

Torino Metropoli 2025

**Il terzo Piano Strategico
dell'area metropolitana di Torino**



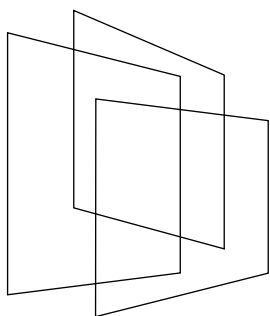
Torino Internazionale

L'Associazione Torino Internazionale opera dal 2000 per la promozione della pianificazione strategica a scala metropolitana. Presieduta dal Sindaco della Città di Torino e della Città Metropolitana di Torino, ha tra i suoi 90 associati enti pubblici, istituzioni, atenei, centri culturali, sindacati, associazioni di categoria e aziende che operano sul territorio.

Presidente, Piero Fassino

Vicepresidente, Valentino Castellani

Direttrice, Anna Prat



Torino Metropoli 2025

**ART DIRECTION E
PROGETTO GRAFICO**

Undesign

FOTOGRAFIA

Carlotta Petracci

Michele D'Ottavio

COORDINAMENTO EDITORIALE

Anna Prat

Simone Mangili (assistenza)

Riccardo Saraco (supporto alla ricerca)

Francesca Roagna, Daniela Silvi (supporto operativo)

EDITING

Roberta Balma Mion



*Il terzo Piano
Strategico
dell'area
metropolitana
di Torino*

Sommario

1 - UN PROCESSO INCLUSIVO	10
2 - LA TRASFORMAZIONE DI TORINO	18
3 - RISORSE, SFIDE E OPPORTUNITÀ	28
3.1 - Risorse locali	32
3.2 - Sfide globali e locali	38
3.3 - Opportunità	44
4 - SCELTE DI CAMPO DEL PIANO	48
5 - LA CITTÀ DELLE OPPORTUNITÀ	56
5.1 - Visione, obiettivi, strategie	61
5.2 - Strategia 1. Costruire la governance metropolitana	68
5.3 - Strategia 2. Abilitare il sistema economico e sociale	70
5.4 - I valori trasversali del Piano	73
6 - COSTRUIRE LA GOVERNANCE METROPOLITANA	76
6.1 - Un'unica visione del territorio metropolitano	80
<i>A.1 - Strategia Territoriale Metropolitana</i>	82
6.2 - Un'unica visione per lo sviluppo economico e gli investimenti	84
<i>A.2 - Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti</i>	86
6.3 - Un sistema integrato di mobilità sostenibile	90
<i>A.3 - Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale potenziata</i>	92
6.4 - Infrastruttura verde metropolitana	94
<i>A.4 - Agenzia metropolitana Corona Verde</i>	95
6.5 - Città Metropolitana sostenibile	98
<i>A.5 - Manager per la Città Metropolitana sostenibile</i>	98
6.6 - Pubblica Amministrazione metropolitana	102
<i>A.6 - Task Force metropolitana per la semplificazione</i>	103
<i>A.7 - Welfare metropolitano</i>	105
<i>A.8 - Finanza pubblica aggregata</i>	108
7 - ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO	110
7.1 - Spazi e luoghi per nuove economie e comunità	115
<i>B.1 - Piano e strumenti per i luoghi dell'economia metropolitana</i>	116
<i>B.2 - Quindici progetti di qualità urbana</i>	118
7.2 - Accelerazione	119
<i>B.3 - Accelerato</i>	120
7.3 - Capitale Torino	122
<i>B.4 - Scuola di alta formazione manageriale</i>	124

<i>B.5 - Connessione educazione-lavoro</i>	126
<i>B.6 - Lab Accesso aperTO</i>	128
<i>B.7 - LaboraTO</i>	130
7.4 - Attrattività Locale	132
<i>B.8 - Talenti a Torino</i>	134
<i>B.9 - Esperienza Torino</i>	136
<i>B.10 - Torino bilingue</i>	139
7.5 - Semplificazione	142
<i>B.11 - Portale unico per le imprese</i>	144
<i>B.12 - Ecosistema digitale e open data</i>	145
7.6 - Pubblica amministrazione abilitante	149
<i>B.13 - Social innovation</i>	150
<i>B.14 - Acquisti pubblici per lo sviluppo</i>	153
7.7 - Rigenerazione e qualità urbana	155
<i>B.15 - Rigenerazione metropolitana</i>	156
<i>B.16 - Nuovo housing sociale</i>	157
<i>B.17 - Cittadinanza attiva e beni comuni</i>	158
7.8 - Mobilità Intelligente	161
<i>B.18 - Piattaforma tecnologica per la mobilità intelligente</i>	161
<i>B.19 - Logistica per una Città Metropolitana intelligente</i>	164
7.9 - Smart City Metropolitan	166
<i>B.20 - Coordinamento Smart City metropolitano</i>	168
7.10 - Torino Città del Cibo	173
<i>B.21 - Food Commission</i>	175
8 - STRATEGIE DA COSTRUIRE	178
8.1 - Strategia 3. Torino universitaria e dell'innovazione	182
8.2 - Strategia 4. Torino Internazionale	192
8.3 - Strategia 5. Torino Sociale	199
9 - IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO	204
9.1 - La fattibilità delle strategie e azioni del Piano Strategico	208
9.2 - Piani d'azione dei progetti e quadro integrato di finanziamenti	209
9.3 - Verso il Piano Strategico della Città Metropolitana	211
ENTI E SOGGETTI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'ELABORAZIONE DEL PIANO	216

Il Piano Strategico “Torino Metropoli 2025” è lo strumento con cui l’area metropolitana di Torino progetta il proprio futuro.

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 Città ha conosciuto negli ultimi vent’anni una straordinaria trasformazione della sua identità e del suo profilo. Da factory-town a città “plurale”, facendo incontrare il suo carattere industriale - che non ha smarrito, ma anzi riqualificato - con le vocazioni della società della conoscenza: ricerca, innovazione, formazione, cultura. È un percorso tutt’altro che esaurito. Anzi, man mano che la città cambia, nuove opportunità e nuove sfide si aprono e chiedono di essere accolte. La capacità di riattivare ciclicamente un meccanismo di riflessione condivisa sul futuro urbano, mobilitando tutti gli attori - istituzionali, economici, sociali, culturali - è una grande risorsa di questo territorio, che ha permesso a Torino di essere all’avanguardia nell’attività di pianificazione strategica. Questa capacità dimostra la possibilità per i contesti locali di determinare significative differenze nella traiettoria macro-economica nazionale, sapendo anche prepararsi al meglio per cogliere le opportunità globali e la futura ripresa nazionale. Ogni fase storica dello sviluppo urbano, e quindi ogni Piano Strategico, ha le sue caratteristiche e necessità. Per Torino, in questa fase di crisi socio-economica, risulta fondamentale consolidare, dare continuità e ulteriormente espandere i notevoli successi raggiunti, capitalizzando i processi avviati, misurandosi con le nuove sfide poste dalla crisi e dalla mutata dimensione globale. In quest’ottica, il Piano “Torino Metropoli 2025” identifica i temi di rilievo strategico: la necessità di sostenere un nuovo ciclo di sviluppo economico, l’attivazione degli strumenti abilitanti e operativi capaci di programmare una stagione di investimenti nei diversi settori che segnano l’identità della “nuova Torino”, 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 tre gruppi di attori: il mondo delle imprese private; la Pubblica Amministrazione nelle sue diverse forme e articola-

zioni istituzionali; l'Università e il ricco mondo della formazione, della ricerca e del sapere. 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 accompagnano obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, che valgono per tutte le azioni e devono investire la qualità di ogni policy.

Il Piano è frutto di un complesso lavoro collettivo, di concertazione e consultazione dei tanti attori locali. Il principio che lo guida è l'attivazione delle migliori risorse locali e delle molte competenze di cui Torino è ricca, a confronto con i dati socio-economici, le tendenze e le buone pratiche 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 nella sua implementazione dipenderà dall'aver ascoltato l'anima profonda del territorio e della società, raccogliendo e facendo convergere istanze e volontà dei diversi attori intorno a una visione e a progetti prioritari. Questo Piano prepara il terreno ad una nuova stagione di sviluppo. Torino vuole e 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. Questo Piano indica che l'unica vera dimensione per partecipare alla sfida della competitività è la selezione condivisa di progetti di valore strategico, in grado di produrre reali cambiamenti positivi, e la capacità di portarli a termine, compito in cui il contributo di tutti è prezioso per attivare le migliori competenze in un'ottica di squadra e di governance condivise. Ringrazio calorosamente Valentino Castellani e Anna Prat che hanno guidato questa elaborazione progettuale e ringrazio tutti coloro che si sono impegnati generosamente in questo processo per produrre questo risultato, che sarà la base per sviluppare insieme strategie e progetti di grande rilievo.

Piero Fassino

Sindaco di Torino
e della Città Metropolitana di Torino



*Un processo
inclusivo*





**Il terzo Piano Strategico
“Torino Metropoli 2025”
è stato elaborato in due
anni e mezzo di lavoro.
148 incontri, 230 enti
coinvolti e oltre 500
persone direttamente
mobilitate sono i numeri
di un processo inclusivo
che ha disegnato un
nuovo progetto per
il futuro di Torino e
della sua dimensione
metropolitana.**

UN PROCESSO INCLUSIVO

La nuova stagione di pianificazione strategica è stata inaugurata dal Sindaco Piero Fassino nel giugno del 2012 a partire da un'intensa attività di ascolto dei soci di Torino Internazionale, 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 pubblicazioni - *Torino. Fare sistema per superare la crisi*; *Torino. La Città delle opportunità* - e un video. La domanda emersa è sintetizzata nella visione 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 crescita locale nel quadro di una nuova agenda di sviluppo economico e di un sistema di governance a scala metropolitana.

A seguito del lavoro di ascolto e di studio del territorio sono nate le due Commissioni - la *Commissione Territorio Metropolitano* e la *Commissione Sviluppo Economico* - chiamate a indicare i temi di sviluppo e selezionare i progetti strategici. Alla prima hanno aderito 40 Enti pubblici, tra cui i 38 Comuni dell'area metropolitana, alla seconda 60 organizzazioni, tra soggetti pubblici e privati. Un Comitato Scientifico, composto da nove esperti locali e internazionali, ha guidato e orientato i lavori delle Commissioni e dei gruppi, affiancate nel percorso di lavoro da due Team scientifico-professionali con la funzione di supporto tecnico-metodologico.

Accanto alle Commissioni sono stati costituiti otto Gruppi di lavoro: *Promozione e attrazione di investimenti*, *Attrattività locale*, *Capitale umano*, *Pubblica amministrazione e impresa*, *Qualità urbana*, *Poli di sviluppo economico*, *Mobilità metropolitana*, *Infrastruttura verde*. A questi gruppi è stato aggiunto, in una seconda fase, il gruppo *Inclusione sociale*. I gruppi erano composti da esperti di settori diversi, incaricati di esplorare scenari, approfondire i temi emersi e proporre i progetti prioritari. Ai gruppi si sono affiancate due assistenze con il compito di connettere i temi trattati a questioni di carattere generale: *Sostenibilità* e *Smart city*. In parallelo sono stati avviati tre tavoli "vocazionali strategici", ritenuti tali per la maturità e la rilevanza dei temi trattati - *Università*, *Cibo* e *Internazionalizzazione*; sono stati promossi alcuni momenti di confronto e scambio di buone pratiche con contesti nazionali e internazionali; sono state organizzate una serie di attività mobilitative per dare voce a nuove intelligenze e arricchire il Piano Strategico di queste energie.

Inoltre, sono state realizzate alcune ricerche - *Mappatura delle*

trasformazioni urbane; Cooperazioni tra Comuni in area metropolitana torinese; Business friendliness. Il clima d'impresa a Torino; Torino. Verso la strategia territoriale metropolitana; Internazionalizzazione dell'area metropolitana torinese - con lo scopo di promuovere il dibattito e qualificare le riflessioni in corso.

La cabina di regia dell'intero processo era composta da: nove membri del comitato scientifico, tredici coordinatori (tra commissioni, gruppi e assistenze) e sei professionalità quotidianamente dedicate all'organizzazione del processo. I soggetti pubblici e privati che hanno composto le Commissioni e i gruppi sono stati individuati garantendo un'elevata diversificazione di profili e competenze.

L'approccio concertativo ha inteso favorire:

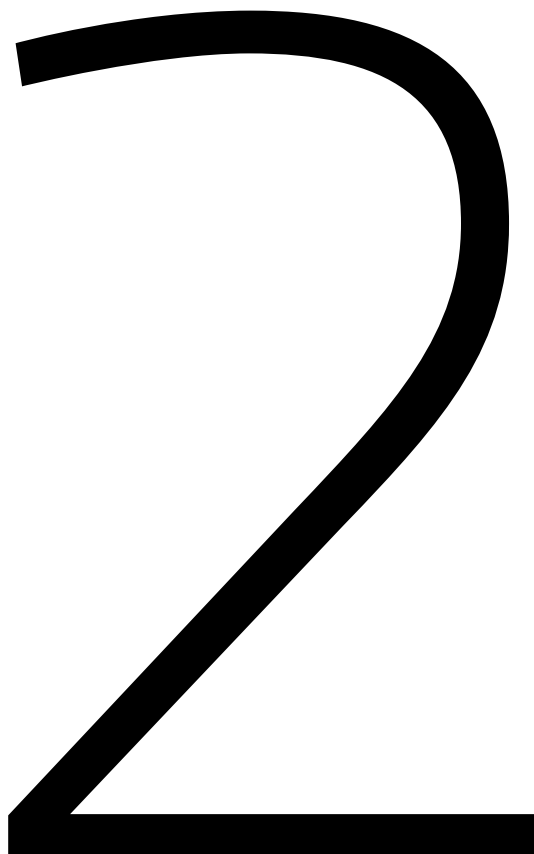
- l'incontro e l'ascolto di portatori di interessi e risorse (conoscenze, competenze, relazioni) che, pur appartenendo ad ambiti diversi, hanno potuto individuare interessi comuni;
- la circolazione delle informazioni e delle idee in un ambito informale, ma metodologicamente strutturato;
- l'emersione di risorse esistenti, a disposizione o mobilitabili, da valorizzare e potenziare collettivamente;
- l'individuazione di traiettorie convergenti e la costituzione di coalizioni di attori 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 nel processo, dislocate sul territorio del capoluogo e in altri Comuni dell'area metropolitana.

Il Piano è indubbiamente un prodotto, un documento che deposita e racconta una strategia, ma è innanzitutto un processo di ideazione, concertazione, negoziazione e sostegno al cambiamento. Questo processo non termina con la pubblicazione di questo documento, ma continua con l'approfondimento, l'incubazione, la realizzazione dei progetti prioritari e l'elaborazione di nuove progettualità, sostenuti dalle leadership locali, ossia dai portatori di risorse di competenza, decisionali e finanziarie, uniti in efficaci colazioni di sviluppo.




IL PIANO STRATEGICO



*La trasformazione
di Torino*





Con la grande trasformazione urbana lanciata dal Piano Regolatore Generale del 1995 e con il successo della pianificazione strategica, Torino ha completato due cicli di rinascita che hanno contraddistinto altre grandi città europee alle prese con la trasformazione post-industriale. Il terzo Piano Strategico riparte da questa trasformazione per dare attuazione a un terzo ciclo, caratterizzato da un nuovo sviluppo economico, sociale e culturale.



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 analisti, non disposti ad accettare il rischio concreto di declino, immaginavano una via d'uscita che riportasse al modello di sviluppo del passato, sia pure con i necessari adattamenti. Oggi sappiamo che la presa di coscienza della portata strutturale della crisi è stata un processo lento e faticoso. Soprattutto sappiamo – per averlo vissuto in questi vent'anni – che una nuova fase di sviluppo è affidata alla costruzione di una nuova identità. Da *factory town*, capitale manifatturiera e industriale, Torino è, e sarà sempre di più, una “città plurale” nelle vocazioni, unendo al suo profilo industriale, peraltro riqualificato, nuove vocazioni legate all'economia della conoscenza (ricerca, innovazione, formazione, cultura). Greg Clark, esperto internazionale di strategie urbane e membro del Comitato Scientifico di questo Piano, studiando i percorsi di rinnovamento di molte città europee alle prese con la fine della loro vocazione manifatturiera, ha individuato tre cicli caratteristici nei processi di rinascita urbana. Il primo ciclo è caratterizzato dalla rigenerazione del tessuto urbano segnato dall'abbandono dell'industria pesante del '900 e dal rilancio dell'identità profonda di ogni territorio. Il secondo ciclo è centrato su azioni strategiche di ridefinizione del ruolo della città. Infine il terzo ciclo è 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 sotto la guida di una leadership efficace, solitamente in mano pubblica, e con la necessaria dotazione di risorse finanziarie che nelle prime fasi conta molto sulle risorse del settore pubblico, ma che gradualmente deve coinvolgere in maniera significativa anche il mercato e i privati.

Dalla metà degli anni '90 ad oggi Torino ha vissuto i primi due cicli. 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” ha ridisegnato la Spina Centrale che ha riconnesso parti di città e consentito il recupero funzionale per nuovi usi di importanti aree industriali e ferroviarie abbandonate. La riqualificazione delle grandi piazze storiche, del quadrilatero romano insieme al Progetto Periferie, hanno dato un nuovo volto alla città. 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 - e con essa l'orgoglio di essere una città attraente e vitale per cittadini e visitatori. 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.

È in questo contesto culturale che i primi tentativi sviluppati dal Forum per lo Sviluppo, insediato nel 1997, sotto la guida del Sindaco Valentino Castellani, hanno dato avvio al primo Piano Strategico della città, lanciato all'inizio del 2000. Si è trattato del primo in Italia e di uno dei primi in Europa, di sicuro tra quelli di maggior successo. 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 qualità del paesaggio urbano, formazione, cultura e turismo potessero diventare fattori di sviluppo.

La combinazione virtuosa di una leadership comunale forte e progettuale, capace di coinvolgere altri stakeholder di rilievo - imprese, banche e Fondazioni, attori sociali, mondo della cultura, con una situazione economica favorevole ha avviato gradualmente l'emersione di 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. Torino ha saputo e voluto creare nuove occasioni di sviluppo, innescando percorsi di crescita originali, coraggiosi, innovando le proprie politiche urbane, azzardando anche progettualità di rottura rispetto alla tradizione e all'immagine di città mono-industriale che aveva acquisito nella prima metà del 1900.

Non mancano naturalmente le ombre. Infatti nel primo Piano Strategico appare in tutta evidenza la difficoltà di dar vita alla

Torino ha saputo e voluto creare nuove occasioni di sviluppo, innescando percorsi di crescita originali, coraggiosi, innovando le proprie politiche urbane, azzardando anche progettualità di rottura rispetto alla tradizione e all'immagine di città mono-industriale che aveva acquisito nella prima metà del 1900.

dimensione metropolitana con un processo tutto dal basso, senza cioè un quadro legislativo e normativo che ne definisse 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 avviando il secondo Piano Strategico e mettendo al centro del progetto di sviluppo la trasformazione dell'area torinese secondo i nuovi criteri della società e dell'economia della conoscenza. L'intuizione del secondo Piano è ancor più valida oggi e deve guidare lo sviluppo futuro, per una Torino che abbia successo nel mondo quale città fondata su un'economia neo-manifatturiera e terziaria high tech, che sa valorizzare risorse imprenditoriali, di ricerca e innovazione altamente qualificate, legate al DNA storico del territorio.

Purtroppo la crisi scoppiata 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 ad una terza fase che parte dal *"dunque, dove eravamo rimasti?"*, cercando di riconfermare tutto quanto di efficace è stato fatto, ma anche rimodulando le proposte alla situazione attuale che, come sempre accade, non presenta soltanto difficoltà e problemi, ma anche alcune singole 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*. È questo il quadro inequivocabile nel quale vanno oggi collocati i più importanti progetti territoriali, nonché la capacità competitiva dell'area torinese sul ver-



sante dello sviluppo economico. È 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 56/2014 istitutiva delle Città metropolitane (Legge Delrio). La Legge interessa l'ambito territoriale dell'intera Provincia di Torino, che dal 1 gennaio 2015 è diventata la nuova Città Metropolitana, comprendente ben 315 Comuni. L'occasione da non perdere è di definire gli strumenti necessari a governare l'intero territorio della Città Metropolitana, quale una "Città di città", in cui si riconoscano, attraverso l'istituto delle "zone omogenee", le potenzialità identitarie per storia, demografia e sviluppo locale dei diversi territori in modo che ciascuno contribuisca, in un modello a rete, allo sviluppo complessivo. Un'area metropolitana forte e competitiva intorno al capoluogo, quella di cui si occupa il Piano Strategico, può essere il motore di sviluppo di tutta la più ampia Città Metropolitana. Si tratta di una progettualità capace di parlare all'intero territorio metropolitano, in grado di superare logiche di tipo conflittuale, non cooperativo o decisionale "al ribasso", tra la Città di Torino e gli altri Comuni della Città Metropolitana.

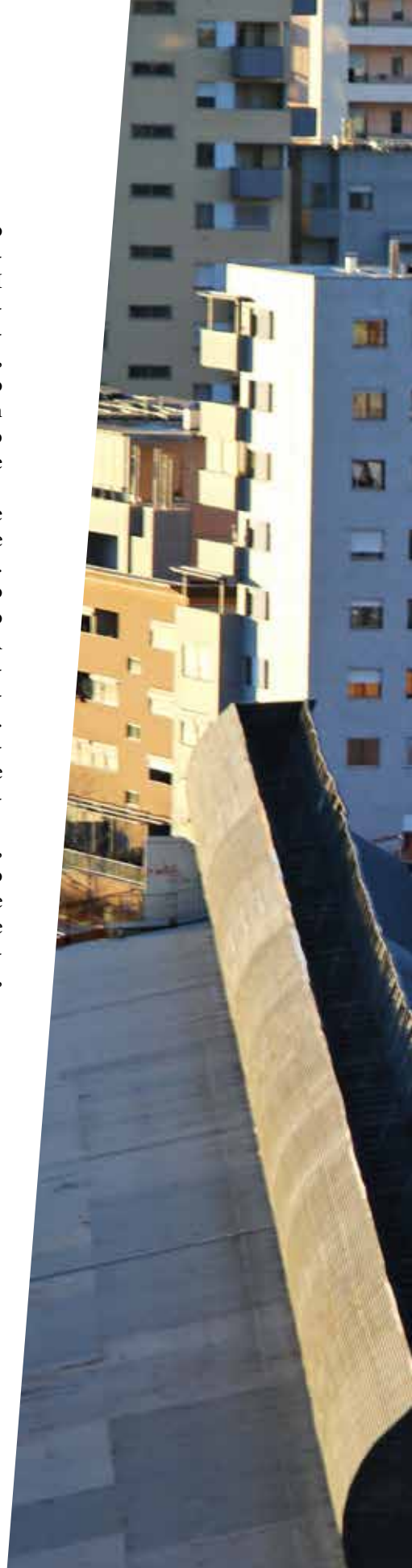
Un'altra caratteristica significativa di questo Piano è che esso assume vocazioni e obiettivi già individuati come strategici nei due Piani precedenti. Rispetto a tali direttrici ci si concentra sugli interventi necessari a completare il quadro. Le grandi trasformazioni urbane che hanno caratterizzato il primo ciclo, ad esempio, non sono più richiamate perché esse fanno già parte delle strategie in atto e non costituiscono quindi un elemento di novità; ciò naturalmente non implica la sottovalutazione dell'importanza di continuare ed espandere la rigenerazione urbana a scala metropolitana e proseguire nella strada dei grandi progetti urbani, quali motori strategici per la trasformazione della città. Essi però dovranno essere "di nuova generazione", ossia basati non solo sulla domanda del settore pubblico e del mercato immobiliare locale, ma su progetti di sviluppo economico che integrino gli elementi della "tripla elica" (governo, innovazione e ricerca, imprese) in un'ottica di aggancio a mercati con reali potenzialità di sviluppo. Analogamente, il terzo Piano Strategico non ritorna sulle strategie che connotano la nuova identità della *Grande Torino*, come la cultura, gli eventi, il turismo, perché esse sono state ben definite, in buona misura attuate con un'efficacia e risultati provati dai fatti e che è possibile ulteriormente consolidare. Dopo oltre un decennio dal varo del primo Piano Strategi-



co, dare attuazione al terzo ciclo della trasformazione - 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 un futuro ormai prossimo, 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 di Caselle e Malpensa. Il rapporto con Milano e Genova assume quindi rilievo sempre più strategico e sempre di più il Nord-Ovest si connota come una grande conurbazione di scala globale.

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 sta ridisegnando 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 offre nuove opportunità anche per 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.

Il terzo Piano Strategico torinese vuole cogliere, dunque, queste opportunità e tradurle in un progetto per il futuro della Torino Metropolitana che metta al centro imprese e cittadini, che concretizzi il terzo ciclo della trasformazione e abiliti il sistema economico locale per offrire maggiori opportunità di lavoro, di formazione, di vita, di fare impresa, di prosperità civile e sociale.





3

*Risorse, sfide
e opportunità*





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

3.1 - RISORSE LOCALI

Per progettare il proprio futuro Torino parte dai punti di forza che la caratterizzano: è punto di snodo tra Mediterraneo ed Europa continentale, ha una forte leadership e specificità economica, un sistema della formazione di qualità, un ambiente fertile per l'innovazione e la ricerca, una straordinaria vivacità culturale e creativa, una grande comunità solidale.

32

La leadership e specificità economica di Torino, terza area italiana per PIL e seconda per esportazioni, si conferma, si rinnova e si rilancia. Malgrado i duri impatti della crisi, il sistema produttivo torinese, sostenuto da una solida base di competenze locali e di know-how industriale, continua a realizzare buone performance in numerosi settori economici ad alto contenuto tecnologico: dal settore automobilistico - che è evoluto per sfruttare le nuove opportunità globali, con un ampio bacino di produttori di componenti divenuto 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 e commercializzazione e servizi innovativi in ogni campo. Grandi, medie e piccole aziende rimangono sul territorio e continuano a investire. Le acquisizioni di aziende locali da parte di investitori stranieri

hanno significato il loro rilancio e nuove opportunità di crescita. Negli ultimi anni si sono registrati i maggiori successi di start-up e molte di esse progrediscono con successo nel settore dell'innovazione, della tecnologia applicata, del design e dei media raggiungendo standard di qualità riconosciuti a livello internazionale.

Torino offre un sistema universitario di qualità, un ambiente aperto all'innovazione, fertile per la ricerca e lo sviluppo di nuove idee. 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 gli andamenti internazionali, ampliando le opportunità accademiche, di ricerca, di trasferimento tecnologico e di know-how attraverso partnership strategiche locali e internazionali, diversificando l'offerta formativa e attirando sempre più studenti e studiosi internazionali. La presenza di oltre 10.000 studenti stranieri su una popolazione di 100.000 studenti è un'ulteriore conferma dell'alta qualità delle accademie torinesi. Torino assume così sempre di più i caratteri di "città universitaria" di eccellenza. Un profilo fortemente sostenuto dall'amministrazione comunale che ha promosso la riorganizzazione dei campus universitari e un ambizioso sistema di residenze universitarie.

Torino vanta inoltre una solida tradizione accademica e dell'innovazione. Nei secoli XVIII e XIX, la città di Lagrange e Avogadro è stata una capitale scientifica in Europa, 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 – dall'Istituto Superiore Mario Boella all'Institute for Scientific Interchange (ISI Foundation) –, dei centri di ricerca privati – ad esempio Telecom, General Motors, FIAT Chrysler – e di un articolato ecosistema di giovani imprese innovative, che fa di Torino la terza area metropolitana italiana per numero di *start-up* innovative, ha permesso di generare nuovo capitale umano qualificato; la vocazione tecnica e imprenditoriale del sistema ha prodotto una solida tradizione di *spin-off* e *spin-out* accademici e industriali.

La leadership e specificità economica di Torino, terza area italiana per PIL e seconda per esportazioni, si conferma, si rinnova e si rilancia.

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

Torino è punto di snodo tra il Mediterraneo e l'Europa continentale; il sistema delle infrastrutture si rinnova verso una maggiore accessibilità, una mobilità più veloce e sostenibile. La vicinanza strategica di Torino ad altri grandi centri metropolitani italiani e *hub* economici - anche grazie ai treni ad alta velocità per Milano, Roma, Napoli - 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 sia ai mercati europei e internazionali, sia ai centri amministrativi e culturali di importanza strategica. Questa posizione sarà ulteriormente rafforzata con il completamento del collegamento ad alta velocità del Corridoio Mediterraneo (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 beneficiare.

Il sistema di trasporto metropolitano si è adattato al cambiamento della domanda di mobilità e alla scala metropolitana, attraverso la prima linea di metropolitana, un lungimirante Servizio Ferroviario Metropolitano, che continuerà a potenziarsi nei prossimi anni, e attraverso la promozione della mobilità sostenibile (*car sharing*, veicoli elettrici, *bike sharing*, pedonalizzazioni).

Una straordinaria attività culturale, un patrimonio storico e paesaggistico unico, rafforzano l'identità del territorio, generano sviluppo sociale, attirano visitatori e producono reddito. 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, investimenti, talenti e visitatori e garantire un'alta qualità della vita per tutti

Torino è punto di snodo tra il Mediterraneo e l'Europa continentale; il sistema delle infrastrutture si rinnova verso una maggiore accessibilità, una mobilità più veloce e sostenibile.

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, nella riqualificazione dei suoi molti Musei, 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 - tra questi il Salone del Gusto, Terra Madre, Fiera Internazionale del Libro, Artissima, Torino Film Festival, MITO Settembre Musica, Torino Jazz Festival, le grandi mostre promosse dai Musei, il sistema delle Residenze Sabaude - attirano residenti e visitatori da tutto il mondo e stimolano ulteriormente la crescita delle discipline e delle attività economiche legate all'arte, cinema, letteratura, gastronomia, musica e molto altro ancora. L'economia turistica, che secondo i dati dell'Osservatorio Turistico Regionale, è in costante crescita, ha modificato la percezione collettiva del valore del nostro patrimonio storico, artistico, architettonico e archeologico, contribuendo a riposizionare Torino nella geografia europea delle città d'arte e del turismo culturale.

L'area metropolitana di Torino peraltro è situata all'interno di un paesaggio unico, incorniciato dall'arco delle Alpi a sud-ovest, nord ovest e, a sud e ad est, dalla costa ligure, dalle aree vinicole delle Langhe e del Monferrato e dalla Valle Padana. Torino dispone nel suo territorio metropolitano di un "paesaggio" straordinario fatto di pianura, collina, montagna, fiumi, laghi. 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. 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. Queste risorse, veri e propri fattori di attrattività, manifestano potenzialità solo in parte colte e su cui continuare a investire.

Una straordinaria attività culturale, un patrimonio storico e paesaggistico unico, rafforzano l'identità del territorio, generano sviluppo sociale, attirano visitatori e producono reddito.

Tra nuovi bisogni, esperienze d'eccellenza e vincoli di bilancio, Torino rinnova la sua identità di comunità solidale. La diffusione, indotta dalla crisi di questi anni, di livelli di povertà anche all'interno del ceto medio, che costituisce la maggioranza della popolazione, deve da un lato fare i conti con minori risorse pubbliche, ma dall'altro trova risposta in un sistema del welfare pubblico e privato, dalla lunghissima e solida tradizione, che ha consentito alla crisi economica di non deflagrare in evidenti crisi sociale. Il Piano Strategico assume l'importanza di un sistema del welfare innovativo e lo considera la base di un modello di sviluppo inclusivo e sostenibile, capace di aumentare l'attrattività del territorio anche per gli investimenti d'impresa. Dunque, l'ampliamento di ogni forma di sussidiarietà sociale e il coinvolgimento del mondo profit, anche nella gestione di servizi di welfare, mira proprio a valorizzare l'economia civile, che a Torino presenta risorse preziosissime. Lo sviluppo della sussidiarietà deve prevedere condivisione di risorse, responsabilità e una compresenza attiva di molti attori pubblici e privati, distinti livelli di governo e implica una ridiscussione degli assetti della governance e un "assestamento pubblico attivo" con formule ben più dedicate e impegnative che nel passato.

La varietà dei soggetti coinvolti e delle positive esperienze di welfare locale pubblico e privato si arricchisce proponendo nuovi modelli d'intervento e coinvolgendo attori che, aiutando chi ha bisogno, producono trasversalmente occupazione e reddito, contribuendo in maniera sostanziale al benessere della comunità. Importante è il ruolo della società civile, sia essa di matrice ecclesiale o laica, che da sempre e con un instancabile e volontaristico impegno garantisce solidarietà e mutuo appoggio. Nell'intero territorio metropolitano di Torino l'incidenza di volontari in associazioni assistenziali (rispetto al totale dei residenti) è tra le più alte d'Italia e tali organismi risultano sempre più strategici nell'integrare la risposta pubblica rispetto alla crescente domanda di aiuto.

**Tra nuovi bisogni,
esperienze
d'eccellenza e vincoli
di bilancio, Torino
rinnova la sua identità
di comunità solidale.**





3.2 - SFIDE GLOBALI E LOCALI

Torino sta affrontando alcune sfide impegnative, di carattere globale o locale, con coraggio, intelligenza e con l'attivazione del proprio capitale sociale con cui si è ciclicamente ripensata.

38

Il contesto economico all'interno del quale si sviluppa il terzo Piano Strategico si misura con le conseguenze della pesante crisi finanziaria globale iniziata nel 2008. Al tempo stesso il Piano si propone di attivare gli strumenti e le politiche in grado di agganciare la ripresa quando essa si presenti. 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 che ne rallenta il superamento. Anche a Torino e in Piemonte l'impatto della recessione è stato pesante. I positivi segnali di ripresa delle esportazioni nel 2014 e la ripartenza dei consumi – dopo anni di stagnazione e decremento – confermano tuttavia le potenzialità del sistema produttivo torinese e piemontese. Molte imprese – anche di successo - devono misurarsi con un limitato accesso al credito e ad altre forme d'investimento, cui si aggiungono tempi lunghi di pagamento da parte del settore pubblico e di quello privato. La mancanza di sufficienti 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, 2014). 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 crisi. 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 che ha raggiunto nel 2014 in Provincia di Torino quasi il 13%, 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, quantificati nel 2013 nel 22,3% della popolazione con un aumento di quasi 9 punti percentuali negli ultimi 9 anni (*La disoccupazione giovanile in Piemonte*, Lucia Morosini, IRES, 2014).

Questi dati sono temperati dalle maggiori opportunità per chi dispone di un'alta formazione: il 95% dei laureati del Politecnico di Torino trova impiego entro l'anno di laurea. Ciò conferma la necessità di investire sempre più nella formazione.

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. Già nei primi anni della crisi la finanza pubblica italiana, caratterizzata dal rapporto debito/PIL più alto d'Europa, da una pressione fiscale e da una spesa pubblica mediamente superiore agli altri paesi del continente, ha accusato il colpo più che altrove. In questi anni il debito pubblico italiano ha avuto un trend crescente e si attesta ora sopra i 2.000 miliardi di euro, superando il 130% del PIL. Tale situazione ha portato i diversi governi che si sono succeduti ad un drastico taglio della spesa pubblica che a sua volta ha ridotto i finanziamenti pubblici nazionali e regionali, nonché imposto stretti vincoli di spesa e limiti finanziari a livello locale. Si registra infatti un taglio dei trasferimenti di carattere permanente di ammontare costante per i Comuni e crescente per le Province. Nel Comune di Torino i trasferimenti netti sono diminuiti di oltre il 40% dal 2009 al 2013 (Rendiconto per l'esercizio 2013 della Città di Torino). 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. Le dinamiche demografiche confermano ulteriormente la dimensione metropolitana dei fenomeni sociali dell'area torinese. La Città di Torino (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. Diversa è invece la situazione in alcuni Comuni dell'area metropolitana in cui si registra ultimamente un moderato aumento di abitanti. La popolazione totale della Città Metropolitana si attesta su 2,2 milioni, confermandosi la quarta area metropolitana italiana e la prima per estensione territoriale.

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.

La rilevanza degli anziani è aumentata, raggiungendo quasi un quarto della popolazione. Il tasso di natalità nella Provincia di Torino mostra un andamento decrescente da molti anni attestandosi sempre su percentuali al di sotto della media nazionale. Torino è tra le città italiane che ha il maggior numero di famiglie monoparentali, costituite da una sola persona.

La crescita della disoccupazione e la riduzione dei redditi medi 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; tra il 2008 e il 2013 le famiglie stimate in condizioni di povertà assoluta sono aumentate; dai dati Istat risulterebbero oltre il 7% le persone residenti a Torino in condizione di povertà assoluta; in alcuni quartieri torinesi periferici il disagio economico sta assumendo una rilevanza inedita negli anni scorsi. L'utenza dei servizi sociali cresce in tutta l'area torinese; nel 2013 11.500 nuclei familiari si sono rivolti per la prima volta ai servizi sociali, di questi oltre il 50% ha espresso richieste legate a bisogni primari e fondamentali. L'emergenza abitativa segnala indici di alta criticità; il capoluogo mantiene un livello d'incidenza (assistiti sulla popolazione) superiore rispetto ai dati delle aree dei consorzi della ex Provincia.

In aggiunta, il sistema sanitario pubblico - in ragione delle politiche di rientro finanziario adottate in sede regionale - ha subito un ridimensionamento significativo, riducendo, rispetto ad altre metropoli italiane, l'offerta di servizi, trasferendo ai Comuni la domanda di assistenza domiciliare agli anziani che, come noto, costituiscono una fascia sempre maggiore della popolazione. Nel 2013 sono stati più di 6.000 gli anziani non autosufficienti seguiti da ASL e Città di Torino nei servizi di domiciliarità e nella residenzialità, e più di 4.000 i disabili; ma il dato delle liste d'attesa, in particolare per gli anziani cronici non autosufficienti, resta alto (più di 8.000 richieste per i soli servizi di domiciliarità).



150
ALBANI

2,00
1,00
1,00
FENNEL
SERVIZIO
S.M.S.

FANELLE
MEDITERRANEA



3.3 - OPPORTUNITÀ

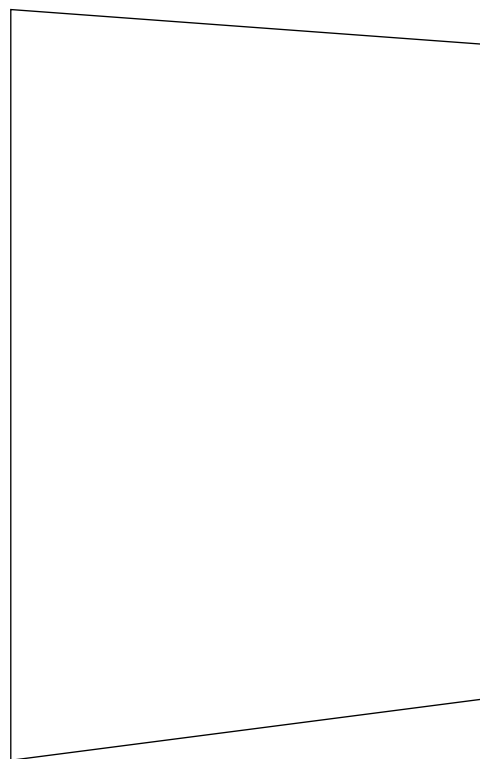
L'elaborazione del Piano Strategico coincide con la straordinaria opportunità della costituzione della Città Metropolitana e con l'avvio del nuovo ciclo di programmazione comunitaria per il prossimo settennato 2014-2020.

44

Il ruolo della nuova Città Metropolitana deve essere valorizzato in termini di sviluppo economico ed efficientamento della PA.

La “rivoluzione metropolitana” del XXI secolo riconosce, a livello globale, il ruolo leader delle aree metropolitane nel trainare lo sviluppo economico e migliorare la competitività delle proprie nazioni. Il primo e più importante fattore di opportunità locale è dunque il riconoscimento e il potenziamento di tale ruolo. 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 le Città metropolitane in sostituzione delle Province a partire da gennaio 2015. Questa ristrutturazione istituzionale offre 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 le Regioni per accedere alle risorse disponibili.

Il terzo Piano Strategico può essere la base per adottare un nuovo approccio integrato alla programmazione delle risorse e degli investimenti locali. La leadership ritrovata per avviare importanti riforme politiche ed economiche a livello



nazionale, compreso il rilancio di un'agenda politica urbana nazionale, si pone l'obiettivo di ripristinare la fiducia degli investitori nell'economia italiana e forniranno opportunità per promuovere politiche innovative, anche per l'area metropolitana torinese. Collegamenti diretti sono già stati avviati dall'amministrazione comunale e attraverso i programmi di attrazione degli investimenti a livello nazionale, 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. Il contemporaneo avvio del nuovo ciclo di finanziamento dei fondi della Commissione Europea (2014-2020) rappresenta una grande opportunità per capitalizzare progetti e sviluppare nuove forme di collaborazione pubblico-privato. I Fondi Strutturali, i Programmi di Cooperazione Transfrontaliera e quelli tematici costituiscono non solo un bacino di risorse fondamentale, ma offrono la possibilità di inserire in maniera coerente le progettualità emerse dal terzo Piano Strategico tra le attività finanziabili per raggiungere gli obiettivi della politica di coesione dell'Unione Europea anche in tema di "inclusione sociale attiva". In questo quadro, l'istituzione

di un Piano Operativo Nazionale Metropolitano (PON METRO) insieme alla possibile individuazione di strumenti di finanziamento di iniziative trasversali (*Integrated Territorial Investment - ITI* e *Community Led Local Development - CLLD*) permetteranno di sviluppare iniziative di maggiore respiro e grado di integrazione.

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 SMI-LE* rappresenta un esempio di collaborazione innovativa e di

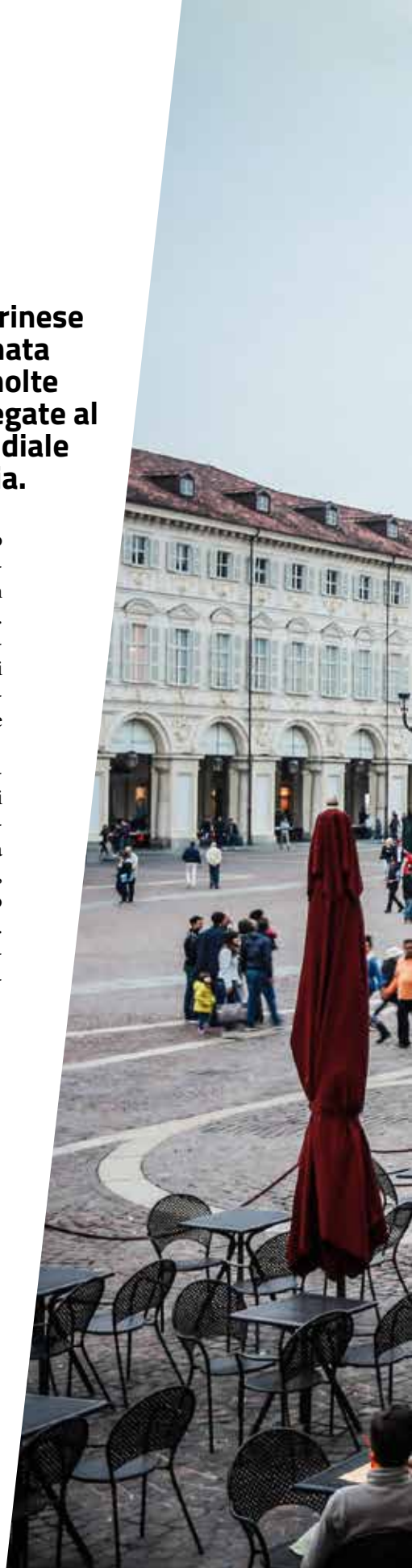
Il terzo Piano Strategico può essere la base per adottare un nuovo approccio integrato alla programmazione delle risorse e degli investimenti locali.

ingaggio del privato a somma positiva. L'implementazione delle progettualità emerse costituirà anche l'occasione per costruire meccanismi di finanziamento pubblico-privato, attraverso strumenti innovativi di ingegneria finanziaria che permettano il coinvolgimento del capitale privato, assicurandogli la giusta redditività, insieme alle risorse pubbliche e del no-profit, all'insegna di un paradigma contrassegnato dall'efficienza e dalla trasparenza. La presenza di un sistema bancario diffuso, guidato dal ruolo centrale di Intesa-San Paolo – prima banca italiana e tra i principali istituti bancari europei – offre maggiori opportunità per dare alle politiche di sviluppo le risorse finanziarie necessarie.

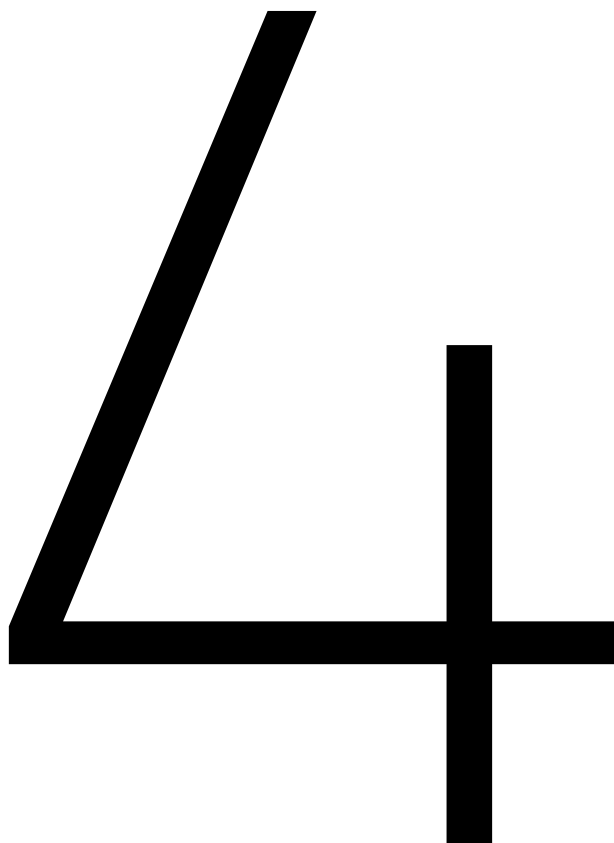
46

L'economia torinese è ben posizionata per cogliere molte opportunità legate al successo mondiale del Brand Italia. Negli anni a venire sarà necessario valorizzare al massimo l'appartenenza di Torino all'Italia e i benefici che il Brand Italia porta nel mondo in molti campi: dall'*high-tech* all'enogastronomia, dal design alla moda, dallo sport alla cultura, dal patrimonio storico alla qualità della vita e all'ambiente storico e naturale. L'Italia - e Torino - hanno molto da offrire al mondo, cogliendo tutte le opportunità offerte da questo straordinario vantaggio competitivo, ereditato nei secoli.

L'economia torinese è ben posizionata per cogliere molte opportunità legate al successo mondiale del Brand Italia.







*Scelte di campo
del piano*





Il Piano Strategico è un'agenda di priorità per il futuro, non contiene tutto. Dimensione metropolitana, centralità del mondo delle imprese, dell'università, della ricerca, dell'innovazione, rinnovamento della pubblica amministrazione, sono i pilastri della nuova fase di cambiamento.

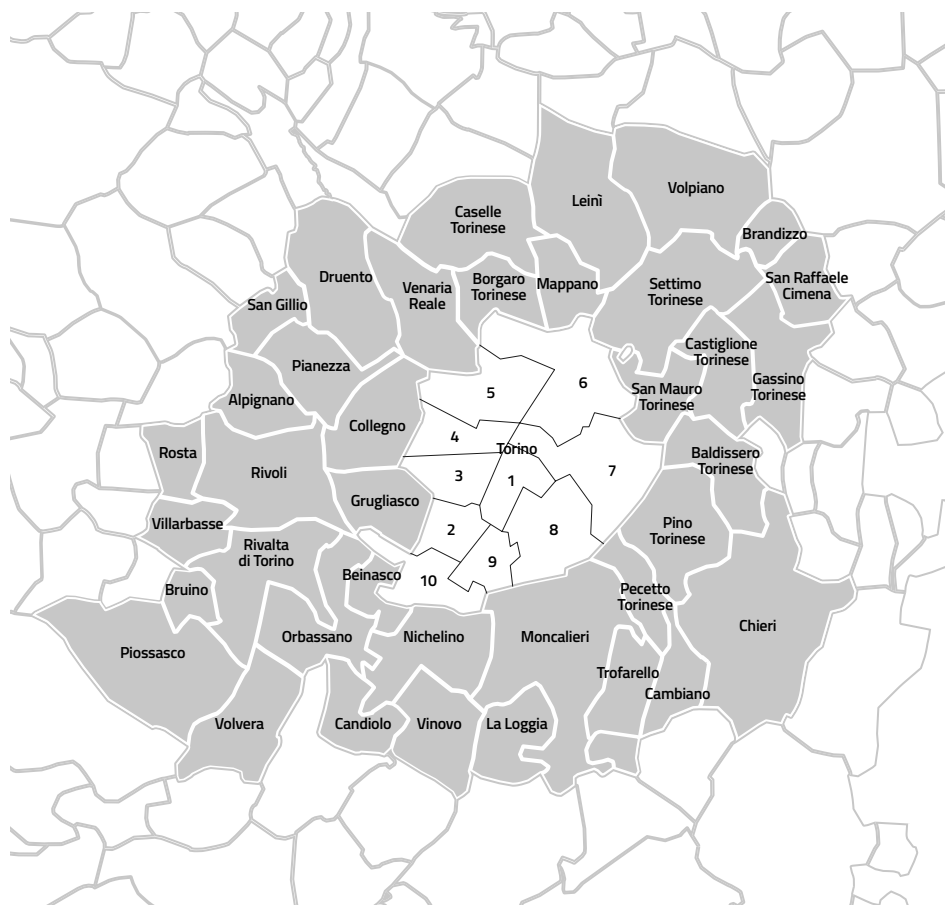


SCELTE DI CAMPO DEL PIANO

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.

Il terzo Piano Strategico si è concentrato sul territorio riconoscibile come l'area conurbata di Torino, che include i 38 Comuni caratterizzati da un alto grado di integrazione con il capoluogo. Questo territorio costituisce il più importante motore di sviluppo dell'area vasta. Esso produce metà del PIL regionale. Qui si trovano le principali funzioni strategiche regionali e si realizzano molte innovazioni di carattere economico, sociale e culturale.

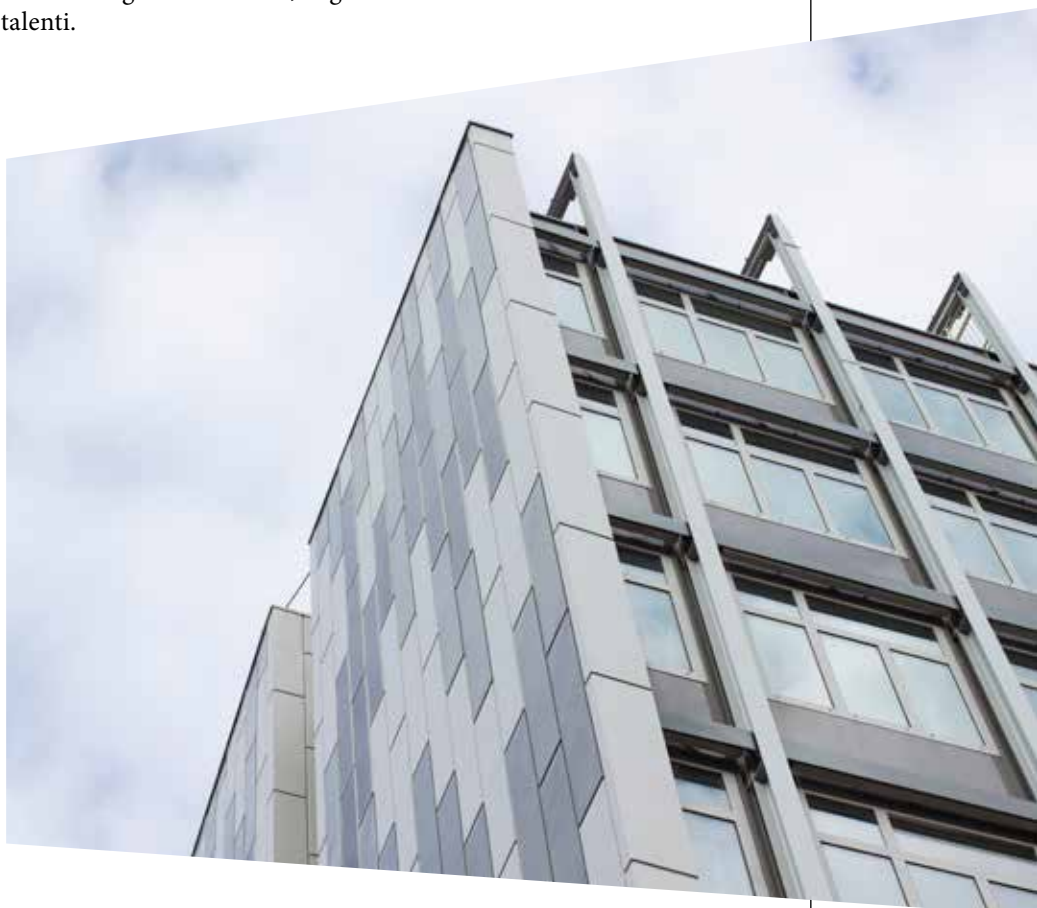


L'area metropolitana torinese del Piano Strategico "Torino Metropoli 2025"

I 38 Comuni inclusi nei lavori del Piano sono:

Alpiignano, Baldissero Torinese, Beinasco, Borgaro Torinese, Brandizzo, Bruino, Cambiano, Candiolino, Caselle Torinese, Castiglione Torinese, Chieri, Collegno, Druento, Gassino Torinese, Grugliasco, La Loggia, Leini, Moncalieri, Nichelino, Orbassano, Pecetto Torinese, Pianezza, Pino Torinese, Piovasasco, Rivalta di Torino, Rivoli, Rosta, San Gillio, San Mauro Torinese, San Raffaele Cimena, Settimo Torinese, Torino, Trofarello, Venaria Reale, Villarbasse, Vinovo, Volpiano, Volvera.

L'istituzione della Città Metropolitana quale aggregazione di Città sollecita di continuare a lavorare ad una pianificazione strategica capace di connettere le politiche di sviluppo dell'area metropolitana – Torino e la sua corona – con le aree esterne (come 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 della nuova Città Metropolitana. 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 coinvolgimento e *l'empowerment* degli attori locali privati ha voluto innescare rapporti, ambienti e meccanismi virtuosi d'innovazione 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 rinviare l'imprenditorialità e la produttività. 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 servire 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, che richiedono investimenti in tecnologia, ingegnerizzazione di processi, organizzazione, formazione, riforme in genere non molto costose, ma capaci di produrre rapidamente risparmi.

Lo sviluppo e l'inclusione sociale - obiettivo primario di una società che si fonda su un modello di sviluppo equo e sostenibile - sono centrali alla missione del terzo Piano Strategico. Questo tema, così come quello della sostenibilità ambientale, sono considerati trasversali a ogni obiettivo e azione proposta. Nel terzo Piano l'inclusione sociale viene dunque innanzitutto integrata interamente nella grande sfida di far ripartire il motore economico dell'area metropolitana, collocando il territorio ed i suoi attori economici al centro per creare le basi per un sistema in grado di dare opportunità e sostegno a tutte le fasce sociali.

Infine il terzo Piano Strategico è, per sua natura, fortemente selettivo, non omnicomprensivo. Si concentra sui temi 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 ulteriormente per rafforzare il quadro concettuale, operativo e finanziario, *in primis* la Regione.



5

*La città delle
opportunità*







**La Torino metropolitana
al 2025 sarà una “Città
delle opportunità”,
vitale, in crescita e
inclusiva, connessa
al mondo, aperta
alle iniziative delle
persone e promotrice
di cambiamento per sé
stessa e per il Paese.**



5.1 - VISIONE, OBIETTIVI, STRATEGIE

VISIONE

Lo scenario di “Torino Metropoli 2025” si concretizza nell’idea di una città del “poter fare”: un luogo che incoraggia l’innovazione e lo sviluppo, un ambiente abilitante e inclusivo, uno spazio accogliente e produttivo, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per sviluppare il proprio progetto di vita e di impresa. Essere **la Città Metropolitana del “poter fare”** significa avere un sistema **efficiente per le imprese**, facilitare la permanenza, la crescita e l’insediamento di imprese per garantire la crescita dell’occupazione; ma significa anche essere **attraente per le persone**, consolidando e diffondendo un’altissima qualità della vita per i residenti e per i nuovi abitanti, garantendo alti livelli di realizzazione economica. Forte della sua tradizione economica, sociale e culturale, della sua identità in continua evoluzione e di una leadership riconosciuta in diversi ambiti, Torino dovrà essere soprattutto dinamica e flessibile, resiliente, capace di reinventarsi e rimanere attraente e competitiva, anticipando e superando i mutamenti strutturali per rilanciarsi in una nuova fase di crescita.

Il capitale umano sarà la vera ricchezza della città e la materia prima per creare sviluppo economico. Solo qualificandolo e massimizzandone le potenzialità imprenditoriali e sociali, solo celebrando e favorendo le diversità, Torino potrà essere una “Città delle opportunità”.

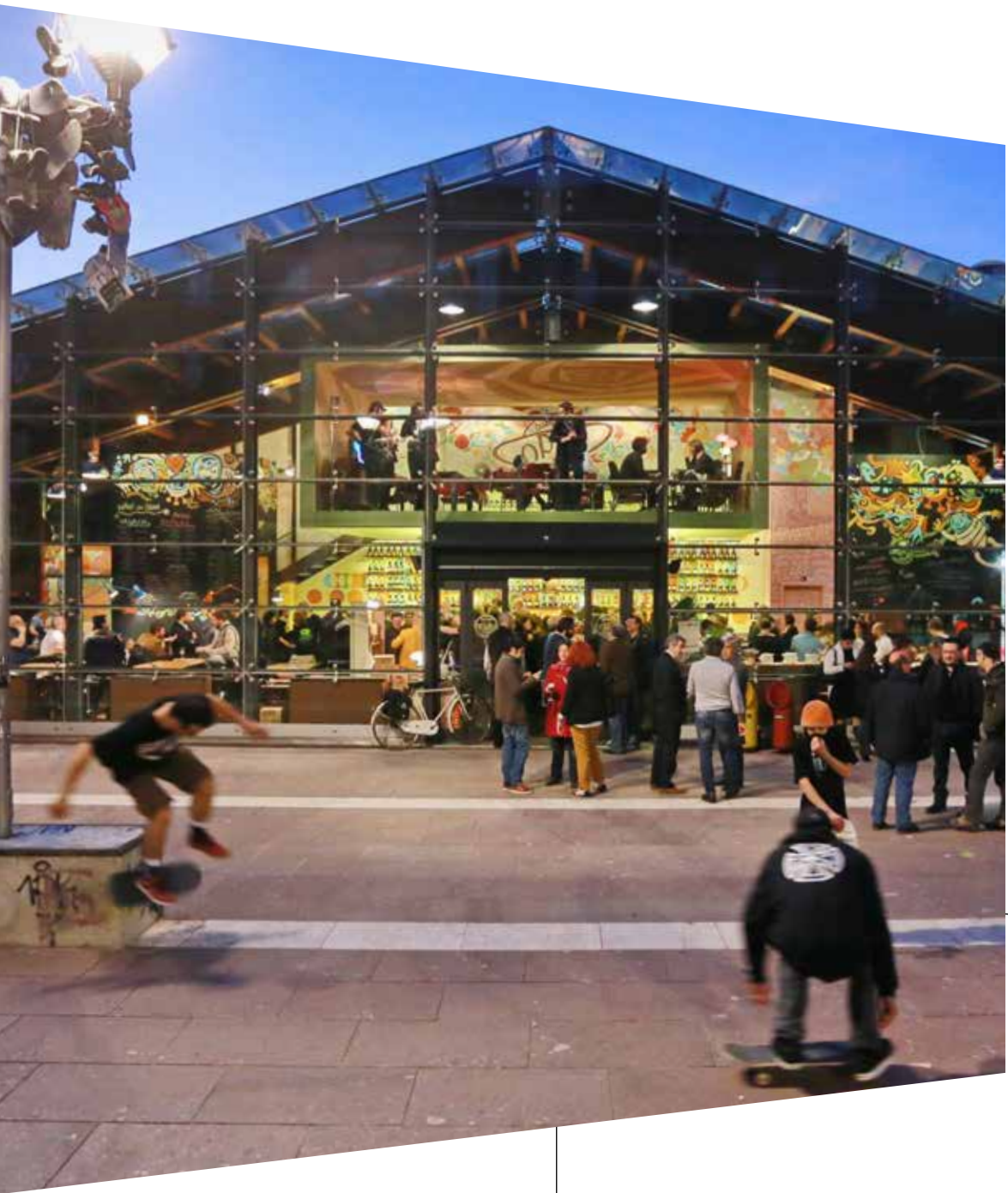
OBIETTIVI

Per realizzare la “Città delle opportunità”, il terzo Piano Strategico si pone otto obiettivi complementari, che saranno al tempo stesso indicatori di successo del Piano:

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

Le strategie, le direzioni progettuali e i progetti che seguono mirano in modo diverso al raggiungimento di alcuni di questi obiettivi.









STRATEGIE

Gli obiettivi del terzo Piano Strategico si realizzano attraverso due strategie complementari: costruire la governance metropolitana e abilitare trasversalmente il sistema economico e sociale. Le due Strategie sono fortemente interrelate, necessitano l'una dell'altra. Non ci sarà crescita economica senza un approccio mirato a fare sistema e integrare politiche e azioni a scala metropolitana. Non si riuscirà a mobilitare gli attori pubblici e privati se gli attori stessi non verranno abilitati attraverso un miglioramento delle condizioni in cui svolgono le loro attività. La strategia per la costruzione della governance metropolitana punta al suo radicamento e alla sua legittimazione, creando progressivamente strumenti, politiche e pratiche di intercomunalità. Questa strategia si declina in sei direzioni progettuali, tutte da perseguire a scala metropolitana: razionalizzare le scelte territoriali e spaziali; attrarre investimenti e razionalizzare i progetti di sviluppo economico; governare, rendere più efficiente e accessibile il sistema pubblico e privato della mobilità; mettere a sistema e favorire la gestione integrata delle principali infrastrutture verdi; integrare, aumentare e gestire reti, politiche e infrastrutture sostenibili, dal punto di vista economico, ambientale e sociale; incrementare la capacità innovativa della pubblica amministrazione (PA).

La strategia per abilitare il sistema

Non ci sarà crescita economica senza un approccio mirato a fare sistema e integrare politiche e azioni a scala metropolitana.





economico e sociale punta ad aumentare la competitività dei fattori economici di tutta l'area metropolitana. Le direzioni progettuali sono molteplici e rappresentano i fattori abilitanti per il sistema economico e sociale attuale: ridurre le barriere alla permanenza delle attività economiche già insediate; favorire lo sviluppo di nuove imprese; stimolare la nascita di nuove iniziative, promuovere l'imprenditorialità e l'investimento, in settori sia tradizionali che innovativi; semplificare l'interfaccia tra impresa e PA; favorire la cooperazione delle imprese nel welfare; promuovere la cittadinanza attiva; valorizzare le eccellenze locali; mettere a sistema il settore del cibo quale risorsa anche di sviluppo; sperimentare nuove forme di logistica metropolitana, di efficientamento energetico e rendere più vivibili i quartieri dell'area metropolitana.

La strategia per abilitare il sistema economico e sociale punta ad aumentare la competitività dei fattori economici per le imprese a scala metropolitana.

5.2 - **STRATEGIA 1. COSTRUIRE LA GOVERNANCE METROPOLITANA**

Adottare una logica metropolitana significa garantire maggiore sviluppo, fare economia, rendere i sistemi e i servizi più efficienti, accrescere le capacità dei singoli e della PA, essere più competitivi nel mondo.

68

Negli ultimi anni la centralità delle aree metropolitane è diventato un tema di rilevanza non solo nazionale, ma anche internazionale. Negli scenari di crisi sono le aree metropolitane che riescono a trainare economicamente le nazioni, rivelandosi i veri motori di sviluppo e innovando le forme di cooperazione politica. I casi riportati nel libro *The Metropolitan Revolution* (Bruce Katz, 2012) dimostrano come in diverse città metropolitane degli USA iniziative sviluppate e promosse da attori pubblici a livello metropolitano hanno dato vita a nuove prospettive di rilancio e crescita in un contesto nazionale in cui le istituzioni statali non hanno saputo fornire supporto. Alle testimonianze statunitensi si aggiungono quelle europee. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) è impegnata in varie ricerche sui benefici della governance metropolitana in numerose realtà metropolitane europee. In un primo studio sul tema, emerge che nei 5 paesi analizzati le aree dotate di maggiore integrazione metropolitana godono di maggiore produttività economica rispetto a quelle caratterizzate da una governance frammentata (R. Arendh, *What Makes Cities More Productive? Evidence on the Role of Urban Governance from Five OECD Countries*,

2014).

Il valore aggiunto di una governance metropolitana efficace e strutturata in termini di politiche, pratiche, azioni, istituzioni e agenzie si traduce in numerosi benefici per le persone e le imprese: economie di scala e massa critica; riduzione delle sovrapposizioni e delle competizioni improduttive; maggiori investimenti; efficienza gestionale nelle attività di servizio e funzioni pubbliche, con conseguente riduzione di spreco e miglioramento dei servizi; accrescimento delle capacità locali e adeguamento agli standard internazionali. Insieme, questi risultati andranno a stimolare lo sviluppo economico, incrementando l'attrattività del territorio, favorendo l'inclusione sociale di lungo periodo. In questo quadro, la costituzione della Città Metropolitana (Legge 56/2014) offre una straordinaria opportunità per rifocalizzare le pratiche di governo, combinando, in modo intelligente e argomentato, strategie di accentramento di funzioni a beneficio di tutti e di redistribuzione territoriale di attività di prossimità legate ai servizi alla popolazione e alle vocazioni locali.

Le aree dotate di maggiore integrazione metropolitana godono di maggiore produttività economica rispetto a quelle caratterizzate da una governance frammentata.

5.3 - **STRATEGIA 2. ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO E SOCIALE**

La strategia del Piano non identifica singoli investimenti infrastrutturali, né settori economici specifici sui quali investire, ma valorizza i “fattori abilitanti” orizzontali che favoriscono lo sviluppo dell’intero sistema economico, territoriale e sociale, riducendo i costi del fare impresa e sbloccando energie potenziali.

70

Il nuovo sistema economico globale, caratterizzato da forti e continui mutamenti, è molto meno prevedibile del passato. Questa sfida è particolarmente vera per l'Italia e l'Europa, costrette a fare i conti con un nuovo modello di sviluppo economico mondiale fondato su velocità, mobilità di capitali e talenti, tecnologia e innovazione. La grande sfida è prepararsi a un futuro in rapida evoluzione, attrezzando il territorio in modo da poter evolvere e adattarsi ai ritmi di un'economia globale. Nel contesto torinese i fattori abilitanti più impattanti sono la promozione del territorio e delle sue eccellenze, l'attrazione d'investimenti mirati alla nuova economia, lo snellimento della burocrazia locale, la qualificazione del capitale umano, l'applicazio-

ne di nuove tecnologie per una città più intelligente, una mobilità più efficiente, un tessuto urbano attraente e accogliente per tutti. Concentrarsi su questi fattori significa valorizzare al massimo le 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. Il dinamismo dell'economia privata, che crea va-

lore aggiunto e occupazione, è fondamentale per lo sviluppo del territorio torinese, ed è necessario riconoscere e favorire in tutti i modi il ruolo guida e la capacità d'innovazione delle imprese del territorio. I progetti catalizzatori si basano perciò sia su nuovi modelli di relazione tra amministrazione e imprese, per facilitarne la collaborazione, sia sulla valutazione degli investimenti, trasformando l'incertezza in rischio misurabile.

Si tratta di un tema strategico ineludibile anche per il settore pubblico. In presenza di minori risorse pubbliche – in conseguenza delle politiche nazionali di austerità – la possibilità di mantenere inalterata l'offerta ai cittadini richiede l'allargamento del perimetro delle risorse disponibili, coinvolgendo in ogni campo il mondo privato. Elemento altrettanto fondamentale è cogliere in modo strategico le opportunità date dai finanziamenti nazionali ed europei.

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





5.4 - I VALORI TRASVERSALI DEL PIANO

73

La sostenibilità ambientale e l'inclusione sociale sono i valori universali e trasversali su cui il terzo Piano Strategico si fonda. Si applicano alle strategie, agli obiettivi e ai progetti di "Torino Metropoli 2025".



SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

74

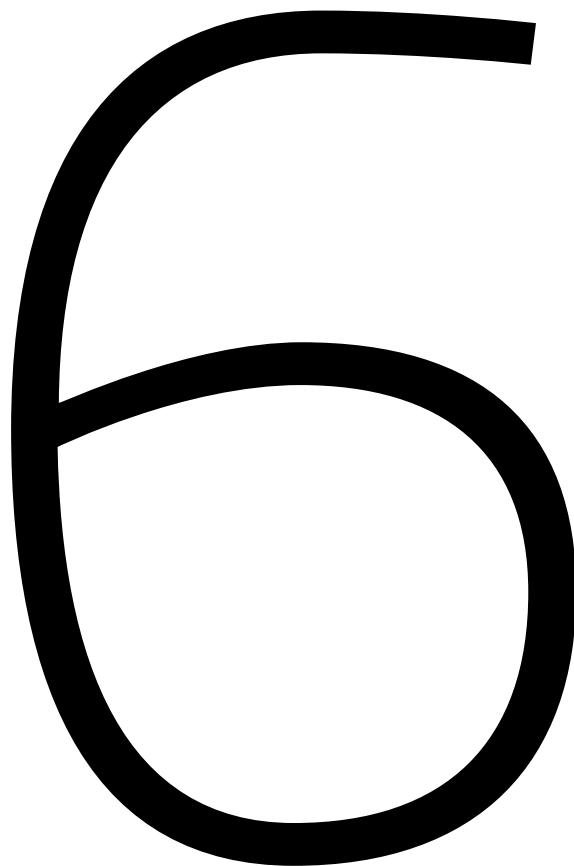
Uno dei valori trasversali che guida la visione e permea le azioni del terzo Piano Strategico è la sostenibilità ambientale, obiettivo globale a cui l'Italia e l'Europa contribuiscono. Il rilancio economico locale non può andare a scapito di una prospettiva fondamentale di tutela del patrimonio naturale, riduzione delle emissioni di gas serra, aumento della quota di energie rinnovabili e dell'efficienza energetica. La realizzazione di una visione complessiva di sostenibilità ambientale a scala metropolitana richiede soprattutto che le decisioni dei singoli e del sistema nell'insieme si allineino verso questo obiettivo. In tal senso, domanda di sostenibilità ambientale e capacità del sistema e delle singole istituzioni di fare propri i principi della sostenibilità dovranno aumentare sensibilmente nei prossimi anni, diventando patrimonio diffuso e introiettato, come lo sono nei paesi del nord Europa.

Il Piano Strategico contribuisce a questa visione con alcune azioni di governance metropolitana direttamente mirate alla sostenibilità ambientale. Il Piano Strategico non si occupa di settori economici specifici, ma è indubbio che la green economy e i programmi Smart City – su cui la Città di Torino esprime esperienze di avanguardia – siano campi di sviluppo importanti dei prossimi anni e politiche pubbliche e azioni di sistema intelligenti e coordinate possono aiutare a sviluppare settori dell'economia molto promettenti.

INCLUSIONE SOCIALE

L'inclusione sociale è un valore fondamentale del Piano Strategico. L'approccio adottato dal Piano è quello di concentrare l'attenzione innanzitutto sul rilancio della base economica locale. Un sistema economico locale sano, che produce valore aggiunto è la prima garanzia di creazione di occupazione e reddito e dunque di inclusione sociale per la maggior parte della popolazione. Ma se la base economica metropolitana si impoverisce ulteriormente, difficilmente si potrà fare fronte ai problemi e alle domande sociali derivanti dalla disoccupazione, 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. È obiettivo irrinunciabile assicurare ai cittadini il mantenimento dell'offerta di servizi educativi e sociali a Torino e nel territorio metropolitano. Già molte imprese hanno capito che la valorizzazione del territorio, la tenuta sociale è questione essenziale per la valorizzazione delle imprese tanto quanto la valorizzazione delle imprese è essenziale rispetto al territorio. L'approccio adottato dal Piano è un approccio integrato, che, se assunto da tutti gli attori del sistema, si fonda su una concezione del rapporto tra sviluppo e welfare che pone il territorio e i suoi attori economici, finora rimasti sullo sfondo, al centro.

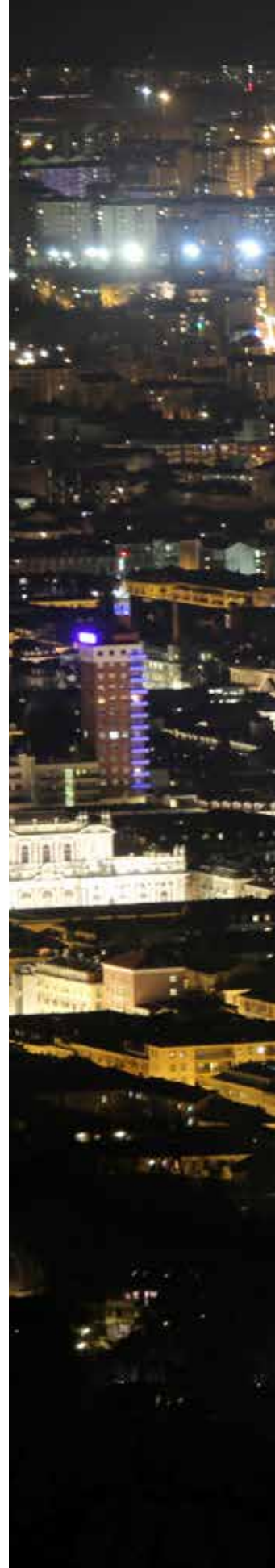
Fermo restando che l'approccio dell'Unione Europea per la triade "crescita, competitività e inclusione" richiede una politica strategica anche di investimenti sociali che non è nella disponibilità esclusiva degli enti locali, attraverso il coinvolgimento attivo di imprese e investitori, si è voluto anche promuovere la riflessione locale e un percorso di definizione di nuovi modelli che indicano come il settore privato possa contribuire ai servizi di welfare secondo modelli finanziari sostenibili e secondo criteri di prestazione efficacemente e trasparentemente regolati dal pubblico. La sfida è anche ricondurre quei sistemi di secondo welfare (aziendale, assicurativo, mutualistico) che già oggi esistono anche a livello locale, in un sistema di servizi locali di welfare a fonti di finanziamento e governance plurale.



*Costruire la
governance
metropolitana*



Per costruire una governance efficace in area metropolitana sono necessari enti, strumenti e politiche che riconoscano e operino a questa scala geografica. Il Piano Strategico indica otto progetti di governance metropolitana per rendere più efficiente, coordinato, competitivo, vivibile, sostenibile e inclusivo il territorio metropolitano torinese.





6.1 - UN'UNICA VISIONE DEL TERRITORIO METROPOLITANO

Se l'area metropolitana è la dimensione geografica della vita dei cittadini e delle imprese torinesi, essa deve dotarsi di un'unica Strategia Territoriale, condivisa con i Comuni dell'area metropolitana, che fornisca la visione della città fisica futura, le linee guida e una sempre rinnovata agenda di progetti di valore strategico per la qualità della vita e lo sviluppo economico.

Le imprese e i cittadini torinesi vivono quotidianamente una dimensione spaziale che supera in gran parte quella dei confini comunali, per quanto riguarda per esempio le loro attività quotidiane di lavoro, le attività economiche, di studio, le attività legate al tempo libero, alla cultura, al commercio, l'accesso ai servizi. Persino la Città di Torino, capoluogo regionale e la città decisamente più ampia di questo sistema funzionale, non può più essere considerata auto-sufficiente nell'affrontare i temi della propria competitività economica. Ambiti importanti di *policy* locale quali la mobilità, i servizi forniti dalle utilities e in parte i servizi sociali, sono già stati riorganizzati con successo intorno al paradigma delle economie di agglomerazione e di scala. Molti Comuni nei fatti collaborano già da anni efficacemente su diversi servizi e politiche. Oggi il Gruppo Torinese Trasporti (GTT) e il Servizio Ferroviario Metropolitan (SFM) offrono un servizio di trasporto metropolitano e la Società Metropolitana Acqua Torino (SMAT) assicura un servizio idrico a 284 Comuni della Città Metropolitana. Sul settore dei rifiuti e dell'igiene ambientale è in via di costituzione un soggetto di scala metropolitana.



A.1 - STRATEGIA TERRITORIALE METROPOLITANA

Il Piano Strategico segna l'avvio di un percorso di confronto per dotarsi di una Strategia territoriale metropolitana, al fine di individuare una visione comune di città fisica del futuro, e quindi di vocazioni e di rapporti tra territori, e selezionare quei progetti di sviluppo, prioritari a scala metropolitana, i cui impatti vadano a beneficio di tutti i Comuni interessati, in connessione stretta con il resto della Città Metropolitana e della Regione.

Dal punto di vista della materia urbanistica, l'ipotesi di strategia territoriale metropolitana, o piano spaziale, non sostituirebbe altri strumenti di pianificazione territoriale ad altre scale, quali il Piano Territoriale Metropolitan o i Piani Regolatori Generali (PRG) comunali. Si tratta di uno strumento tipologicamente molto diverso, un'agenda urbana altamente selettiva di progetti e linee guida che definisce in modo condiviso vocazioni territoriali, visioni di sviluppo, e investimenti prioritari di medio periodo declinati in progetti fortemente legati ad investimenti pubblici e privati realmente promuovibili.

82

Per proseguire su questa strada sono necessarie alcune pre-condizioni: il riconoscimento della governance della zona omogenea di area metropolitana e il coinvolgimento delle agenzie e degli altri attori con significative competenze sulle funzioni territoriali in relazione alla zona omogenea; l'approfondimento delle questioni di coerenza ed efficacia giuridica dello strumento strategico, anche nell'ambito della Legge regionale urbanistica.

Soprattutto richiede la costituzione di un centro di competenze dedicato, sul modello francese dell'*Agence d'urbanisme* o una struttura dedicata interna alla Città Metropolitana, che approfondisca e sia da stimolo al sistema locale in relazione alle sfide e alle opportunità territoriali locali, e che elabori la Strategia.

Sulla base dei primi studi (Politecnico di Milano e Istituto per la Ricerca Sociale - IRS, *Verso la strategia territoriale metropolitana*, 2014) e delle consultazioni svolte, il percorso per dare forma a questa strategia richiede in primo luogo la standardizzazione e semplificazione delle procedure, dei regolamenti e delle prassi urbanistiche dei singoli Comuni nell'area metropolitana torinese. Si tratta di un approccio che consentirebbe di garantire trasparenza e uniformità di processo e tempistiche necessari per attrarre investimenti territoriali nell'area torinese. In secondo luogo il percorso necessita di determinare innovativi strumenti di perequazione finanziaria a scala metropolitana, al fine di rendere politicamente accettabili le scelte strategiche di localizzazione degli interventi maggiormente significativi in termini di oneri versati ai Comuni.





OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

6.2 - UN'UNICA VISIONE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E GLI INVESTIMENTI

Gli investimenti economici sono la dimostrazione della fiducia del mondo economico nei confronti di un territorio e del suo futuro. Torino e il Piemonte devono riattivare, mobilitare e attrarre nuovi investimenti pubblici, privati e misti per sviluppare settori tradizionali e nuovi e sostenere la posizione di Torino nell'economia globale.

84

Il sistema torinese deve ricominciare a investire risorse in progetti, infrastrutture e grandi progetti urbani, che scommettono sulle potenzialità di mercato, sulla ricerca e sull'innovazione, sulle nuove politiche di welfare. Torino e il Piemonte hanno bisogno di riattivare, mobilitare e finalizzare al meglio la capacità finanziaria locale nell'economia locale, anche attraendo, in modo mirato, capitale finanziario e industriale nazionale e internazionale, per sviluppare settori tradizionali e nuovi, migliorare competitività e produttività.

Le risorse pubbliche sono minori e inevitabilmente maggiormente destinate a porre rimedio agli impatti economici e sociali più gravi della crisi; quelle private (bancarie e patrimoni privati)

vanno oggi attivate e finalizzate ai progetti locali in grado di creare sviluppo duraturo. Il montaggio di progetti infrastrutturali ad alto tasso di capitalizzazione richiede un gioco di squadra tra enti locali e una forte interazione tra pubblico e privato.

In un contesto globale altamente competitivo, i capitali internazionali, soprattutto le ampie dotazioni dai paesi emergenti, richiedono, oltre a redditività di mercato, chiarezza e certezze in relazione alle condizioni di investimento.

Infine, i modelli d'investimento pubblici, privati e misti evolvono rapidamente, si fondano su equilibri finanziari diversi, e richiedono, per essere sviluppati e promossi, competenze professionali molto specifiche.

Le condizioni per la ritenzione e attrazione di investimenti privati sono: la presenza di condizioni di redditività e mercato attraenti per quella specifica produzione o servizio; la possibilità di disporre delle giuste competenze, più o meno qualificate; l'accoglienza e il sostegno da parte delle leadership e della PA locale, sulla base di una agenda condivisa di priorità strategiche di medio periodo; un sistema che assicuri certezza e semplicità delle procedure e dei tempi, disponibile anche a valutare modelli innovativi di investimento; localizzazioni e accessibilità adatte, dotazioni tecnologiche e servizi adeguati. Per le posizioni lavorative qualificate si aggiunge il buon livello della qualità della vita locale e dei servizi.

Creare queste condizioni per far atterrare gli investimenti e decollare i progetti, richiede di adottare approcci strategici allo sviluppo economico e strumenti dedicati. Il Piano Strategico individua nell'*Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti*, lo strumento adatto a promuovere e attrarre investimenti a Torino e area metropolitana in un'ottica di lungo periodo.

In un contesto globale altamente competitivo, i capitali internazionali richiedono redditività di mercato, chiarezza e certezze in relazione alle condizioni di investimento.

A.2 - AGENZIA STRATEGICA PER L'ECONOMIA E GLI INVESTIMENTI

Il progetto di creazione di un'Agenzia strategica torinese per l'economia e gli investimenti mira a promuovere e favorire in modo sistematico lo sviluppo economico e gli investimenti a Torino e nell'area metropolitana attraverso la costruzione e realizzazione di un'agenda di progetti prioritari. L'Agenzia dovrà esser il punto di riferimento, da un lato per gli attori pubblici locali impegnati nel montaggio di progetti di sviluppo economico e territoriale che necessitano di investimenti, e dall'altro per i privati alla ricerca di investimenti per progetti rilevanti allo sviluppo economico locale o di opportunità di investimento nell'economia locale.

La specificità e l'alto livello delle competenze richieste suggerisce di concentrare queste funzioni in un'unica Agenzia, leggera ma dotata delle capacità tecnico-economico-finanziarie per monitorare, valutare, promuovere e cogliere le opportunità di sviluppo economico strategico. L'Agenzia sarà necessariamente a servizio e in continuo collegamento con gli enti pubblici, le imprese private e gli investitori in diversi campi e a tutti i livelli, locali e non.

L'Agenzia dovrà saper promuovere 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. Dovrà inoltre lavorare in rete con le altre agenzie e gli enti del territorio in grado di promuovere e approfondire tecnicamente i progetti, mantenendo il più possibile una vocazione di supporto, attraverso la realizzazione di analisi economico-finanziarie indispensabili alla valutazione e promozione dei progetti. In un'ottica più sistematica, per illustrare le potenzialità locali al mondo finanziario esterno e in relazione alle sfide globali, l'Agenzia potrà commissionare studi economici su temi e settori promettenti. Questa base conoscitiva, costruita in modo rigorosamente indipendente dal sistema locale, è da considerarsi un *benchmark* per competere a livello europeo e internazionale.

Per costituire l'Agenzia l'approccio sarà quello di progettare una nuova struttura dotata di una missione chiara, obiettivi misurabili, modalità di governance efficaci e trasparenti, una direzione e un organico competente, e un budget adeguato. Esistono molte esperienze di Agenzie di successo in Europa e nel mondo, anche molto diverse tra loro, da valutare con attenzione e da cui imparare.



OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

87

Sarà fondamentale che la struttura non agisca come agenzia pubblica auto-referenziale, ma che sia direttamente connessa e valutabile dalle imprese private. Gli indicatori principali utili a misurare il successo e l'efficacia dell'Agenzia potranno essere: aumentare il numero e il valore dei nuovi investimenti, creare nuovi posti di lavoro a seguito di investimenti, con particolare attenzione alle posizioni lavorative qualificate, capaci di innescare un effetto moltiplicatore su tutto il mercato del lavoro.





6.3 - UN SISTEMA INTEGRATO DI MOBILITÀ SOSTENIBILE

Una mobilità efficace a scala metropolitana, per le persone e le imprese, è condizione fondamentale per lo sviluppo economico e l'inclusione sociale. L'accessibilità deve essere garantita alle migliori condizioni in tutte le parti del sistema urbano, in un'ottica che favorisca al massimo la sostenibilità ambientale.

90

Le politiche pubbliche sono chiamate a rispondere alle domande che sul fronte della mobilità 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 i traguardi europei sulla mobilità sostenibile bisogna lavorare soprattutto su assetti organizzativi, strumenti di gestione e programmazione.

Per conseguire i traguardi europei sulla mobilità sostenibile bisogna lavorare soprattutto su assetti organizzativi, strumenti di gestione e programmazione.





A.3 - AGENZIA PER LA MOBILITÀ METROPOLITANA E REGIONALE POTENZIATA

Il Piano propone l'espansione dei compiti dell'Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale, 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 nell'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.

92

Partendo dalle sollecitazioni dei Comuni soci, l'Agenzia della mobilità metropolitana e regionale ha assolto ai suoi compiti statutari iniziando una fase di discussione del Piano della mobilità metropolitana, che deve necessariamente confluire/essere integrato al SUMP, per garantire una pianificazione integrata di tutti i modi di trasporto a scala metropolitana e regionale.





OBIETTIVI

- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

6.4 - **INFRASTRUTTURA VERDE METROPOLITANA**

Il Piano Strategico mette al centro il paesaggio naturale dell'area metropolitana di Torino, straordinario ma anche fragile e minacciato da uno sviluppo urbano non sempre sostenibile. Per valorizzare al meglio questa preziosa risorsa, il Piano individua un nuovo modello di governance di Corona Verde e nuovi progetti capaci di coinvolgere efficacemente i Comuni, gli attori privati e le comunità locali.

A.4 - AGENZIA METROPOLITANA CORONA VERDE

Il Piano Strategico 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 e abitabilità. La metropoli torinese ha nelle risorse naturali e di paesaggio un patrimonio unico: le Residenze Reali, il Parco del Po e della collina, le aree rurali, la Corona Verde come elemento di connessione. A ciò si aggiunge la ricchezza paesaggistica e ambientale delle vallate prealpine e delle montagne che - con la costituzione della Città Metropolitana - devono essere parte integrante di un'unica pianificazione ambientale.

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.

Il modello promosso dal Piano Strategico si fonda sulla valorizzazione e sul potenziamento del progetto regionale Corona Verde, che ha 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 (Programma Operativo Regionale - Fondo Europeo di Sviluppo Regionale), 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 i Comuni 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. 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, attività spesso molto onerose per gli enti locali, che Corona Verde ha iniziato ad affrontare, ma sui quali è necessario innovare e identificare soluzioni nuove, verificando le relazioni e partnership con il sistema delle imprese del settore agricolo periurbano e urbano, anche con nuove applicazioni di finanza intercomunale e pubblico-privata.

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 di:

- potenziare la missione di Corona Verde, mantenendone l'approccio sistemico e l'impianto spaziale, in particolare in relazione alla sua capacità di influenza sulla pianificazione urbanistica, alla gestione e manutenzione del verde (compresa la gestione da parte dei cittadini, imprese del territorio e altre istituzioni), alle attività di promozione, comunicazione, sensibilizzazione, educazione e salute;
- aggiornare la regia e la gestione del progetto, in un'ottica di creazione di una nuova Agenzia di cooperazione a scala metropolitana per garantire una maggiore capacità, efficacia e ampliamento delle azioni attraverso il coinvolgimento diretto e attivo dei Comuni nella governance del progetto;
- valutare, attraverso un opportuno studio di fattibilità, il modello di Agenzia più efficace per la realizzazione di questa missione potenziata di Corona Verde, che richiede elevate competenze tecnico-operative, comunicative, di reperimento e gestione delle risorse e capacità di coinvolgimento e contrattazione con altri attori.

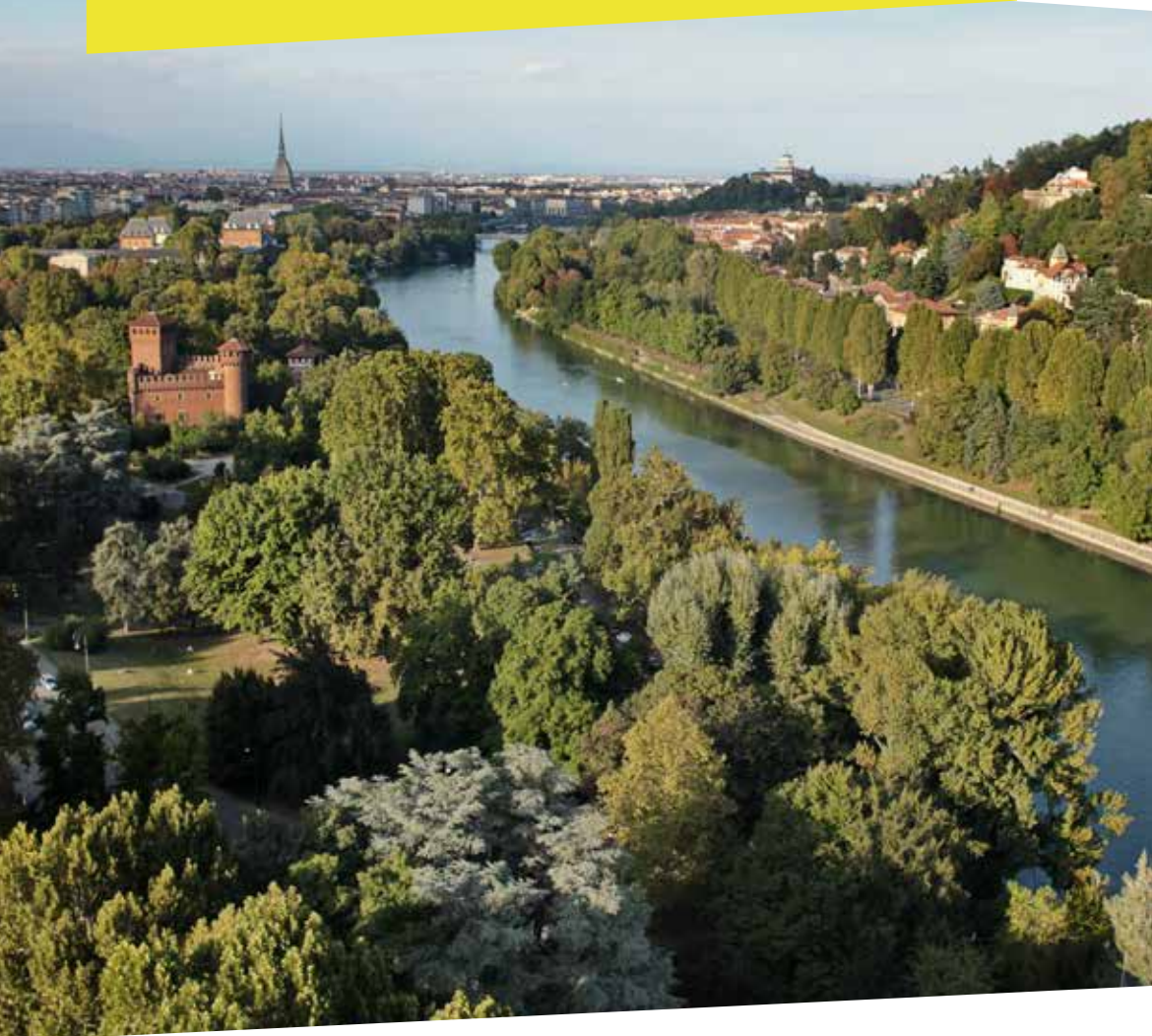
Inoltre, il coinvolgimento attivo e innovativo dei Comuni e degli altri soggetti pubblici e locali del territorio permetterà la condivisione di conoscenze, buone pratiche, personale e mezzi operativi, capacità di innovazione (ad esempio attraverso i progetti di agricoltura sociale, peri-urbana e urbana, e i modelli di gestione diretta da parte dei cittadini), integrazione tra risorse e iniziative legate al patrimonio storico-artistico e alle attività culturali.

L'Agenzia del verde metropolitano sarà il punto di riferimento unico per enti, cittadini e visitatori in relazione ai diversi aspetti di visione, fruizione, progettazione, realizzazione e gestione che riguardano il verde, sostenendone il valore in relazione alle diverse politiche metropolitane sociali ed economiche, garantendo il presidio di politiche e di comportamenti consapevoli connessi ai temi dell'ambiente, del paesaggio e del territorio sul lungo periodo.



OBIETTIVI

- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*



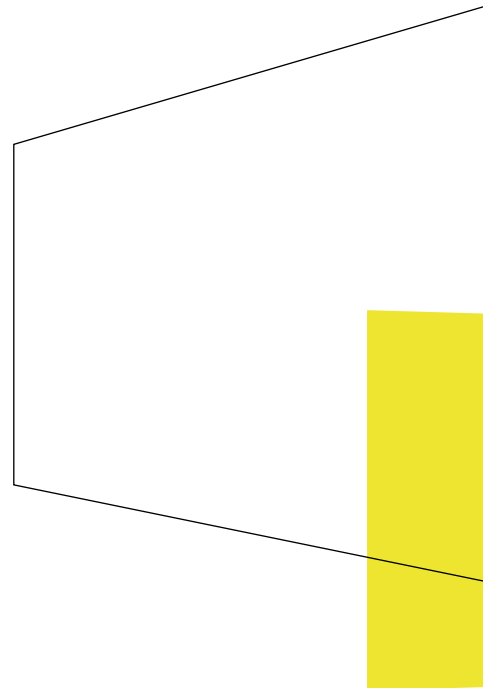
6.5 - CITTÀ METROPOLITANA SOSTENIBILE

La sostenibilità ambientale è uno dei pilastri di questo Piano. È un tema di sviluppo, un impegno di tutti per migliorare la qualità della vita e contribuire al mantenimento delle caratteristiche del pianeta. Come tale deve permeare le politiche di tutti gli enti, diventare cultura diffusa, applicata alle azioni di governo e alle iniziative degli attori locali.

98

A.5 - MANAGER PER LA CITTÀ METROPOLITANA SOSTENIBILE

Il Piano Strategico ambisce ad accrescere la resilienza della Torino metropolitana e deve quindi fondarsi contemporaneamente sui pilastri della sostenibilità ambientale, sociale ed economica delle scelte. Ciò implica cogliere le opportunità offerte dall'innovazione per rendere più efficiente l'uso delle risorse creando così valore economico e sociale con il minimo impatto sui sistemi naturali. La dimensione metropolitana della sostenibilità richiede inoltre un coordinamento sovracomunale in grado di verificare se gli strumenti attuativi e gli interventi adottati nell'area rispondano ai principi di sostenibilità ambientale. Il Piano Strategico propone di concentrare la funzione di coordinamento in una figura, il *Manager per la Città Metropolitana sostenibile*, dotata di una struttura tecnica apposi-

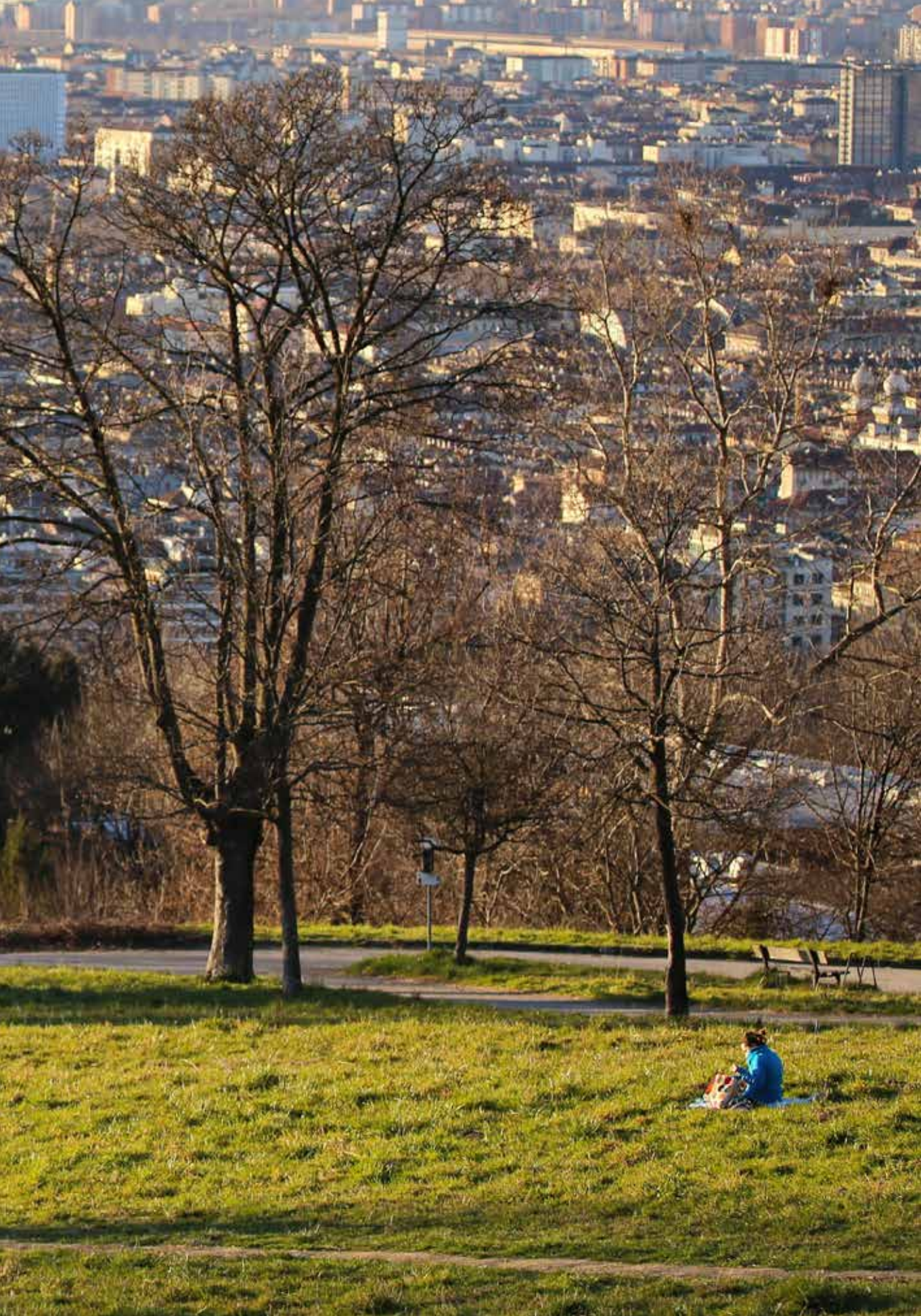


ta all'interno della Città Metropolitana. La struttura non richiede grandi investimenti, quanto piuttosto competenze specifiche, nonché reti di collegamento e scambio con le migliori pratiche a livello internazionale. Il *Manager per la Città Metropolitana sostenibile* avrà il compito di promuovere azioni coordinate e integrate, a livello locale e metropolitano, come ad esempio, interventi di efficientamento nell'uso delle risorse ambientali, riqualificazione del paesaggio, dello spazio pubblico e naturale, interventi a favore del mantenimento e del ripristino della biodiversità, spinta verso modelli di trasporto maggiormente sostenibili, e così via. Dovrà indirizzare le diverse iniziative, definendone i criteri e i target, fornendo assistenza tecnica ai soggetti responsabili degli interventi e monitorando i risultati. In ogni settore di policy esistono opportunità concrete di maggiore finalizzazione e coordinamento verso obiettivi di sostenibilità ambientale metropolitana. Un caso esemplare nell'area metropolitana di Torino interessa l'allineamento dei Piani d'azione per l'energia sostenibile dei singoli Comuni verso obiettivi condivisi. Nell'area torinese già 48 Comuni hanno aderito al Patto dei Sindaci che li vede impegnati, insieme a oltre 6.000 Comuni Europei, a ridurre le emissioni di CO2 del 20% entro il 2020. Il *Manager per la Città Metropolitana sostenibile* sarebbe idealmente posizionato per promuovere la diffusione della sperimentazione dei Piani d'azione e garantirne il coordinamento degli obiettivi. Questa nuova funzione potrebbe contribuire a migliorare le prestazioni energetiche degli edifici e degli impianti, a sviluppare interventi di mobilità sostenibile, accrescendo una cultura metropolitana del risparmio energetico e la sperimentazione di progetti-pilota integrati. In questa logica, il nuovo *Energy Center* con sede a Torino, centro di ricerca nel campo dell'innovazione energetica e luogo di prova e dimostrazione di nuove soluzioni applicative e di nuove tecnologie, potrebbe diventare centrale a questa visione, divenendo polo per il trasferimento tecnologico, i servizi alle imprese, le consulenze pubbliche e private e l'incubazione di imprese del settore.

OBIETTIVI

- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***





6.6 - PUBBLICA AMMINISTRAZIONE METROPOLITANA

Nella fase di profonda riforma istituzionale e con la richiesta da parte di cittadini e imprese di una PA più efficiente e amichevole, il Piano intende potenziare una nuova cultura della PA che realizzi efficacemente la semplificazione, l'aggregazione e l'innovazione dei servizi e delle funzioni tra i Comuni.

102



A.6 - TASK FORCE METROPOLITANA PER LA SEMPLIFICAZIONE

La semplificazione amministrativa è condizione ineludibile per favorire l'insediamento e lo sviluppo delle imprese, la loro permanenza in Italia e l'attrazione di nuovi capitali. Molte norme nazionali in Italia rendono difficile e poco attraente la vita delle imprese, eppure la loro interpretazione e applicazione può essere ampiamente migliorata a livello locale.

A scala locale, 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 criticità: economiche, organizzative, tecniche e, spesso più importante, culturali (resistenza al cambiamento, paura di incorrere in illeciti).

Per dare luogo ad un processo d'innovazione profondo nella PA e creare le condizioni per un nuovo patto territoriale tra PA e imprese, è necessario promuovere profondi processi di cambiamento interni

alle PA stesse, guidati con determinazione e competenza dai loro vertici, ma anche creare le condizioni di dialogo e reciproca comprensione delle istanze di tutte le parti: i principali stakeholder della PA, le imprese, le loro rappresentanze, le professioni del terziario avanzato e i servizi alle imprese.

A tale scopo, il Piano propone la costituzione di una *Task Force metropolitana per la semplificazione* del rapporto tra PA e imprese, sostenuta e legittimata dagli enti e dalle componenti sociali ed economiche.

La creazione della task force potrà partire dalla proposizione da parte di un ente - si suppone la Città Metropolitana - di sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa che coinvolga e impegni gli enti pubblici e privati interessati a migliorare l'efficienza della PA nei confronti dell'impresa. La proposta potrà beneficiare di un sostegno forte anche a livello nazionale, attraverso ad esempio la promozione di un ruolo diretto di osservazione e valorizzazione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica, o altre strutture ministeriali o enti. Il Protocollo dovrà stabilire le modalità di costituzione del Gruppo di lavoro permanente, attraverso la segnalazione da parte degli Enti sottoscrittenti di una figura dirigenziale per Ente che partecipi attivamente e regolarmente ai lavori. Inoltre potrà strutturare una funzione di segreteria organizzativa e una di facilitazione (fondamentale per mantenere le pre-condizioni per un lavoro innovativo e di alto livello). Potranno anche essere

Molte norme nazionali in Italia rendono difficile e poco attraente la vita delle imprese, eppure la loro interpretazione e applicazione può essere ampiamente migliorata a livello locale.



coinvolte competenze comunicative, fondamentali per migliorare l'efficacia e il gradimento della PA e consulenze scientifiche. Il mandato del Gruppo sarà quello di produrre in modo collegiale e a scadenze regolari (ad esempio semestralmente) un rapporto sullo stato dell'efficienza ed efficacia della PA locale nei confronti delle imprese, individuando di volta in volta criticità e potenzialità su aspetti specifici, riportando casi problematici o di successo, suggerendo modifiche a procedure e prassi esistenti, nuove forme di collaborazioni tra gli Enti, interpretazioni locali condivise di nuove normative nazionali, attività formative e scientifiche da promuovere.

Il documento dovrà poi essere recepito, obbligatoriamente e pubblicamente, commentato dagli Enti sottoscrittori del Protocollo, che dovranno in particolare rispondere nel merito delle raccomandazioni espresse, affinché possano essere implementate misure e azioni che portino a un significativo miglioramento dell'impatto dell'azione della PA nei confronti delle imprese, rendendo migliori le relazioni e il sistema decisamente più *business-friendly*.

OBIETTIVI

- ***crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali***
- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

A.7 - WELFARE METROPOLITANO

Un territorio che garantisca disponibilità di servizi e pari opportunità di accesso incide profondamente sulla disponibilità a investire e sulle performance delle imprese e delle persone. Per il mantenimento quantitativo e qualitativo dei servizi del welfare locale è però cruciale l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse. La "malattia dei costi" è una difficoltà di ordine strutturale nel sistema dei servizi alla persona, caratterizzato da alta intensità di lavoro e ridotti margini d'innovazione tecnologica. Solo ricercando sinergie di sistema e una migliore collaborazione tra pubblico e privato, si potranno creare le condizioni per offrire prospettive stabili al nostro territorio.

Il Piano propone di creare una Task Force e un piano di lavoro condiviso tra Comuni dell'area metropolitana per sostenere un percorso di graduale integrazione del welfare metropolitano, in forte condivisione con la Regione. La costituzione della Città Metropolitana rappresenta una grande opportunità per sostenere fattivamente un simile percorso, poiché questo Ente assume esplicitamente, tra gli altri, il compito di promuovere le migliori condizioni di collaborazione tra Comuni. Percorsi di integrazione dei servizi potranno essere condotti nelle altre zone omogenee della Città Metropolitana, con grande intensità di scambi e apprendimenti reciproci con l'area metropolitana in termini di modelli e buone pratiche.

In particolare, in un'area urbanizzata densa e funzionalmente connessa come quella metropolitana, si presentano le maggiori sfide ed emergenze sociali, ma anche la maggiore densità e complessità di reti di servizi educativi, sociosanitari e assistenziali, spesso innovativi, gestiti in parte in autonomia, in parte secondo modalità consorziate tra i Comuni e in parte (servizi sociosanitari) con le ASL, secondo le normative e le regole stabilite dalla Regione e dalle Leggi nazionali. L'area metropolitana presenta caratteristiche particolari, ma anche contrastanti: da un lato è un "mercato" geografico del benessere e del welfare, in gran parte aperto, in cui i cittadini possono muoversi; ma in parte è una realtà spazialmente ineguale, poiché alcune emergenze sociali da una parte, e le piattaforme del welfare materiale dall'altra, si concentrano e sono localizzate in luoghi specifici andando a gravare di più sulla gestione dei Comuni o delle Circoscrizioni di riferimento. Gli ospedali, i servizi territoriali e sociosanitari integrati sono infatti strutture e servizi fondamentali che innervano la città, che creano importanti economie locali indotte, ma che

generano anche necessità territoriali e infrastrutturali specifiche nei luoghi in cui sono localizzati.

Le politiche di welfare, condotte dai Comuni del torinese, o da Consorzi intercomunali di natura e dimensione molto diversa, secondo le normative vigenti, non riescono a considerare la dimensione spaziale metropolitana dei fenomeni. Le difficoltà, dovute alle norme e alla distribuzione delle risorse in merito alle competenze attribuite ai singoli Comuni, determinano situazioni di minore efficienza ed efficacia per i cittadini metropolitani, con qualità e dotazione di servizi, costi unitari e performance molto differenziati. In una situazione di parcellizzazione amministrativa non vengono sfruttate al meglio le economie di scala e di accessibilità, generate dalla coesione intercomunale, e non sempre vengono favorite la diffusione delle migliori pratiche e la condivisione delle competenze professionali che alcune realtà istituzionali hanno sviluppato. Infine non sempre risultano evidenti i maggiori costi sostenuti dai Comuni nei quali si concentrano situazioni di disagio sociale e servizi di emergenza anche per gli abitanti di altri Comuni. Negli ultimi anni, alcune Amministrazioni hanno stabilito "dal basso" forme di collaborazione, in gran parte con successo, in diversi ambiti di servizi alla persona e alla comunità, secondo una logica di sussidiarietà. Si tratta di progetti di carattere sperimentale che in alcuni casi avrebbero le caratteristiche per diventare iniziative di sistema. Tra questi è possibile citare il progetto presentato alla Comunità Europea, nell'ambito del programma *Easi/Progress*, dalla Città di Torino insieme ai Consorzi socioassistenziali di Pianezza, Susa, Rivoli, Rosta, Villarbasse, Ciriè, Cuorgnè, Nichelino e da un significativo partenariato privato e volto ad ottimizzare le risorse pubbliche *Long Term Care* e attivare risorse private per integrare l'attuale sistema di welfare attraverso una cooperazione vantaggiosa tra enti pubblici e privati e l'introduzione di un circuito di voucher di cura e lavoro accessorio.

Se il tema del benessere dei cittadini è ormai un fenomeno integrato a scala metropolitana, che riguarda tutti, anche i servizi del welfare dovranno svilupparsi sempre più come una rete unica, in relazione alle mutevoli sfide di una società che cambia. È quindi necessario promuovere ed elaborare progressivamente un nuovo paradigma, equo ed efficace, di welfare metropolitano integrato, che a sua volta determini nuove pratiche permanenti e sostenibili. Un progetto di welfare metropolitano richiede di lavorare insieme tra Comuni, condividendo analisi e definendo eventuali riorganizzazioni, nuovi processi, strumenti regolativi, modelli operativi, ripensando



insieme e nel complesso i servizi in un'ottica di accessibilità e qualità più alta ed equa, di integrazione con il “secondo welfare” e in grado di condurre da un modello di “protezione sociale” a uno di “promozione sociale”. Per esplorare i temi e proporre soluzioni finanziariamente e politicamente sostenibili, è necessaria prima di tutto una condivisione di prospettive e di percorso con la Regione Piemonte e creare le condizioni affinché la Task Force possa essere assistita dal progetto *Finanza pubblica aggregata* (qui di seguito presentato), nonché da tutte le migliori competenze tecnico-scientifiche locali.

OBIETTIVI

- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*



A.8 - FINANZA PUBBLICA AGGREGATA

Una delle sfide della Città Metropolitana è favorire l'efficienza e l'efficacia nella gestione delle attività dei numerosi Comuni. In un contesto di forte polverizzazione comunale come quello che oggi caratterizza l'area torinese, ciò richiede una riflessione condivisa da parte di Comuni e territorio, in relazione alle modalità associative esistenti e da costruire, alle loro funzioni, nell'ottica di promuovere un riassetto che porti economie di scala, di gestione e performance più elevate. La presenza amministrativa sul territorio extrametropolitano è infatti variegata e molteplice: Comuni medio-piccoli, micro Comuni, convenzioni tra enti, enti strumentali, consorzi sociali e altre strutture associative, unioni ed unioni montane. Inoltre, su questo territorio sono mutevoli le dotazioni di risorse tecnico-professionali, finanziarie, tecnologiche, di servizi di base, le capacità amministrative e di programmazione strategica pluriennale. Le normative recenti di controllo della spesa hanno inoltre introdotto maggiori restrizioni e vincoli in relazione alla capacità di scelta degli enti più piccoli.

La definizione di zone omogenee all'interno della Città Metropolitana suggerisce proprio la promozione di collaborazioni stabili e in futuro, laddove praticabile, anche di fusioni per rendere sempre più efficace la governance e l'azione di queste zone.

Il nostro territorio non parte da zero. L'esperienza collaborativa è già ricca: a partire dalle Comunità Montane e dai consorzi sociali. Più recentemente si sono attivate molte esperienze di Unioni di Comuni che hanno preso in carica la gestione condivisa di funzioni. Tipicamente gli ambiti di collaborazione più frequenti sono: la gestione del personale, le funzioni di polizia municipale, la gestione unificata degli uffici contratti, lavori pubblici, i servizi tecnici, servizi statistici, manutenzione del verde, talvolta la gestione economica e finanziaria e quella delle entrate tributarie, le funzioni culturali, ricreative e sportive, lo sviluppo economico e i servizi per la scuola e di assistenza scolastica. Le buone pratiche di alcuni raggruppamenti e Unioni sono da diffondere. In molti altri campi però le opportunità sono ancora da esplorare.

I processi di riforma delle autonomie locali promossi dal basso incontrano inevitabilmente resistenze al cambiamento, soprattutto da parte dei Comuni più piccoli e delle aree periferiche, sia da parte della dirigenza politica che del personale. Vi sono inoltre ostacoli di natura informativa, ad esempio la difficoltà a comparare le diverse realtà in relazione alle condizioni economiche e alle performance fiscali. Per incentivare la collaborazione tra Comuni è quindi necessario condividere informazioni di natura contabile e fiscale e proporre appropriati criteri di analisi; individuare stru-

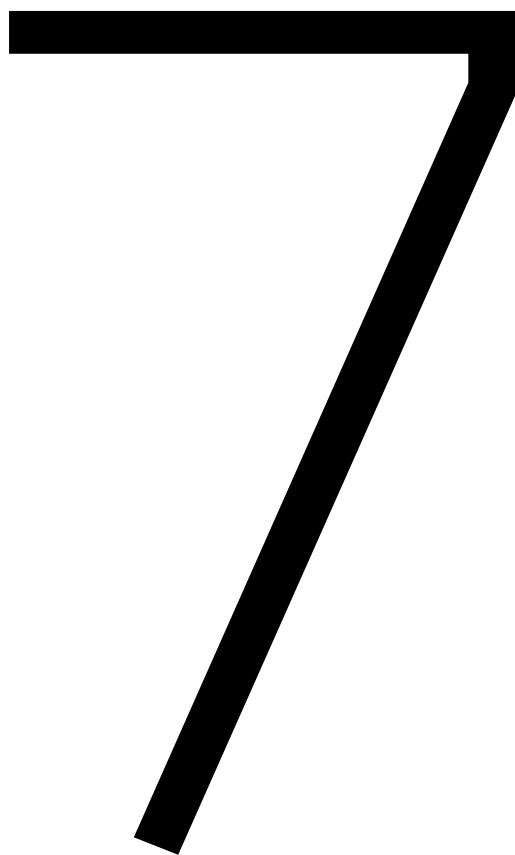
menti generali di collaborazione e strumenti specifici per singole attività e valutarne l'impatto finanziario; favorire momenti di confronto sui percorsi amministrativi, su ostacoli e potenzialità e accompagnare attivamente il processo di cambiamento organizzativo e l'adeguamento delle strutture e del personale. Vanno inoltre adeguate le politiche e le funzioni degli enti, proprie e delegate, e occorre verificare il ricorso a incentivi anche finanziari e fiscali, da parte della Città Metropolitana e della Regione.

Per raggiungere questi obiettivi il Piano propone di strutturare un programma pluriennale di studi, modellizzazione, assistenza tecnica, scientifica e amministrativa e un confronto con gli attori per formulare ipotesi valide per tutti e rispondere a specifiche richieste da parte dei Comuni che intendono intraprendere questa strada.

Il programma pluriennale di ricerca potrebbe essere coordinato da IRES Piemonte, in partenariato con altri enti di ricerca locali e istituzioni pubbliche.

OBIETTIVO

- *efficientamento dei servizi pubblici*



*Abilitare il
sistema economico*





La strategia per abilitare il sistema economico locale propone un insieme di iniziative, progetti e proposte necessarie a produrre cambiamenti significativi, a superare la crisi economica e a rilanciare il sistema produttivo locale nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO

L'obiettivo della strategia per abilitare il sistema 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.

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. Le proposte progettuali sono sinergiche e insieme compongono un'agenda. Il loro impatto è sostanziale e misurabile nel tempo perché essi incidono direttamente sul mercato del lavoro, sulla quantità di investimenti locali ed esteri, sulla nascita di nuove realtà imprenditoriali, sulla riqualificazione di quelle esistenti e sullo snellimento dei processi amministrativi per l'impresa.

Aggregandone gli effetti, i progetti catalizzatori producono un incremento della produttività generale e una crescita delle opportunità per tutti gli abitanti del territorio metropolitano e regionale. I progetti, emersi dai lavori del Piano, potranno essere portati avanti da soggetti diversi: dalla Città Metropolitana, da Agenzie e istituzioni del territorio, da privati, da nuove forme di partenariato pubblico-privato.

114



7.1 - SPAZI E LUOGHI PER NUOVE ECONOMIE E COMUNITÀ

Per promuovere sviluppo economico è necessario selezionare, ripensare e riprogettare a scala metropolitana spazi e luoghi urbani adatti alle sfide delle nuove economie e alla creazione di una diffusa qualità urbana.

115

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. Nel definire le modalità di recupero e rilancio delle molte aree ed edifici abbandonati è necessario tenere conto delle condizioni di mercato, delle sfide legate ai bassi margini di redditività, delle trasformazioni e criticità ambientali e d'inserimento urbano, delle necessità di dotare questi luoghi di infrastrutture e servizi.

La visione della forma urbana futura riguarda anche profondamente le aree residenziali e gli spazi pubblici. La crescita della città è andata oltre il modello di forma urbana ottocentesca e poi industriale, dando vita a paesaggi urbani ed edilizi spesso molto eterogenei tra loro. Un'area metropolitana come quella torinese, che ha stratificato negli ultimi anni nuovi usi, nuovi modelli residenziali, commerciali e infrastrutturali, e accolto nuove comunità, ha bisogno di ripensare sé stessa, ripartendo da un progetto di qualità e contemporaneità degli spazi pubblici, soprattutto quelli periferici e suburbani.

B.1 - *PIANO E STRUMENTI PER I LUOGHI DELL'ECONOMIA METROPOLITANA*

Il Piano propone di realizzare un progetto metropolitano di conoscenza e valorizzazione delle aree industriali da bonificare 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, in attesa della costituzione dell'Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti, da enti pubblici (ad esempio la Città Metropolitana in partenariato con i Comuni dell'area metropolitana), dalle rappresentanze economiche, Finpiemonte, Ceipiemonte, altre agenzie con competenze territoriali, soggetti finanziari. 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 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 condivise tra gli attori in modo da procedere coerentemente allo sviluppo di pochi distretti di imprese e innovazione 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, 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 (sull’esempio di *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*, FabLab e altre forme di organizzazione delle attività di produzione di beni e servizi a essi connessi. Da un punto di vista di regolazione urbanistica, il progetto potrebbe essere sostenuto da una sostanziale riduzione degli oneri di urbanizzazione per aree da bonificare (e possibile aumento relativo per quelle verdi), ma anche dalla definizione di benefici fiscali per il riuso e la rigenerazione di tessuti industriali e artigianali.

117

OBIETTIVI

- ***crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali***
- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***

B.2 - *QUINDICI PROGETTI DI QUALITÀ URBANA*

Il Piano propone di elaborare 15 progetti-pilota per la qualità pubblica urbana in altrettanti contesti periferici dell'area torinese, luoghi a "scarsa definizione" ambientale e antropologica, oppure ad elevato potenziale (ad esempio le aree mercatali, le stazioni del SFM). L'obiettivo dei 15 progetti è quello di migliorare il "livello di servizio" del welfare materiale, ampliando e qualificando le aree pedonali, con più sicura e piacevole commistione tra automobile, bicicletta e pedone, intensificando e qualificando le pratiche d'uso degli spazi verdi, promuovendo nuove forme di manutenzione e presa in carico della gestione dello spazio e degli immobili pubblici da parte della comunità locale. I 15 progetti dovranno seguire un approccio di *placemaking*, orientato a costruire e ricucire il tessuto, dare forma a spazi contemporanei capaci di accogliere un mix di funzioni, promuovere intensità d'uso, incoraggiare l'innovazione sociale.

Il programma potrà essere attuato attraverso un meccanismo competitivo per identificare e progettare gli spazi. La Città Metropolitana potrà 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 potrà assicurare supporto tecnico e finanziario anche attraverso un gruppo di lavoro inter-comunale e il raccordo con la programmazione dei fondi europei e delle altre risorse pubbliche regionali e nazionali, ma anche la promozione di modelli innovativi di attivazione e co-responsabilizzazione di risorse professionali e finanziarie pubbliche, private e di comunità.

118

OBIETTIVO

- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***



7.2 - **ACCELERAZIONE**

119

Torino è un laboratorio importante e riconosciuto d'incubazione d'impreses. Per trattenere e far decollare sui mercati globali le start up più promettenti, il Piano propone la creazione di un programma di accelerazione a cui concorrano gli investitori privati.

B.3 - *AcceleraTO*

Nel campo dell'innovazione d'impresa, Torino è un territorio straordinario, dotato di buoni enti di ricerca e formazione, del migliore incubatore universitario italiano (I3P del Politecnico, 5° in Europa secondo l'*University Business Incubator Index*, 2014), dell'importante incubatore dell'Università (2i3T) e di molti programmi di assistenza all'imprenditorialità, che hanno dato prova di produrre risultati interessanti.

Trattenere e far crescere le iniziative più promettenti è un'occasione che non deve essere persa, poiché le migliori start-up nate localmente si radicano profondamente nel DNA locale (sistema della ricerca, innovazione, mercato e filiere), e quindi possono produrre maggiore impatto in termini di sviluppo rispetto all'attrazione di iniziative esogene.

A Torino si sente la necessità di un insieme di programmi d'accelerazione, fondati su modelli diversi, applicabili in fasi diverse dello sviluppo di un business e/o in settori differenti. ***AcceleraTo* si propone come iniziativa capace di aggregare modelli di accelerazione classici a modelli innovativi.**

L'Acceleratore classico allinea la domanda proveniente da promettenti start-up e piccole imprese all'offerta dei fondi *equity*, caratterizzati da soglie più basse rispetto ai *venture capital*, cioè comprese tra i 500K-1M. Per il contributo di *equity* l'investitore riceve delle azioni nella crescente impresa. Questo modello di accelerazione, orientato all'attrazione di fondi *equity*, attività svolta dal settore privato, può e deve essere favorito in tutti i modi.

Un modello di accelerazione sviluppato invece più recentemente prevede periodi brevi e intensi (2-3 mesi) di accelerazione, durante i quali i partecipanti, selezionati per la qualità delle loro proposte, svolgono un percorso accelerato di prototipazione d'idee progettuali per adattare nuovi concetti, processi o tecnologie a potenziali opportunità di mercato.

Il programma di accelerazione consiste nel facilitare il raffinamento d'idee in proposte commercializzabili. Avviene facilitando, in varie sedute strutturate e utilizzando piattaforme digitali, lo scambio d'idee tra varie discipline e settori economici. Prevede, attraverso la rete d'imprenditori coinvolti, un percorso di *mentoring* da parte d'imprenditori leader nei settori e mercati rilevanti alle proposte d'impresa. Alla fine del percorso, le migliori idee e proposte imprenditoriali vengono premiate con un investimento contenuto, fino a 50K, per lanciare la fase successiva di sviluppo dell'impresa. Il programma è organizzato, gestito, svolto e aggiudicato da imprenditori e investitori. Si tratta di un modello che mira a mobilitare una rete di attori orientati allo sviluppo di business.

Data la flessibilità di un modello leggero di questo tipo, l'iniziativa si applica facilmente all'innovazione in diversi ambiti e settori. Può essere interdisciplinare (per favorire fertilizzazioni originali) o specializzato. Maggiore è la specializzazione, maggiori sono le possibilità di attrarre e consolidare imprenditori e investitori rilevanti, e creare sinergie tra i partecipanti, i *mentors*, e così via. È quindi possibile immaginare diverse sessioni di un *Torino Challenge* (1-2 l'anno) specializzate in campi quali il digitale, il cibo, ma anche la social innovation e il *civic tech*.

Il successo di questo nuovo sistema di programmi d'accelerazione sarà misurabile nel tasso di fertilizzazione di nuove start-up selezionate per un percorso successivo d'incubazione e il relativo successo di queste start-up in relazione ad altre nelle fasi d'incubazione e crescita. Il progetto *AcceleraTO* avrà altri effetti indotti, per esempio il rafforzamento del brand "Torino laboratorio ed ecosistema per l'innovazione e per le start-up", della capacità del sistema di favorire l'innovazione, dell'attrazione di talenti nazionali e internazionali, dell'attrazione d'impres e investitori, dell'attivazione di investimenti.

OBIETTIVI

- ***crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali***
- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica***
- ***crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti***

7.3 - CAPITALE TORINO

Forti della qualità del sistema universitario e formativo, Torino e il Piemonte devono continuare a investire nella formazione, per aumentare il numero di diplomati e laureati, incrementare le competenze diffuse, rispondere alle necessità dei mercati, migliorare la formazione manageriale e professionale, l'internazionalizzazione e gli ambiti di eccellenza universitaria.

122

Capitale Torino è una proposta per potenziare e arricchire il capitale umano dell'area metropolitana e regionale. Investire in capitale umano abilita per definizione un territorio, non solo in termini di crescita economica e attrattività, ma anche di benessere diffuso ed equità sociale. La "Città delle opportunità" si realizza in gran parte abilitando e facendo crescere il capitale umano locale a fronte delle sfide dell'economia della conoscenza del XXI secolo.

La situazione attuale, torinese ma non solo, impone di affrontare questioni importanti come i tassi di scolarizzazione, il numero dei diplomati, laureati e specialisti; il livello di competenze dei laureati; il sostegno a efficaci politiche attive e azioni di forma-



zione continua. Gli standard internazionali autorevoli di performance del sistema educativo e formativo sono quelli a cui riferirsi per costruire politiche e azioni efficaci, per non restare fuori dalla competizione economica mondiale, rispetto a paesi emergenti che investono, economicamente e politicamente, molto in termini di capitale umano sempre più qualificato.

***Capitale Torino* si traduce concretamente in alcuni primi progetti che vanno a completare l'offerta formativa metropolitana, per rispondere a precise esigenze del mercato locale e internazionale.**

I filoni progettuali proposti sono l'inizio di un lavoro integrato e processuale, in cui ciascuno è valorizzato e opera all'interno di un sistema territoriale che coinvolge tutti: mondo della scuola e formazione, università, enti di ricerca; mondo della cultura; Regione, Città Metropolitana ed enti locali; imprese e professioni.

Capitale Torino si rivolge in particolare alla formazione secondaria superiore, post secondaria e terziaria, più direttamente collegata al mondo del lavoro. Suppone, dunque, una buona qualità dell'istruzione nella scuola dell'obbligo del sistema metropolitano.

Ciononostante, dovrà essere aperta una riflessione sull'innovazione e il sostegno alla scuola dell'obbligo in ambito locale, ad esempio in relazione alle nuove tecnologie, all'insegnamento delle materie scientifiche, della lingua inglese, alla maggiore integrazione con le altre risorse culturali e formative locali.

La "Città delle opportunità" si realizza in gran parte abilitando e facendo crescere il capitale umano locale a fronte delle sfide dell'economia della conoscenza del XXI secolo.

B.4 - *SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE MANAGERIALE*

Secondo il modello della *Business School Impact Survey*, sviluppato dalla *European Foundation for Management Education*, la presenza di una *Business School* di calibro internazionale promuove effetti sistemici positivi sullo sviluppo, sulla produttività e attrattività di un sistema metropolitano.

In termini economici e finanziari una *Business School* produce infatti impatti diretti legati al budget di spesa della scuola, dei salari pagati, delle spese effettuate dalle associazioni studentesche, e così via; e impatti di tipo indiretto legati all'economia generata dalla presenza di studenti, di manager in formazione continua e professori.

Per quanto riguarda la comunità locale, gli impatti riguardano le risorse messe a disposizione delle aziende e delle istituzioni (come tirocinanti, apprendisti, *company projects*); l'ingresso di personale altamente specializzato nel tessuto economico locale, nazionale e internazionale; la creazione di nuove aziende da parte di studenti e professori e conseguenti posti di lavoro creati; la disseminazione di nuove idee e nuove metodologie di management da parte di docenti e ricercatori; la formazione continua di manager, imprenditori e professionisti locali, rendendoli così pronti ad affrontare le sfide di business, quali l'internazionalizzazione, la gestione dell'innovazione, il passaggio generazionale e la digitalizzazione.

La presenza di una *Business School* migliora inoltre l'attrattività e l'immagine del territorio in cui si localizza in relazione alla capacità di attrarre sia aziende sia studenti nazionali e internazionali. Infine la presenza di tale struttura ha un impatto rilevante e decisivo sulle competenze generate.

La creazione ex novo di una *Business School* di rango internazionale è un'operazione lunga e dispendiosa. La *Business School* del Politecnico di Milano ha impiegato 30 anni per entrare nel *ranking* del *Financial Times* (FT) al 56esimo posto in Europa, e altri 5 anni per scalare al 38esimo posto. Appare quindi opportuno percorrere la strada di attrarre a Torino una *Business School* esistente, che abbia già una buona reputazione internazionale.

A Torino da oltre 10 anni è presente il *Campus ESCP-Torino*, uno dei 5 Campus Europei della *Business School ESCP Europe*, fondata nel 1819 dalla Camera di Commercio di Parigi, che è al 12esimo posto in Europa nel *ranking FT*, con alcuni master posizionati tra i top 10 in Europa. L'ulteriore sviluppo del *Campus ESCP-Torino* potrà fare leva sulla buona qualità della ricerca e della didattica universitaria presente sul territorio in campo ingegneristico (Politecnico di Torino), giuridico ed economico (Università di Torino); sulla collaborazione con eccellenti istituzioni di ricerca e di alta formazione



presenti in Città; sul supporto di aziende che già collaborano a vario titolo con il Campus e di altre che si potranno aggiungere in seguito. Lo sviluppo del Campus della *Business School*, per essere efficace e attraente, dovrà realizzarsi attraverso quattro azioni: mappatura della domanda internazionale di alta formazione manageriale, realizzazione di un'offerta formativa coerente, di alta qualità e promossa con azioni di marketing e di digital marketing in Paesi target; investimento in una sede idonea, in termini di localizzazione e di infrastrutture, che possa essere attraente per studenti e manager internazionali; potenziamento della *Faculty* del campus, con azioni di reclutamento sul *job market* internazionale; valorizzazione delle realtà esistenti a Torino e in Regione Piemonte, molte delle quali di eccellente profilo e caratterizzazione nei settori delle industrie dei servizi.

OBIETTIVI

- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*



B.5 - CONNESSIONE EDUCAZIONE-LAVORO

Il progetto *Connessione educazione-lavoro* individua i presupposti necessari affinché i progetti di investimento in capitale umano possano essere elaborati, promossi e sostenuti nel territorio e possano diventare elementi strutturali di sostegno allo sviluppo, mettendo in maggiore connessione il mondo dell'educazione con quello dell'impresa e del lavoro.

Mai come oggi emerge la necessità di programmare le diverse risorse in modo coerente e non dispersivo, sulla base di priorità condivise tra i diversi livelli istituzionali e con il territorio, componendo strumenti diversi e complementari a partire dalle esigenze delle persone, del tessuto sociale, produttivo e dei territori. In particolare, sarà fondamentale integrare in un unico disegno la programmazione comunitaria 2014/2020 in questi ambiti, nonché il piano nazionale *La buona scuola*, al fine di promuovere la realizzazione di sistemi e attività educative e formative volte al contrasto della dispersione e all'inserimento nel mondo del lavoro. La Città Metropolitana sta operando per promuovere quest'integrazione attraverso l'attivazione delle competenze locali di tutti gli Enti coinvolti in materie di istruzione, formazione professionale, orientamento, politiche del lavoro, compresa la creazione di impresa.

I tre ambiti di progetto del Piano riguardano l'orientamento, l'offerta formativa, le metodologie e gli strumenti didattici. In questi settori occorre attivare le reti e condividere gli interventi costruendo strumenti di programmazione adeguati. In particolare, in ogni territorio devono essere presenti e attive:

- reti di orientamento, per accompagnare le persone nell'elaborazione dei propri progetti di vita professionale e per sostenerle nelle fasi di transizione o nelle cadute;
- reti territoriali tra istituzioni scolastiche e formative, imprese, atenei, centri di ricerca, per progettare offerte formative articolate, integrate e rispondenti ai fabbisogni professionali dei territori e delle imprese; nello specifico, nell'ambito dei Poli tecnico professionali può assumere un ruolo rilevante la promozione della formazione terziaria non universitaria (Istituti Tecnici Scolastici e Istruzione e Formazione Tecnica Superiore); la fase di avvio dei CPIA (Centri per l'istruzione degli adulti) rappresenta un'occasione per il rilancio dell'educazione dei giovani e degli adulti.
- reti di supporto alle istituzioni scolastiche e formative per migliorare la qualità dell'offerta, in particolare dei percorsi di qualifica che offrono competenze professionalizzanti spendibili nel mondo del lavoro.

La sfida per il mondo della formazione è sostenere, mettere a sistema e far diventare patrimonio collettivo singole esperienze virtuose nei campi dell'alternanza scuola-lavoro, della mobilità transnazionale, dell'apprendimento delle lingue straniere, della formazione dei formatori.

Queste azioni devono essere sostenute da adeguati e condivisi strumenti di analisi dei fenomeni e delle loro cause, in particolare in relazione alla dispersione scolastica, per favorire la conoscenza, l'individuazione delle carenze e il supporto alla programmazione integrata. Occorre quindi lavorare sulla disponibilità e condivisione delle banche dati (anagrafe degli studenti, sistemi informativi del lavoro e della formazione professionale) e su strumenti di elaborazione e analisi condivisi.

Fondamentale è anche la promozione della dimensione transnazionale della formazione, sempre in connessione con il mondo del lavoro e delle imprese, che si connette strettamente al tema più ampio della strategia di internazionalizzazione (Cfr Cap. 8). In particolare devono essere definiti strumenti e politiche locali che declinino gli obiettivi di Europa 2020 in materia di mobilità transnazionale del capitale umano, allo scopo di incrementare la mobilità europea degli studenti per meglio rispondere alle esigenze dei sistemi produttivi locali.

OBIETTIVI

- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

B.6 - *Lab Accesso Aperto*

La conoscenza e condivisione dei laboratori scientifici e delle strumentazioni di ricerca, ad elevata complessità, nel sistema locale, è fattore fondamentale di sviluppo in uno degli ambiti di maggiore competizione globale.

Fare ricerca e innovazione richiede investimenti crescenti in attrezzature, laboratori e strumenti sempre più sofisticati, esponenzialmente più costosi, e rapidamente obsoletti, il cui acquisto è spesso impossibile per un solo attore pubblico o privato. Per questo motivo 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. Il tema dell'Accesso Aperto nella ricerca scientifica riguarda la capacità, da parte degli enti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca, di rendere accessibili le tecnologie e i risultati di ricerca alla comunità scientifica del territorio di riferimento.

Il progetto *Labs Accesso Aperto*, coerentemente con le ipotesi del Programma Nazionale per la Ricerca, promuove modelli condivisi di co-utilizzo e co-investimento delle infrastrutture di ricerca fra imprese, università e organizzazioni pubbliche, garantendo la fruizione più ampia possibile. Il progetto si sviluppa lungo quattro fasi di realizzazione quali: l'analisi della dotazione esistente, comprensiva di valutazione della qualità delle prestazioni, funzionalità e loro uso, costi di gestione e modalità d'uso da parte di utenze interne ed esterne; la valutazione della domanda potenziale da parte di attori locali e non, pubblici e privati per le diverse tecnologie e per i laboratori specialistici; la progettazione di un programma operativo e organizzativo di condivisione delle risorse esistenti (modalità e orari di accesso, modello di gestione, costi e commissioni); la costruzione di partenariati e la programmazione d'investimenti futuri.

La cabina di regia del progetto potrà essere composta dai rappresentanti dei principali enti, anche in un'ottica di indirizzo e coinvolgimento delle istituzioni locali: gli atenei, gli Enti Pubblici di ricerca, la Regione Piemonte, la Città Metropolitana, le Fondazioni bancarie, la Camera di commercio, l'Unione Industriale, e alcune aziende e utilities. I nuovi rapporti di collaborazione potranno facilitare investimenti coordinati e far emergere opportunità d'investimento strategico per il sistema della ricerca torinese e piemontese, in campi che si rivelano particolarmente promettenti alla luce della *smart specialization* del nostro territorio. Potranno anche nascere ipotesi di sviluppo di strutture di ricerca più ampie, a scala europea o internazionale,



come per esempio le *large scale facilities* previste nello *European Strategy Forum for Research Infrastructure* della Commissione Europea. Ad un altro livello, potranno emergere opportunità di accesso al mondo della scuola e della formazione superiore, anche in un'ottica di avvicinamento e divulgazione della cultura scientifico-tecnologica.

L'impatto di quest'attività è misurabile in termini di numero di accessi alle strutture, nuove strutture create e attratte, o rese accessibili nel sistema locale o regionale, nuove strumentazioni acquisite, efficienza economica complessiva. Indirettamente, l'attività dovrà produrre un miglioramento della produzione scientifica, calcolabile in numero di progetti, pubblicazioni e brevetti, visibilità internazionale, attività di R&D e trasferimento tecnologico in riferimento al sistema imprenditoriale locale. Un'espansione del progetto potrebbe indirizzarsi verso il potenziamento di una politica di focalizzazione, in un'ottica di Open Access, su progetti di grande impatto che qualificano il contributo scientifico di eccellenza delle Istituzioni di ricerca del nostro territorio in una logica di forte integrazione con le esigenze di rinnovamento del tessuto industriale.

OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *incremento della ricerca e dell'innovazione scientifica*
- *efficientamento dei servizi pubblici*

B.7 - LaboraTO

La formazione tecnico-professionale e tutta la filiera educativa, a partire dalla scuola primaria, devono dotarsi di laboratori, apparecchiature tecnologiche e capacità che rafforzino lo sviluppo delle competenze per il digitale e la nuova manifattura.

Le competenze manifatturiere, sedimentate nei secoli, continuano ad essere una risorsa vincente e universalmente riconosciuta 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.

Il tema dell'educazione al *making*, al digitale e alla cultura tecnico-scientifica riguarda tutta la filiera educativa, a partire dalla scuola primaria. Le scuole in genere non sono in grado di dotarsi di laboratori particolarmente attrezzati. È dunque fondamentale che possano disporre di attrezzature digitali al passo con i tempi, e accedere a laboratori esistenti sul territorio, a corsi dedicati e a un bacino di docenti esperti a supporto.

Soddisfare questo bisogno è strategico perché è proprio l'istruzione nel suo complesso 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, a partire dalla scuola dell'obbligo fino ai livelli di formazione più avanzata.

Alcune recenti innovazioni presentano grandi opportunità per Torino in questo settore. Un primo filone di attività riguarda il rapporto tra il mondo della scuola e le università. Guardando agli esempi eccellenti delle *Children Universities* diffuse in tutta Europa da un lato e alle strutture come i Centri di Ricerca degli studenti, (come il *Schüler Forschungs Zentrum Nordhessen* dell'Università di Kassel), anche Torino potrebbe potenziare iniziative e progetti che facilitino il dialogo tra questi due mondi. Il secondo filone guarda al movimento degli artigiani digitali, che sta riqualificando, attraverso tecnologie avanzate e accessibili, le professioni tecniche tradizionali, nell'industria come nell'artigianato. Negli ultimi anni, ovunque in Europa e anche in molte città d'Italia, tra cui Torino, hanno aperto i primi FabLab, officine in cui gli artigiani digitali possono imparare 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 in tutti i settori industriali.

Labora.TO 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 di alcune scuole e degli istituti tecnici che a loro volta s'impegneranno 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. Per procedere nel miglioramento delle dotazioni dei laboratori e loro accessibilità occorre innanzitutto mappare l'esistente a livello territoriale, individuando situazioni di carenza e programmando miglioramenti adeguati, coinvolgendo attori privati e utilizzando Fondi Strutturali e nazionali.

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica***
- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***

7.4 - ATTRATTIVITÀ LOCALE

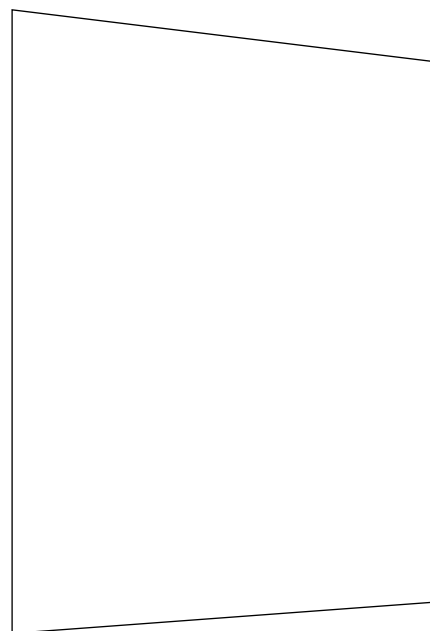
La mobilità globale non riguarda solo i capitali, ma condiziona sempre più le persone, che si muovono per motivi di vita, di studio, di lavoro. Con le persone si muovono le idee. Si tratta di uno dei fenomeni di cambiamento più significativi degli ultimi decenni, che Torino deve intercettare per continuare ad essere una città dinamica, in crescita e connessa al mondo.

132

Sempre più persone - singoli e famiglie, per brevi o lunghi periodi - visitano o si trasferiscono in altre nazioni e città, allo scopo di incrementare le loro competenze, opportunità lavorative e di carriera, le loro esperienze di vita. Le realtà urbane più attrattive sono più aperte, dotate di offerte occupazionali diversificate, alti standard formativi, offerte per il tempo libero, servizi adeguati, capacità di comunicazione, accoglienza e integrazione.

Una città che vuole essere veramente aperta si impegna per aumentare la propria dotazione di capitale umano di alta qualità, trattenendo quello di origine locale e attirandone altro da qualsiasi parte del mondo.

Il target di maggiore rilievo in termini di strategia di attrazione di capitale umano mobile a scala globale è quello dei talenti (studenti, ricercatori, creativi, imprenditori, manager).





B.8 - TALENTI A TORINO

Un talento è un individuo che può contribuire alla prosperità di un luogo in un mondo in cui conoscenza, creatività e innovazione sono i fattori chiave dello sviluppo.

Studi scientifici stimano che la mobilità del talento internazionale è aumentata del 25% nell'ultimo decennio e aumenterà del 50% entro il 2020. In alcuni ambiti professionali – ricerca scientifica, tecnologie avanzate e creatività - la scelta del luogo di vita è la principale variabile per il successo nella propria professione. La generazione X (1961-1983), ma soprattutto quella dei *millennials* (1984-2000), sono sempre più propense a muoversi allo scopo di cercare le migliori opportunità di formazione, lavoro, sviluppo di progetti imprenditoriali, almeno per un periodo della propria vita. Alcuni sono diventati dei veri e propri nomadi globali, che contaminano di apertura al mondo i luoghi in cui vanno. Per decidere poi di rimanere in un luogo, le persone valutano anche le condizioni di qualità della vita urbana, dell'ambiente e dei servizi, per sé e per la propria famiglia. La prossima generazione qualificata che entrerà nel mondo del lavoro, Z (2001-) sarà ancora più esigente e mobile delle precedenti.

Le imprese private, soprattutto quelle più grandi, hanno compreso da tempo l'importanza di attirare e trattenere il personale più capace e adatto alle sfide di un mercato globale molto competitivo in Italia. Il mix fatale di crisi economica, invecchiamento della popolazione, scarso ricambio generazionale e approcci non sempre meritocratici nella selezione del personale pubblico e privato favoriscono un'intensa e crescente fuga di cervelli.

Ma è anche evidente che le maggiori potenzialità occupazionali, imprenditoriali e di stile di vita per la forza lavoro più qualificata si concentrano nelle grandi città, capitali del terziario avanzato, della ricerca e nelle città universitarie.

Talenti a Torino è un progetto che promuove, in una logica collaborativa tra i principali attori locali, un insieme di iniziative per trattenere e favorire la crescita, l'integrazione dei talenti locali, attrarre nuovi talenti, promuovere la reputazione di Torino quale area metropolitana attraente e accogliente per i talenti.

I talenti sono attratti principalmente da fattori oggettivi facilmente misurabili, come ad esempio la qualità dell'offerta formativa, dei servizi, il costo dello studio, della vita e il dinamismo sociale per quanto riguarda gli studenti; la presenza e il prestigio di centri di ricerca di eccellenza riconosciuta, comunità ampie, internazionali e di alto livello per i ricercatori;

condizioni fertili per lo sviluppo di imprese, la disponibilità di investimenti, l'ecosistema delle start-up innovative e dell'innovazione in generale per gli imprenditori; l'azienda, la posizione offerta nell'azienda, le prospettive di carriera, la retribuzione, l'accoglienza, i servizi, la qualità e il costo della vita della città per quanto riguarda i manager.

Il punto di partenza del progetto sarà la conoscenza dei propri oggettivi punti di forza per l'attrazione di talenti, la loro valorizzazione e promozione. Grande lucidità, impegno, coerenza, e investimenti, dovranno essere orientati ai fattori di attrattività più promettenti.

Al termine del processo emergerà un quadro coerente e integrato di progettualità che potrà riguardare, in modo trasversale, aspetti legati alla comunicazione, alla qualità dell'esperienza, dell'accoglienza, dei servizi locali, della vita sociale e professionale, delle opportunità formative e di carriera.

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica***
- ***crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti***

B.9 - ESPERIENZA TORINO

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 a target diversi coprendo tutte le attività significative: l'alimentazione, l'abitare, la vita all'aria aperta e lo sport, la fruizione della cultura e dell'arte, la conoscenza e lo sviluppo delle competenze, il lavoro, la solidarietà.

Esperienza Torino si rivolge principalmente a soggetti “privati” - cittadini, aziende, professionisti, enti no-profit - detentori di risorse di attrattività (esperienze, servizi), con l'obiettivo di aggregarle e commercializzarle, sia all'interno del territorio metropolitano, sia, soprattutto, verso l'esterno.

Farà uso di canali di comunicazione innovativi ed efficaci, e identificherà 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, come, ad esempio, tour operator, agenzie di viaggio, compagnie aeree. Rispetto a questi soggetti, *Esperienza Torino* si pone come “fornitore” di servizi, che aggregatori e promotori possono adottare come oggetto della propria proposta commerciale, anche se in casi specifici potrà agire direttamente come intermediario tra i fornitori dell'esperienza e il target finale.

Le esperienze saranno integrate da servizi in modo da garantire al visitatore potenziale un'offerta di soggiorno completa. L'aggregatore commercializzerà le esperienze e i servizi attraverso i canali più opportuni, sia B to C (punto di vendita sul territorio, siti internet) che B to B (accordi con altri operatori), assicurandosi redditività attraverso commissioni adeguate. Per far questo, *Esperienza Torino* dovrà dotarsi di competenze specifiche nei campi del turismo, della consulenza di direzione, della comunicazione e del marketing.

L'ambito territoriale dell'offerta dell'aggregatore sarà in prima istanza la Città Metropolitana, per poi allargare l'offerta a tutto

il Piemonte. A regime l'aggregatore propone di offrire 250-300 esperienze, metà nell'area torinese, metà nel resto del Piemonte. In primo luogo l'aggregatore consentirà a Torino di sviluppare un posizionamento distintivo in termini di attrattività del territorio. Grazie a *Esperienza Torino* (e ad altre iniziative, pubbliche e private, che potrebbero nascere) Torino Metropolitana potrebbe diventare un luogo del fare, dell'imparare, del mettersi in gioco collegandosi all'anima della città e allo stesso tempo radicandosi ai bisogni e alle domande del visitatore contemporaneo.

In secondo luogo la città darà luogo ad un flusso importante di visitatori dall'esterno. L'aggregatore darà visibilità e opportunità di crescita a molti operatori della filiera turistica già esistenti (guide turistiche, istruttori, interpreti, ecc.), e farà emergere risorse oggi esistenti solo a livello non professionale rendendole accessibili al pubblico dei visitatori.

Le prossime fasi di attuazione del progetto vedranno la definizione del *business plan* definitivo, l'individuazione dell'offerta, lo sviluppo di accordi e la creazione della piattaforma comunicativa.

Il progetto richiede la collaborazione della Città Metropolitana per sensibilizzare sia gli enti territoriali ad attivare esperienze all'interno di strutture pubbliche, sia le leadership locali a supportare l'identificazione di talenti locali in grado di veicolare le esperienze.

Gli indicatori utili a misurare il successo del progetto includono la generazione di nuove offerte turistiche di carattere esperienziale e l'incremento del numero di visitatori e di transazioni turistiche.

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***



B.10 - TORINO BILINGUE

In un'ottica globale, la conoscenza dell'inglese è ormai una necessità e non più un'opzione che renderebbe Torino molto più competitiva e attrattiva.

Torino non può sviluppare pienamente il suo potenziale d'attrazione se il territorio non si mette nelle condizioni di parlare molto più diffusamente ed efficacemente l'inglese. Studi dimostrano che la diffusione dell'inglese è un fattore che influenza fortemente la crescita economica dei territori, ed è indicatore del suo grado di apertura e connessione. Infatti è la lingua maggiormente adottata nel mondo per gli affari, il commercio, la ricerca e la formazione. Il trasferimento di tecnologie ormai accade maggiormente in inglese e spesso le *joint venture* e i progetti internazionali richiedono l'uso dell'inglese come lingua franca. In certi ambienti, come le università, il mondo della ricerca e le aziende multinazionali, l'inglese sta diventando la lingua di comunicazione. Si calcola che, oggi, in una società avanzata il 2-3% della popolazione debba avere un livello di conoscenza dell'inglese molto avanzato e il 20-30% di livello medio. In futuro questi obiettivi, ampiamente già raggiunti e superati dai Paesi nordici, non potranno che fissarsi su valori più alti.

Dunque l'inglese diventa sempre più importante per l'integrazione nel sistema economico globale e come fattore di competitività. L'adeguamento a questo fenomeno richiede uno sforzo complessivo per favorire una conoscenza dell'inglese profonda e trasversale nella società locale, a tutti i livelli, partendo dalla formazione giovanile fino ai vertici politici ed economici, e in tutti i settori culturali e accademici. La visione di *Torino bilingue* è da intendersi come un passo fondamentale verso quell'Europa multilingue, sostenuta dalla Commissione Europea. In questo senso a Torino è anche auspicabile che aumenti la conoscenza anche di altre lingue europee, quali ad esempio il francese, il tedesco e lo spagnolo.

Torino bilingue prevede di strutturare un piano d'azione che miri a far diventare bilingue la città, quantomeno rispetto a tutte le occasioni e modalità di interazione con i visitatori, imprenditori e talenti internazionali, ma anche nei rapporti gestiti dai torinesi che si muovono e promuovono Torino all'estero. Per posizionarsi su questo fronte bisognerà raggiungere una buona diffusione dell'inglese fluido scritto e parlato da molti operatori. Dovranno essere bilingue le persone che forniscono informazioni e servizi ai target indivi-



duati; 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 delle strutture che erogano servizi per questi target; la pubblicità di prodotti e i servizi in vendita nelle città; gli atti amministrativi rivolti al pubblico, di interesse di questi target.

In alcuni ambiti ad alta esposizione all'internazionalità, dovrà essere favorita l'assunzione di personale strategico madrelingua, che consenta un progresso molto veloce nella direzione auspicata.

Un cambiamento di tale portata comporta tempi medio-lunghi, sforzi rilevanti e un coordinamento tra soggetti pubblici e privati del territorio. Sarà fondamentale tracciare una mappa dei soggetti da coinvolgere e favorire la stipula di accordi con operatori pubblici e privati della formazione linguistica per garantire un'offerta formativa con modalità e condizioni accessibili a tutti. Il progetto deve anche includere un'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.



OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *crescita del capitale umano qualificato e attrazione di talenti*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*



7.5 - SEMPLIFICAZIONE

La semplificazione della PA, riducendo i tempi, le incertezze e le procedure, unificando le pratiche, innovando i sistemi informativi e valorizzando i dati pubblici, ha un effetto diretto rilevante sui costi e sull'attrattività del sistema nei confronti delle imprese ed è perciò un obiettivo centrale del Piano Strategico.

142

La cultura della PA italiana deriva, in molti casi, da un'interpretazione del diritto amministrativo che porta ad un eccessivo orientamento alle procedure anziché al risultato, da una comprensibile paura di sbagliare da parte dei funzionari pubblici e subire le conseguenze negative di un atteggiamento discrezionale e interpretativo; nei casi peggiori deriva anche da una complicazione dei processi, frutto di un'ideologia diffidente nei confronti dei privati e un'interpretazione eccessiva del proprio potere da parte della PA. Eppure la PA dell'area torinese ha straordinarie capacità di innovazione e gestione efficace ed efficiente dei processi, riconosciute in contesto nazionale, che devono essere valorizzate, supportate e potenziate. A partire dalle buone pratiche e dai sistemi efficienti, Torino può diventare un laboratorio della PA d'eccellenza facendone una risorsa per l'attrazione e ritenzione degli investimenti e delle imprese. Su questo tema è necessario fare squadra, mettersi a disposizione per un obiettivo comune; ascoltare le imprese; se necessario rinunciare a ruoli acquisiti, investimenti fatti, prassi radicate; innovare i processi organizzativi e le procedure; dotarsi di nuo-

ve strumentazioni tecnologiche; formare e aggiornare il proprio staff, cambiandone la mentalità.

La costituzione della nuova Città Metropolitana è una grande opportunità per mettere al centro dell'agenda strategica un programma di innovazione della PA. Primo passo in questo percorso sarà l'avvio della *Task Force per la semplificazione* che lavorerà per individuare soluzioni alle problematiche di sistema, capaci di produrre un nuovo clima di collaborazione, risultati concreti, misurabili e soddisfazione delle imprese. In questo senso l'impegno maggiore dovrà essere assicurato dalla politica, poiché spesso molte delle difficoltà delle imprese dipendono dal livello decisionale degli enti, dalla capacità di accogliere in modo efficace, trasparente e responsabile le domande delle imprese e degli investitori, di mobilitare le competenze tecniche e di valutazione necessarie, di guidare l'esecutività dei processi.

Semplificazione è un programma di azioni che agisce su due assi portanti: 1) 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; 2) la digitalizzazione intesa come possibilità di agevolare i rapporti pubblico-privato tramite la dematerializzazione (da carta a digitale), la razionalizzazione degli accessi a sportelli e uffici tramite web e la disponibilità di dati pubblici d'interesse per le imprese. Tra le questioni più urgenti si collocano la necessità di creare un portale unico per le imprese e la necessità di digitalizzare le procedure e promuovere l'open data dei servizi pubblici. Per quanto urgenti, queste due prime azioni sono l'inizio di un percorso attraverso il quale s'individuano velocemente altri punti d'intervento, dall'alleggerimento delle normative per l'accesso del privato all'erogazione di servizi di welfare, alla standardizzazione delle procedure edilizie a scala metropolitana, a nuove tecnologie e processi *civic tech* per la gestione e l'erogazione dei servizi pubblici. Gli indicatori per valutare l'esito del programma *Semplificazione* sono molti, alcuni direttamente legati al processo amministrativo, quali l'abbattimento dei tempi per concludere le pratiche e la diminuzione dei costi per le aziende e i cittadini, altri invece connessi all'impatto sull'attrattività del territorio, quali il numero di nuovi investimenti esterni conclusi e l'incremento del tasso di occupazione.

A partire dalle buone pratiche e dai sistemi efficienti, Torino può diventare un laboratorio della PA d'eccellenza facendone una risorsa per l'attrazione e ritenzione degli investimenti e delle imprese.

B.11 - PORTALE UNICO PER LE IMPRESE

Il territorio metropolitano e regionale ha sviluppato nel corso degli anni alcuni progetti particolarmente innovativi che possono essere la base per realizzare soluzioni future sempre più efficienti. I sistemi informativi *Modello Unico Digitale per l'Edilizia - MUDE Piemonte* e *Sportello Unico Attività Produttive - SUAP Piemonte* sono due risultati che la Città di Torino e l'area piemontese hanno conseguito sul fronte della semplificazione delle pratiche edilizie e amministrative per le attività economiche. Si tratta di 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 o la totale interoperabilità di tutte le piattaforme e database pubblici. Esso **aggregherà 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 del processo.** Inoltre il Portale consentirà di raggiungere due obiettivi specifici: attuare il principio di "inserimento unico" dell'informazione, promosso dall'Unione Europea, 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 una 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 semplificazione di tutta la modulistica per le imprese in area metropolitana e nel territorio regionale.

OBIETTIVI

- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *efficientamento dei servizi pubblici*

B.12 - ECOSISTEMA DIGITALE E OPEN DATA

Le tecnologie e i dati digitali prodotti da oggetti, persone e organizzazioni (come sensori, social media e siti, servizi web), sono diventate parte integrante della realtà contemporanea, registrano sistematicamente lo stato del sistema, sia esso territoriale, urbano, sociale, politico e offrono la possibilità di studiarne in modo nuovo fisiologia, patologia e processi evolutivi. La dimensione economica del fenomeno è notevole. La società di consulenza McKinsey & Company ha calcolato che l'incremento di valore prodotto dall'utilizzo sistematico di dati negli Stati Uniti nel 2011 è ammontato a 600 miliardi di dollari. La Commissione Europea, invece, ha misurato che quella che definisce "data-driven economy" potrà generare 140 miliardi di euro all'anno nelle economie dei 27 paesi dell'Unione.

Siamo entrati nella fase dell'economia dei dati. I dati digitali sono già - e saranno sempre più nei prossimi anni - una nuova "fonte d'energia" fondamentale per il sistema economico e per la società e quindi per le nostre città.

La gestione evoluta del patrimonio informativo pubblico è fondamentale perché rappresenta un fattore abilitante trasversale, pubblico e privato, che modifica le politiche pubbliche, offrendo un panorama informativo ricco e oggettivo con cui alimentare un nuovo legame di fiducia tra pubblico e privato, fatto di trasparenza, collaborazione e partecipazione; inoltre favorisce l'innovazione perché migliora la circolazione delle informazioni, diminuendo le asimmetrie informative e abbassando le barriere d'ingresso al mercato per nuovi operatori economici.

Per valorizzare il patrimonio dei dati è necessario definire una politica misurabile ed efficace, costruita su tre assiomi: qualità (disponibilità di dati ben organizzati e intelligibili); persistenza (disponibilità nel tempo); rilevanza (valore dei dati, che devono

riguardare mercati rilevanti quali ad esempio il registro delle imprese, dati sull'ambiente o sulla sanità, il catasto, e così via). Questa politica dei dati deve essere strutturata quale agenda annuale comune che definisca i contenuti, concreti e misurabili, delle politiche e azioni, e avvii progetti strategici che rispondano alle esigenze del territorio - ad esempio valorizzando i dati sul lavoro per creare nuova occupazione o i dati sul turismo per aumentare l'attrattività del territorio metropolitano. Essa dovrà comprendere un piano d'azione con relativo resoconto sull'attuazione delle politiche e un budget annuale.

Il Piano propone di avviare i lavori di questa nuova generazione di politiche e di iniziative metropolitane sui dati digitali, partendo da quattro progetti strategici che affrontano le sfide sociali rilevanti. Si propone di avviare i lavori con 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, urbanistici, sull'edilizia, i trasporti, le infrastrutture, i piani regolatori dell'area metropolitana che contengono le informazioni più importanti per conoscere il territorio metropolitano, le sue modificazioni e le occasioni di investimento future;
- *open data per l'ambiente*: 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 elementari alla pensione, e poter dunque operare sul mercato del lavoro in modo informato ed efficace.

La portata rivoluzionaria dei dati digitali o meglio della *data-driven economy* richiede una preparazione non solo tecnica, ma culturale. È fondamentale favorire le attività di formazione per funzionari e dirigenti pubblici sulle tematiche tecnologiche, economiche e legali che verranno affrontate nel processo di valorizzazione del patrimonio informativo pubblico, promuovendo una “scuola di buon governo”. Fornendo programmi formativi innovativi, workshop e laboratori permanenti sarà possibile acquisire competenze e soprattutto consolidare una nuova consapevolezza del proprio ruolo in un mondo in continua evoluzione.

La costruzione dell'agenda territoriale per gli open data potrà essere condotta e guidata in modo chiaro e trasparente dall'amministrazione locale, ma coinvolgendo in partenariato la Regione e gli stakeholder locali, pubblici e privati. Infine è fondamentale che i programmi metropolitani siano inseriti nel contesto, ricco e sofisticato, delle politiche nazionali e europee per lo sviluppo della *data-driven economy*.

OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *efficientamento dei servizi pubblici*



uscita

7.6 - PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ABILITANTE

La PA può giocare un ruolo attivo nel sostenere lo sviluppo economico, sostenibile e inclusivo, attraverso la promozione della social innovation e un uso intelligente degli acquisti pubblici.

B.13 – SOCIAL INNOVATION

L'innovazione sociale mira a favorire la diffusione di nuovi modelli di welfare, di forme creative di ingaggio tra decisori pubblici e soggetti privati, a sostegno di interventi capaci di generare valore economico e sociale.

Il Piano propone di attuare un programma sulla Social innovation che metta a sistema e sostenga con forza le numerose attività che stanno emergendo dagli attori pubblici e non profit, e le porti ad un maggiore grado di diffusione e capacità di impatto.

Il welfare tradizionale, stretto anche dalla riduzione delle finanze pubbliche, non sempre riesce a rispondere adeguatamente alle nuove domande sociali determinate dalle dinamiche di invecchiamento della popolazione, dall'aumento dei disoccupati, della popolazione povera o a rischio di povertà, degli emarginati, delle persone anziane non autosufficienti, dalle crescenti e numerose necessità delle famiglie, dalla ricerca di equilibri di conciliazione in grado di favorire l'occupazione femminile, l'educazione dell'infanzia e le politiche giovanili, dalle crescenti sfide ambientali.

150

La pressante attenzione sul tema dell'innovazione sociale deriva anche dalla consapevolezza che è necessaria una discontinuità forte nel modo di intendere il processo innovativo, dove la centralità non è posta sull'innovazione tecnologica, ma su un processo alimentato da competenze ibride e multidisciplinari, con un approccio centrato sul cittadino, non solo per intercettare una domanda di mercato che deriva dai bisogni della popolazione, ma anche sul nuovo protagonismo delle comunità territoriali e delle persone stesse.

Il contesto piemontese è caratterizzato da una storica vivacità del settore non profit nelle sue diverse articolazioni (modelli cooperativi, imprese sociali, associazionismo, volontariato e fondazioni) e da un forte radicamento di soggetti, iniziative, competenze, che lo qualificano come ecosistema favorevole alla sperimentazione di nuovi modelli di innovazione sociale e imprenditorialità con impatto sociale. In particolare, la dimensione metropolitana, per ampiezza e concentrazione di risorse e opportunità, rappresenta il luogo ideale per avviare tale sperimentazione.

Torino è la prima città in Italia che si è dotata di politiche a sostegno dello sviluppo imprenditoriale di progetti di innovazione sociale. Con il programma Torino Social Innovation, 30 stakeholders si sono uniti per dare avvio a un percorso nuovo volto alla costruzione di un ecosistema capace di attrarre e

far crescere imprenditori/innovatori sociali. Diverse iniziative stanno prendendo forma nel contesto torinese, allo scopo di aggregare gli attori imprenditoriali, istituzionali, finanziari a sostegno dell'innovazione sociale e facilitare la crescita di consapevolezza, competenza e propensione all'innovazione sul territorio e il posizionamento nazionale di Torino come laboratorio attivo su questi temi. Presso l'ex Incet, la Città di Torino sta creando un Centro di *Open Innovation* all'interno della riqualificazione del quartiere Barriera di Milano. La Congregazione Giuseppini del Murialdo sta destinando la sede storica in corso Valdocco a luogo di convergenza tra la competenza artigiana e l'innovazione tecnologica e avviando un Acceleratore di innovazione e imprenditorialità sociale in via delle Rosine, guidato da Social Fare e Top-ix. La Fondazione Rosselli sta studiando un *Social Hub*.

Il progetto del Piano, coordinato dalla Città di Torino, prevede di agire su tre leve, costruendo una visione che polarizzi energie e intelligenze e utilizzando un approccio flessibile, capace di ibridare e mettere a sistema le competenze pubbliche e private, fondendo interdisciplinarietà, aspetti creativi, co-progettazione e sperimentazione. Innanzitutto, la PA può favorire notevolmente l'individuazione di nuovi mercati per l'innovazione sociale, nell'ottica di una crescita inclusiva, attraverso cambiamenti di tipo organizzativo e/o tecnologico all'interno della PA stessa. Di particolare rilievo in questo senso è l'innovazione nei meccanismi degli acquisti pubblici volti a favorire e premiare meccanismi di inclusione sociale (cfr. progetto B12). In secondo luogo, l'imprenditorialità sociale, intesa come l'insieme delle imprese che operano in ambito sociale, producono beni pubblici o hanno impatto e vocazione sociale, richiede politiche dedicate, mirate sia a promuovere la creazione di nuova impresa, sia al consolidamento e allo sviluppo delle imprese esistenti. Si tratta di favorire attività di formazione delle competenze, accompagnamento, incubazione e accelerazione dei progetti e delle idee, *business development*, ibridazione di modelli profit/non profit, sperimentazione territoriale, azioni di messa in rete e collaborazione tra imprese e soggetti portatori di competenze, promozione internazionale e disseminazione.

Infine, deve essere innovata la strumentazione finanziaria a supporto dell'imprenditorialità con impatto sociale, attraverso la sperimentazione di forme di *impact investing* e di *smart &*

private funding a sostegno dei progetti. Il sistema finanziario piemontese e nazionale è già stato protagonista di ampie analisi sulle specificità dell'imprenditorialità non profit e low profit a vocazione sociale e sono stati avviati strumenti dedicati, così come sono attive e possono essere ulteriormente promosse esperienze di venture capital sociale, di *crowdfunding*, *impact investing*, *social impact bond*. Si tratta di riconoscere la necessità di un rapporto virtuoso tra finanza pubblica e privata, che consenta la definizione di portafogli di investimento dedicati e di nuove metriche inerenti la valutazione del merito creditizio e di imprese operanti nel campo dell'innovazione sociale.

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

B.14 - ACQUISTI PUBBLICI PER LO SVILUPPO

Gli acquisti pubblici, *Public procurement*, sono una grande occasione nelle mani della PA, per promuovere sviluppo sostenibile, inclusivo e a favore dell'innovazione tecnologica.

Il Piano intende promuovere a tutti i livelli della PA (Comuni, ma anche altri enti pubblici quali le Università) un nuovo modello d'acquisto pubblico in grado di massimizzare la capacità di indirizzare economie e mercati locali verso un'offerta di prodotti e servizi con impatti ambientali, sociali ed economici maggiormente positivi sul territorio. Dal lato ambientale si tratta di favorire i mercati per gli acquisti di prodotti e servizi verdi ed ecosostenibili; dal punto di vista sociale si tratta di generare modelli innovativi d'erogazione di servizi pubblici in modo socialmente responsabile ed efficace, ad esempio favorendo l'occupazione in particolare di fasce svantaggiate. Dal punto di vista dell'innovazione, gli acquisti pubblici smart possono favorire start-up e aziende del territorio in grado di offrire sistemi tecnologici, produttivi e di servizi dotati di promettenti prospettive di sviluppo economico. I tre obiettivi non sempre si escludono, ma anzi spesso possono essere combinati variamente tra loro, senza però mai superare le soglie di efficienza standard della spesa pubblica. Si tratta di usare al meglio le risorse pubbliche, non di usarne di più.

Nel territorio metropolitano torinese si parte dalle buone ini-

ziative già intraprese dalla ex Provincia di Torino nel campo del *green and smart public procurement*, e dagli enti locali e amministrazioni pubbliche nell'aderire al protocollo degli Acquisti Pubblici Ecologici (APE). La direzione è quella di ripensare le normative per la spesa della PA passando dal modello attuale più diffuso d'appalto pubblico al "massimo ribasso" ad un modello di "offerta economicamente più vantaggiosa", con criteri premianti nei confronti degli obiettivi posti.

Significa anche fare un salto di scala, applicando questo nuovo approccio all'intera Città Metropolitana e alle singole zone omogenee.

L'area torinese potrebbe costituirsi come esperienza avanzata di un territorio che scommette su modalità sostenibili (verdi, socialmente responsabili, smart) di acquisto di beni e servizi, ricollocando su un piano di decisa innovazione le politiche di razionalizzazione della spesa della PA. Quest'approccio si collega direttamente anche agli obiettivi dell'iniziativa *Sustainable Public Procurement* dell'ONU e alle misure del POR-FESR della Regione Piemonte.

154

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica***
- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

7.7 - RIGENERAZIONE E QUALITÀ URBANA

Il Piano prevede di migliorare la qualità della città, in un'ottica policentrica e diffusa, per rendere più vivibile e funzionale lo spazio pubblico e le attrezzature collettive metropolitane, attraverso un'efficace strategia di rigenerazione delle aree urbane e peri-urbane più deboli.

155

Una delle prestazioni essenziali che cittadini, enti locali e imprese sollecitano alla metropoli riguarda la qualità e la diffusione delle sue dotazioni fisiche, che rappresenta una delle componenti essenziali del welfare locale nella sua dimensione materiale, ma anche del suo grado di attrattività. Su questo terreno una delle priorità del Piano è quella di rendere omogenee le condizioni di accesso ai servizi e di esercizio della cittadinanza metropolitana, con una forte 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, è necessario rispondere alla domanda diffusa di Comuni e Circoscrizioni torinesi di maggiore qualità degli spazi di bordo, delle frange tra Torino e la prima cintura e delle aree poste a cavallo tra i centri dell'area metropolitana, il territorio peri-urbano integrato al mondo agricolo, le aree abbandonate dall'industria. 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 da perseguire, con il coinvolgimento e il contributo dei diversi attori che presidiano con efficacia la dimensione della qualità della progettazione.

B.15 - RIGENERAZIONE METROPOLITANA

La città ha bisogno di essere “rammendata”, nelle sue vecchie e nuove periferie interne ed esterne. La crescita densa e incontrollata di alcune parti del territorio metropolitano, o rarefatta e incoerente negli spazi tra i diversi confini comunali, ma soprattutto gli impatti della crisi economica sul tessuto urbano, in termini di degrado e abbandono degli spazi, ancor più nei luoghi di più difficile integrazione sociale, richiedono nuovi interventi di rigenerazione urbana.

Occorre promuovere a scala metropolitana programmi di rigenerazione basati su nuovi modelli finanziari che attivino in modo intelligente risorse pubbliche e private, coinvolgendo la comunità locale, insistendo sulla capacità di affrontare i problemi secondo una prospettiva multidimensionale e trasversale, sull'articolazione di un partenariato ampio e diversificato e su una rigorosa valutazione di fattibilità, sostenibilità e nuovi modelli di gestione.

Torino ha su questo terreno un ricchissimo patrimonio di esperienze, riconosciute a livello europeo, con il Progetto Speciale Periferie e più recentemente con le Case del Quartiere. Il Piano 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 anche attraverso modalità di accompagnamento e supporto ai processi.

156

OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

B.16 - NUOVO HOUSING SOCIALE

L'emergenza abitativa, aggravata dall'aumento della domanda da parte delle nuove fasce deboli, può e deve essere affrontata anche attraverso modelli fortemente innovativi. La manutenzione del patrimonio e la nuova realizzazione dell'edilizia residenziale pubblica sono seriamente limitati dalla crisi delle finanze pubbliche, e non è facile prevedere un'inversione di scenario nei prossimi anni. Inoltre, il modo stesso di concepire i quartieri di edilizia popolare e le modalità di assegnazione sono giunti ad un momento di revisione profonda. I modelli di housing sociale fondati sui fondi immobiliari e investimenti "pazienti" e a bassa redditività offrono un'importante alternativa, sia nell'ambito dei recuperi che delle nuove edificazioni. Anche le esperienze portate avanti localmente dal terzo settore, in partenariato e co-finanziamento con Regione Piemonte e Comune di Torino, sono una strada importante da seguire. La riduzione di oneri, costi delle aree, l'introduzione di meccanismi di sostegno e garanzia degli investimenti e delle locazioni, possono favorire un mercato sociale privato di rilievo per le cosiddette fasce grigie. I meccanismi che migliorano l'incontro tra domanda e offerta, che promuovono nuove forme di contratto a garanzia della riduzione dei costi per entrambe le parti, che favoriscono l'emersione di mercati locativi irregolari sono una strada da perseguire, soprattutto in relazione all'ampio patrimonio privato non utilizzato. Infine possono essere esplorati nuovi meccanismi normativi, urbanistici e finanziari che favoriscano forme di co-housing, di autocostruzione (ad esempio attraverso il modello tedesco delle cooperative di proprietari) e di gestione che decentrano alcuni oneri sui beneficiari, valorizzandone il loro ruolo attivo, le loro competenze e il loro senso di investimento e responsabilizzazione.

157

OBIETTIVI

- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*



B.17 - CITTADINANZA ATTIVA E BENI COMUNI

158

Le comunità locali torinesi generano e portano avanti esperienze e progetti concreti, spesso innovativi e a basso costo, per la cura e rigenerazione dei beni comuni, materiali e immateriali. Queste capacità, volontà e dedizioni diffuse sono una straordinaria risorsa a beneficio di tutti per favorire la sussidiarietà, l'inclusione sociale e lo sviluppo economico.

La PA ha colto i caratteri di questa "piccola rivoluzione" e si sta attrezzando per promuovere, accogliere e abilitare l'attivismo costruttivo e responsabile della cittadinanza.

La *sharing economy*, l'economia della condivisione, non è solo una reazione temporanea alla crisi, ma si propone come ripensamento strutturale dei rapporti tra economia e società, tra proprietà e uso, rivalutando il valore del legame sociale – solidarietà, scambio e reciprocità – come fondativo dello scambio economico.

L'allungamento del tempo di vita, un più elevato livello d'istruzione, una maggiore consapevolezza sociale hanno favorito la crescita di forme di volontariato che costituiscono uno straordinario patrimonio di saper fare, conoscenze e competenze. Si tratta di una vera risorsa sociale che va capitalizzata al meglio. Il concetto di "cittadinanza attiva" si fonda sull'applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale, regolato dall'art. 118 della Costituzione Italiana, e sul concetto di amministrazione condivisa, un paradigma nuovo, paritario e pluralista, che prevede

rapporti fra amministrazioni e cittadini fondati sulla fiducia e sulla collaborazione. Da un lato il cittadino è soggetto attivo e con capacità progettuali, dall'altro la PA garantisce l'inclusività e la trasparenza dei processi decisionali. L'obiettivo primario non è risparmiare risorse per l'erogazione di servizi pubblici, o integrare i settori che non riescono più ad essere coperti, ma è favorire la co-progettazione e co-realizzazione di servizi e luoghi che rispondano ai bisogni di una società complessa, attraverso un approccio di inclusione e di reciproca assunzione diretta di responsabilità. Ciò si basa sul principio di responsabilizzazione del cittadino attivo.

Oggetti di collaborazione e condivisione possono essere beni comuni fisici, digitali, spaziali, temporali, possono essere competenze, idee e denaro. Il concetto si declina quindi in diverse opportunità: spazi e modalità di *cohousing* e *coworking*; condivisione di risorse per la produzione di beni e servizi, sociali ed economici; gestione e manutenzione di aree verdi e spazi pubblici; Case del quartiere; luoghi e servizi del "neowelfare metropolitano". Il valore dei beni e servizi condivisi può essere determinato in termini monetari oppure attraverso crediti/monetarie complementari.

Torino ha prodotto un grande numero di sperimentazioni interessanti in questi ambiti. È giunto il momento di sistematizzarle e restituirne lo spessore sul piano degli strumenti ordinari di amministrazione e di governance.

A questo scopo il Comune di Torino sta elaborando un "Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani" che definisce i "beni comuni urbani" quali "beni, materiali, immateriali e digitali, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali della persona, al benessere individuale e collettivo, all'interesse delle generazioni future, attivandosi di conseguenza nei loro confronti, ai sensi dell'art. 118 della Costituzione Italiana, per condividere con l'amministrazione la responsabilità della loro cura, gestione o rigenerazione". L'approvazione di questo Regolamento e lo sviluppo di competenze interne alla PA servono a definire e rendere praticabili modalità operative che accolgono l'esperienza locale, garantiscono le condizioni di riproducibilità e scalabilità, ma anche aprono e favoriscono nuove sperimentazioni e successive sedimentazioni.

Il percorso progettuale di definizione del Regolamento si fonda sullo scambio e la messa in rete con le migliori esperienze nazionali, anche allo scopo di partecipare alla comune necessità di influire su alcune normative nazionali che ostacolano alcune pratiche "dal basso". Questo approccio potrebbe utilmente essere condiviso a sca-

la metropolitana, attraverso un ampio gruppo di lavoro intercomunale, in vista della possibile definizione di un Regolamento unico. Altri Comuni della Città Metropolitana stanno già efficacemente procedendo su strade simili e i confronti e le condivisioni di riflessioni sono già stati avviati. Una prima attività potrà essere quella di mappare le esperienze concrete di collaborazione tra amministrazioni e cittadini già realizzate sul territorio metropolitano. A questa potrebbe seguire l'avvio di un tavolo di confronto che, partendo dallo strumento del Regolamento, permetta di ragionare su come il ruolo e le funzioni degli amministratori possano evolvere verso un modello di coinvolgimento e co-progettazione.

OBIETTIVI

160

- ***efficientamento dei servizi pubblici***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

7.8 - MOBILITÀ INTELLIGENTE

Oltre al potenziamento dell’Agenzia per la mobilità metropolitana, il Piano punta sulla mobilità intelligente con un programma di iniziative per migliorare gli assetti organizzativi, gli strumenti di gestione e programmazione, i servizi ai cittadini.

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.

161

B.18 - PIATTAFORMA TECNOLOGICA PER LA 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 non solo sul trasporto pubblico locale (modalità già oggi attiva), ma 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, uno strumento essenziale per attuare l'integrazione è il BIP (Biglietto Integrato Piemonte) che consente di coinvolgere le aziende di trasporto dell'intera Regione. Si tratta di una carta della mobilità complessiva perché nasce per essere interoperabile con altri servizi quali il *car sharing* e il *bike sharing*. Il progetto BIP permette agli Enti e alle aziende un monitoraggio preciso dell'utilizzo del trasporto pubblico, in particolare per l'analisi dei flussi di utilizzo per linea, per fascia oraria e per copertura territoriale, al fine di un'erogazione efficiente del servizio in funzione delle esigenze dei clienti finali. L'azione prevede l'evoluzione di questo sistema di bigliettazione elettronica verso il "credito trasporti", nonché il passaggio dalla *smart card* a forme dematerializzate basate sul semplice riconoscimento del viaggiatore.

Entrambi questi strumenti sono già stati studiati e testati 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.

162

OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*





B.19 - LOGISTICA PER UNA CITTÀ METROPOLITANA INTELLIGENTE

Il Master Plan SMILE di Torino Smart City ha promosso la misura “Il trasporto pulito delle merci. Infrastruttura e servizi ITS (Sistemi Intelligenti di Trasporto) 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 zona a traffico limitato (ZTL) torinese.

In questo quadro, l’azione del Piano propone di estendere la sperimentazione della misura SMILE sul trasporto pulito delle merci 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.

OBIETTIVI

- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*

7.9 - SMART CITY METROPOLITANO

Il tema della Città Smart è uno dei più promettenti per il futuro. Le tecnologie applicate ai contesti urbani offrono straordinarie occasioni di risparmio, di miglioramento dei servizi e della qualità della vita, di sviluppo economico.

166

Tra le molte definizioni utilizzate di città intelligente, una delle più autorevoli, la descrive così: “una Smart City è una città ben performante in sei caratteristiche, ossia costruita sulla combinazione smart di sei vocazioni e attività per cittadini indipendenti e consapevoli: economia, mobilità, governance, ambiente, cittadini, vita”. Il processo di cambiamento che sta coinvolgendo e coinvolgerà sempre di più le città di tutto il mondo, con particolare rilievo alle metropoli, può essere interpretato come una “macro-innovazione di sistema” - il sistema-città - che al suo interno racchiude diverse innovazioni di processo e di prodotto, rese possibili dall'applicazione delle nuove tecnologie alla gestione e al funzionamento delle nostre città.

Intorno al concetto di Comunità Intelligente o *Smart Community* si sta anche sviluppando un mercato globale di tecnologie e servizi in costante crescita dagli oltre 650 miliardi di dollari (2014) che raggiungerà i 1.300 miliardi di dollari nel 2019, con un tasso di crescita annuale superiore al 14%, secondo l'ultimo Rapporto di MarketsandMarket *Smart Cities Market - Worldwide Market Forecasts and Analysis* (2014–2019). Si tratta dunque di un'opportunità che non può essere tralasciata per il futuro dell'area torinese verso il 2025.





B.20 - COORDINAMENTO SMART CITY METROPOLITANO

Nel progettare il proprio futuro, la Torino metropolitana può cogliere le grandi opportunità offerte dalle nuove tecnologie per migliorare la propria capacità di gestione urbana, in ambiti legati ai servizi ai cittadini e alle imprese, ai trasporti e alla mobilità, ai sistemi energetici e alla raccolta, all'utilizzo e alla diffusione dei dati.

Il Piano Strategico beneficia della connessione con il *Master Plan di Torino Smart City* "SMILE - Smart Mobility, Inclusion, Life&Health ed Energy", elaborato dal Comune di Torino nel corso del 2013, attraverso la Fondazione Torino Smart City e con la collaborazione tecnica di Torino Wireless. L'elaborazione di SMILE ha coinvolto più di 350 persone e ha portato all'individuazione di 45 idee-progetto su temi verticali su cui lavorare e investire: mobilità, inclusione sociale, stili di vita e prevenzione, energia e integrazione

Nel corso del 2014 molte di queste progettualità sono state ulteriormente sviluppate e alcune sono in fase di realizzazione. Nella seconda metà del 2014 è iniziata la fase di condivisione a scala metropolitana, invitando i Comuni a conoscere i progetti e manifestare il loro interesse a partecipare.

L'integrazione SMILE-Piano Strategico permette di individuare le aree e le scale dimensionali più opportune su cui realizzare i progetti, diffondere le buone pratiche e condividere le competenze, tra enti pubblici, ma anche con il sistema delle imprese e con il mondo della ricerca. In particolare la condivisione delle azioni del progetto SMILE a scala metropolitana si basa sui seguenti criteri: economie di scala (opportunità di finanziamenti a livello nazionale o internazionale, governance più forte); economie di localizzazione e agglomerazione geografica dei progetti con dimensione territoriale; economie di realizzazione e gestione; generazione di benefici maggiori alla cittadinanza e alle imprese.

Da una prima analisi, i progetti di SMILE che possono essere allargati a scala metropolitana sono molti.

- **Mobilità:** La città SMART va in bicicletta (#2), Emissioni ZERO #3, Il trasporto pulito delle merci (#4), Viaggiare informati in tempo reale (#5), Progetti e incentivi per condividere l'auto (#6).
- **Inclusione sociale:** Dati aperti per una città trasparente (#10), Una PA più social (#11), Creazione di imprese innovative - Social Innovation (#15).
- **Life & Health:** La città misura la qualità dell'ambiente urbano (#17), Torino dà un valore ai rifiuti e combatte le discariche abusive (#18), Reti di sensori per prevenire le emergenze ambientali (#19), Nuovi quartieri ecosostenibili (#20), Un piano per il turismo sostenibile (#22), Creatività motore di sviluppo (#24), L'agricoltura in città fa rete (#27).
- **Energia:** Case e uffici a bassa emissione (#29), Riduzione della bolletta energetica (#30), Energia dai rifiuti organici della città (#32), Le Luci accese senza spreco (#37), A risparmiare energia si impara (#38).
- **Integrazione:** Capire per governare (#39), Cittadini smart, informati e partecipi (#43), Mobilità integrata del Nord-Ovest (#44), La città acquista innovazione (#45).

I temi a cui si applica il paradigma Smart sono diversi. Non sorprende quindi che molti di questi progetti incrocino già altre progettualità del Piano Strategico, avvalorandone la dimostrazione dell'utilità e scalabilità, e in generale il merito di una sinergia tra uno strumento di policy e programmazione prodotto dalla Città di Torino e un Piano di visione di più lungo periodo a scala metropolitana.

La gestione metropolitana di un progetto di questa portata e grado di innovazione richiede però anche la strutturazione di un coordinamento competente e riconosciuto tra i Comuni, se possibile con l'individuazione di uno *Smart City Manager* per Comune o per raggruppamento di Comuni, che consenta di condividere, meglio definire e avviare i progetti. Infine è da segnalare che la strategia per una Smart City Metropolitana è fortemente supportata e promossa, oltre che da tutta la programmazione europea, anche da programmi e progetti nazionali (vedi PON Metro) e a livello di marketing territoriale da Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) e Agenzia per l'Italia Digitale (AGID). Nel 2015 questi ultimi vareranno la Piattaforma nazionale delle Smart City, progetto nel quale Torino e la sua area Metropolitana saranno il territorio più rappresentato e rappresentativo, proprio in virtù della dimostrata capacità di fare rete. Su questa direzione si continuerà a lavorare.

OBIETTIVI

- *crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali*
- *mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche*
- *crescita dell'occupazione, a tutti i livelli*
- *incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica*
- *efficientamento dei servizi pubblici*
- *valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo*
- *incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale*





7.10 - TORINO CITTÀ DEL CIBO



Il Piano Strategico punta su una delle vocazioni più forti del territorio: il “cibo”. Il cibo è uno straordinario campo di innovazione e sviluppo. È un settore economico locale e internazionale, un fattore di qualità della vita quotidiana, identità territoriale, inclusione sociale e sostenibilità. Torino metropolitana, alleata al Piemonte, può diventare il punto di riferimento in Italia e nel mondo di una cultura del cibo sano, di qualità, diffuso e accessibile a tutti, cittadini e visitatori.

173

Molte città italiane ed estere propongono identità fortemente radicate nel cibo (ad esempio Parma, Pisa, Milano, Lione, Bristol, Barcellona) e altre sono capitali gastronomiche riconosciute (come ad esempio Bilbao e Osaka) e addirittura globali (Londra e New York). In sintonia con queste evoluzioni, il territorio locale richiede di riflettere su come si possa diventare una città con una visione propria, forte e credibile sul cibo.



Torino Città 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. È una visione al tempo stesso di valenza locale e internazionale 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.

A partire dalla straordinaria ricchezza del territorio, sarà necessario mettere insieme gli attori locali di un sistema così vario, dinamico e promettente per il futuro, per individuare visioni e azioni condivise. I principali attori da coinvolgere sono: produttori, trasformatori, distributori, associazioni di consumatori, mondo della ricerca e formazione, istituzioni locali e tutti i soggetti promotori di iniziative a carattere sociale e culturale. Si tratta dunque di un approccio integrato di messa in rete degli attori, d'innovazione, di sostegno e promozione economica, mantenendo insieme tutte le dimensioni del cibo e rinforzandole mutualmente. Il punto di partenza per attuare questa strategia è la costituzione di una *Food Commission*.



B.21 - *FOOD COMMISSION*

Per diventare Città del Cibo, il Piano propone di partire dalla creazione di una struttura di missione – chiamata *Food Commission* - per definire, incubare, facilitare e promuovere una serie di proposte, politiche e azioni che nel loro insieme costituiscono una vera e propria strategia urbana e metropolitana del cibo di qualità.

La *Food Commission* avrà il compito di far fare quel salto di qualità complessivo che consentirà a Torino di essere localmente e globalmente riconosciuta come una Città del Cibo. Questo risultato dovrà essere misurabile sulla base degli obiettivi che si darà la governance stessa, ad esempio: aumento della quota di cibo prodotto e consumato localmente (consumo privato e collettivo), crescita delle quote di produzione di biologico, incremento della capacità delle piccole imprese di fare sistema per raggiungere mercati più ampi, crescita delle esportazioni di cibo locale, promozione del know-how locale sul cibo in tutto il mondo, riconoscimenti internazionali della gastronomia locale, incremento del turismo eno-gastronomico.

La *Food Commission* sarà un tavolo molto ampio, di carattere non istituzionale, ma in grado di cooperare con le istituzioni per promuovere approcci alle politiche alimentari che favoriscano le istanze emerse dal confronto con gli attori del settore. Pensata come struttura agile e snella, dotata di un piccolo nucleo operativo e autonomia finanziaria, la *Food Commission* dovrà funzionare come luogo di aggregazione e catalizzatore di competenze, saperi, attività e progetti.

Il carattere innovativo della proposta consiste in un'integrazione concreta e fattiva, all'interno della stessa struttura, di due *anime*: una più orientata a favorire politiche pubbliche capaci di tendere a una qualità diffusa e accessibile del cibo; l'altra più attenta a indirizzare, coordinare e promuovere iniziative di promozione e sviluppo economico, del settore e delle comunità locali.

Per quanto riguarda le politiche pubbliche è necessario promuovere l'integrazione delle diverse politiche legate al cibo, oggi spesso settoriali, nell'ottica di un'unica politica sul cibo.

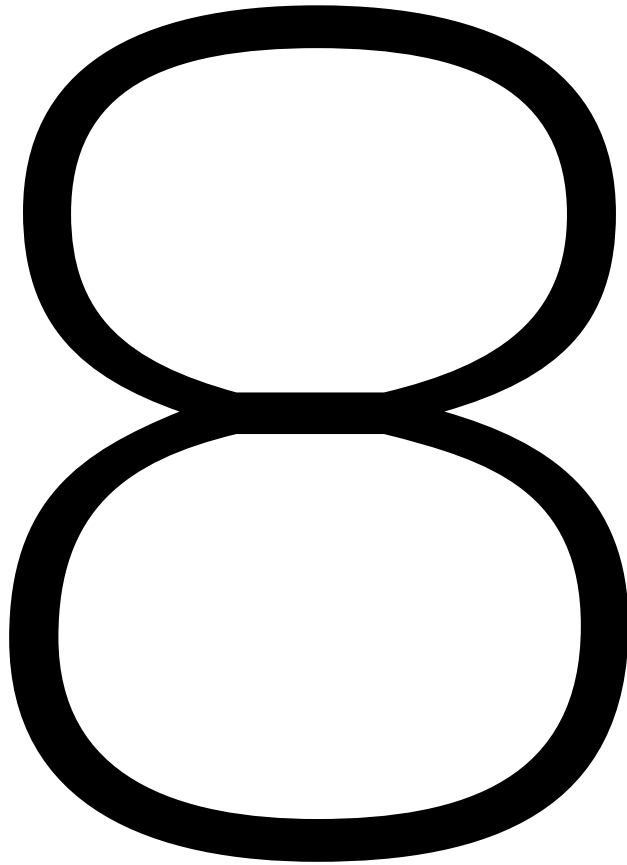
OBIETTIVI

- ***mantenimento, insediamento e crescita di imprese e attività economiche***
- ***crescita dell'occupazione, a tutti i livelli***
- ***incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica***
- ***valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo***
- ***incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale***

Nella Città Metropolitana si potrebbe pensare dunque ad una concentrazione di deleghe in materia di agricoltura, suolo, cibo e aspetti relativi alla governance alimentare, compresa la salute. La *Food Commission* potrà dedicarsi inizialmente all'implementazione di alcune proposte progettuali tese a dare avvio alla strategia:

- **l'Atlante del Cibo** per fotografare e comprendere al meglio il mondo del cibo locale, alla scoperta di tutti gli attori, reti di attori e progetti in relazione ai diversi aspetti del cibo locale, sia dell'offerta che della domanda;
- **il portale** in più lingue per comunicare, promuovere e far vivere quotidianamente alla città e al mondo esterno il sistema del cibo torinese. Il portale potrà essere da una parte informativo ed educativo per il consumatore, e dall'altra potrà facilitare l'accesso dei produttori a nuovi mercati, proiettando il brand collettivo di Torino ad un mondo più ampio;
- **un programma di innovazione nel contatto diretto** tra produttori, trasformatori e il mercato, specializzato e generico: un nuovo hub per i piccoli produttori; un sistema diffuso di raccolta e distribuzione di prodotti dei piccoli produttori e trasformatori artigianali; una rete di negozi al dettaglio, locali e punti di ristoro incentivati e premiati; luoghi, stagionali o periodici, di comunicazione, scambio, degustazione e dimostrazione dei processi di trasformazione;
- **un programma di formazione professionale** per migliorare l'offerta ricettiva e alberghiera, promuovere un benessere diffuso e nuovi stili di ristorazione e somministrazione e adeguare la conoscenza linguistica a standard professionali.
- **Project Food Hub TO Connect**, la prima piattaforma del cibo locale di Torino e del Piemonte. Nasce per contribuire a superare i limiti delle reti alternative e favorirne lo sviluppo, svolge attività di ricerca e di sperimentazione per sviluppare modelli di organizzazione e gestione sostenibili delle filiere corte agroalimentari e forme di aggregazione e integrazione tra produttori e consumatori.

IL PIANO STRATEGICO



*Strategie da
costruire*





Le strategie complementari rafforzano l'impianto del Piano Strategico. Si tratta di tre ambiti considerati in parte autonomi ma fondamentali, per i quali è stato avviato un lavoro di costruzione di strategie specifiche, con la collaborazione e il sostegno di gruppi di attori di rilievo. Gli ambiti sono: il sistema universitario, la dimensione internazionale, la dimensione sociale. Il lavoro illustra temi e direzioni per dare vita a visioni, obiettivi e progetti per continuare a sostenere la leadership della Torino metropolitana in questi campi.

8.1 - STRATEGIA 3. TORINO UNIVERSITARIA E DELL'INNOVAZIONE

Le università e il mondo della ricerca giocano un ruolo fondamentale nell'agenda urbana del futuro, creando un'alleanza ancora più forte ed efficace con il sistema delle imprese, dando vita a progetti strategici, a un ecosistema che favorisce l'innovazione, l'imprenditorialità, la ricerca, il trasferimento di conoscenze e tecnologie, l'attrazione e la permanenza di talenti.

182

In tutte le realtà più avanzate, il sistema universitario e della ricerca è motore di sviluppo economico, produttore e attivatore di innovazione. Le Università e il mondo della formazione e della ricerca in generale, sono risorse fondamentali in un contesto economico globale in cui la competizione si basa sempre più sull'economia della conoscenza. Le città di maggior successo economico al mondo hanno università e centri di ricerca eccellenti, strettamente connessi con l'economia locale.

Scommettere sulla formazione, sulla ricerca e sull'innovazione significa puntare sui settori a maggiore valore aggiunto per l'economia, in grado di trainare redditi, occupazione e nuovi consumi. "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” (Enrico Moretti, La nuova geografia del lavoro, 2013, Mondadori.). Come indica e sostiene con forza la Commissione Europea, affrontare il deficit di innovazione e garantire la trasformazione di ricerca e sviluppo in opportunità di sviluppo economico e occupazione è il tema cruciale per l’Europa, adesso e nei prossimi anni.

Rafforzare il modello della “tripla elica” - che prevede una forte collaborazione tra sistema pubblico, mondo della ricerca e formazione e le imprese - è la chiave per abilitare lo sviluppo della realtà torinese, storicamente e ancora oggi riconosciuta nel mondo per le sue eccellenze imprenditoriali, scientifiche, tecnologiche e culturali. Al contempo il territorio, grazie alla guida delle Università, deve saper trasformare la spinta innovativa che emerge dai nuovi soggetti che operano nella social innovation in opportunità di sviluppo economico, culturale e sociale.

Nell’ambito dei lavori del Piano 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. Per dare i suoi frutti, questo lavoro dovrà includere il resto del mondo della ricerca e dell’innovazione, gli attori economici e le amministrazioni pubbliche, per definire una visione per un modello di “innovazione urbana” torinese, poche linee e progetti di sviluppo in grado di promuovere significativi cambiamenti, su cui orientare gli sforzi dei diversi attori.



I DUE ATENEI TORINESI, IL MONDO DELLA RICERCA E DELL'INNOVAZIONE: UN UNICO SISTEMA

L'alta qualità dei due Atenei torinesi spinge innanzitutto a perseguire e realizzare una forte cooperazione strategica tra le due istituzioni. Un "gioco a somma positiva" tra queste due importanti istituzioni 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, con più alta competizione interna.

Nel Piano si guarda all'area metropolitana ma, in questo ambito, un approccio aperto anche agli altri due Atenei della Regione (peraltro in parte già attivo su alcuni fronti, ad esempio in Medicina tra Università di Torino e del Piemonte Orientale) sarebbe ancora più produttivo.

Questa prospettiva strategica costituisce una risorsa di particolare valore anche nell'ottica di uno sviluppo interdisciplinare della ricerca, sia all'interno degli Atenei, sia tra gli Atenei.

Per quanto riguarda le risorse fisiche delle due Università, il protocollo tra Città di Torino e i due Atenei è un'utile base per continuare a investire in modo strategico sulle sedi universitarie e sulle strutture per il Diritto allo Studio, a partire da un diffuso sistema di poli residenziali studenteschi. In questa prospettiva, la Città di Torino ha adottato e sta implementando il *Master Plan* delle residenze universitarie, che prevede la realizzazione di sette poli residenziali per 5.000 posti letto. Tra le collaborazioni già in corso tra i due Atenei si segnala inoltre l'innovativo 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.

L'elemento di novità del Piano riguarda le possibili cooperazioni strategiche tra gli Atenei – e non solo, ma coinvolgendo anche altri enti scientifici e culturali locali - 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 al momento dai due Atenei torinesi sono:

- *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 e della Scienza);
- *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 Città del Cibo, presentato nel Capitolo 7);
- *Territorio*: ambito multi-disciplinare già strutturato secondo una modalità interateneo;
- *Discipline umanistiche 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.



Gli altri temi d'interesse comune e trasversale tra i due Atenei, a cui dedicare approfondimenti conoscitivi e progettuali per giungere a un approccio strategico coordinato, sono:

- le politiche di *incremento dei servizi e delle borse del diritto allo studio*, anche attraverso meccanismi di prestito d'onore, tema fondamentale non solo in termini di equità, ma anche di attrazione dei migliori studenti;
- l'*internazionalizzazione*, politica che gli Atenei stanno promuovendo con successo, stabilendo relazioni internazionali straordinariamente ricche e durature, che potrebbe trarre beneficio da un approccio maggiormente focalizzato e coordinato;
- il maggior *coordinamento del sistema dell'incubazione delle start-up*, vario e articolato e con punte di notevole eccellenza, e il sostegno all'imprenditorialità innovativa, nonché agli investimenti a favore delle migliori start-up, in ambito tecnologico, della creatività e cultura;
- il sostegno da parte di tutti gli attori locali all'incremento degli *investimenti nazionali sulla ricerca* in Piemonte, attraverso progetti strategici, ambito nel quale la Regione Piemonte è storicamente penalizzata rispetto ad altri contesti.



LA CENTRALITÀ DELLE UNIVERSITÀ NELLO SVILUPPO ECONOMICO LOCALE

La competizione globale per le Università è molto forte: il posizionamento complessivo di un Ateneo - generale e disciplinare - è una misurazione ragionevolmente oggettiva della sua competitività e attrattività di medio-lungo periodo. Le Università sono in quest'ottica innanzitutto attori globali. In Italia però in questo ambito, molti vincoli amministrativi, ad esempio in relazione all'assunzione del personale, limitano la capacità di partecipare ad "armi pari" a questa competizione globale.

La principale missione delle università è legata quindi a raggiungere e migliorare la posizione culturale, didattica e di ricerca, secondo gli standard che le comunità accademiche globali applicano nelle diverse discipline. La scelta delle modalità di realizzazione di questa missione è il risultato di un processo di autodeterminazione che riguarda le scelte strategiche di programmazione delle risorse, delle attività e di organizzazione interna dei singoli Atenei. Essa è anche influenzata dalle risorse (finanziarie e non) che le altre istituzioni possono mettere a disposizione per rendere il territorio accogliente e attrattivo.

Una seconda missione delle Università si applica però al sistema locale, essendo le Università anche uno dei più importanti attori urbani e fattore fondamentale di sviluppo economico e sociale di un territorio, strutturante e abilitante al tempo stesso. Le due missioni non sono indipendenti, ma si integrano e si rafforzano a vicenda.

LE SFIDE PER I PROSSIMI ANNI

Nei prossimi anni, le Università italiane, sotto la guida del Governo, saranno impegnate in un complessivo processo di ristrutturazione del sistema universitario attraverso processi di ridimensionamento (fusioni, espansioni o riduzioni) e posizionamento di ciascun ente in termini qualitativi e di mercato della formazione e della ricerca, andando oltre un sistema che finora ha considerato e regolato l'attività di tutti gli Atenei come se fossero uguali e destinati tutti alle stesse funzioni.

Il Piano Strategico intende promuovere, tra i principali attori del territorio, una riflessione strategica volta a favorire la crescita delle Università locali nel sistema globale dell'economia della conoscenza e il loro impatto positivo sul sistema economico e sociale locale. In merito agli elementi fondamentali di questa duplice sfida riportiamo di seguito alcune prime considerazioni per avviare il confronto e configurare una possibile strategia.

Formazione. La prima e fondamentale sfida, che accomuna Torino all'Italia, è quella di aumentare il numero assoluto di laureati (per esempio in Italia i laureati sono 20 ogni 100 individui di 30–34 anni, risultando l'ultima in Europa, a fronte dell'obiettivo del 40% indicato dall'Europa per il 2020). La questione è indubbiamente complessa e ha radici profonde anche a livello nazionale, deve inoltre tenere conto della scarsa diffusione e successo in Italia dei percorsi formativi di terzo livello a carattere professionalizzante. A livello locale si può però fare molto per migliorare l'orientamento scolastico, riconfigurare alcuni percorsi universitari, soprattutto quelli brevi professionalizzanti, e potenziare le politiche di attrazione di studenti da altre Regioni e Nazioni, con l'obiettivo di favorirne poi l'integrazione nel mondo del lavoro locale.

La seconda sfida riguarda il miglioramento delle competenze dei laureati rispetto alle esigenze del mondo del lavoro. La relazione tra formazione e mondo del lavoro negli ambiti scientifici e tecnologici è soddisfacente, con alti tassi di assunzione dei laureati nell'anno successivo alla laurea (a Torino più del 90% del laureati ingegneri del Politecnico trova impiego entro l'anno dalla laurea). La maggior parte dei laureati dell'Università è destinata al mercato delle attività professionali e terziarie avanzate, che sono fondamentali per lo sviluppo economico complessivo di un territorio, incluso il sostegno ai settori manifatturieri.

Le Università sentono anche la necessità di attrezzarsi per essere più velocemente reattive nei confronti di specifiche domande del mercato occupazionale, come quello delle professioni

digitali, o in relazione ad imprese che intendono insediarsi localmente e richiedono programmi formativi su misura per assumere forza lavoro locale. In questo ambito le normative nazionali devono essere più adeguate e flessibili.

Le Università devono anche operare per garantire ai propri laureati percorsi di formazione nell'ambito dello "sviluppo continuo delle competenze" per favorire un più adeguato e dinamico *matching* tra conoscenze acquisite nel percorso curriculare e le nuove sfide occupazionali.

Si tratta di offrire opportunità maggiori ai soggetti occupati (in un'ottica di costante aggiornamento), a coloro che perdono il lavoro (per lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze di cui dispongono), alle imprese locali (per disporre di formazione continua altamente qualificata e certificata) e alle imprese che intendono insediarsi localmente (per 'utilizzare' al meglio il potenziale professionale ed innovativo).

Ricerca. Per quanto riguarda la ricerca, il principale obiettivo è raggiungere: buoni posizionamenti internazionali nei campi in cui le nostre università eccellono, o hanno il potenziale per farlo; un migliore tasso di successo nei programmi di ricerca fondamentali quali i progetti dello *European Research Council*; maggiore capacità di attrazione di *Co-location Centers delle Knowledge Innovation Communities* (attualmente solo uno a Trento), di *large scale facilities* per la ricerca, di ospedali di ricerca. Questi sono gli ambiti nei quali si gioca oggi la competizione di alto livello tra le università europee, e che possono assicurare finanziamenti rilevanti di medio-lungo periodo. Gli investimenti in ricerca possono essere connessi al meglio alle opportunità e agli interessi di sviluppo delle imprese locali, da quelle più grandi alle start-up, passando dalle piccole imprese che rappresentano un tessuto di innovazione ad alto potenziale.

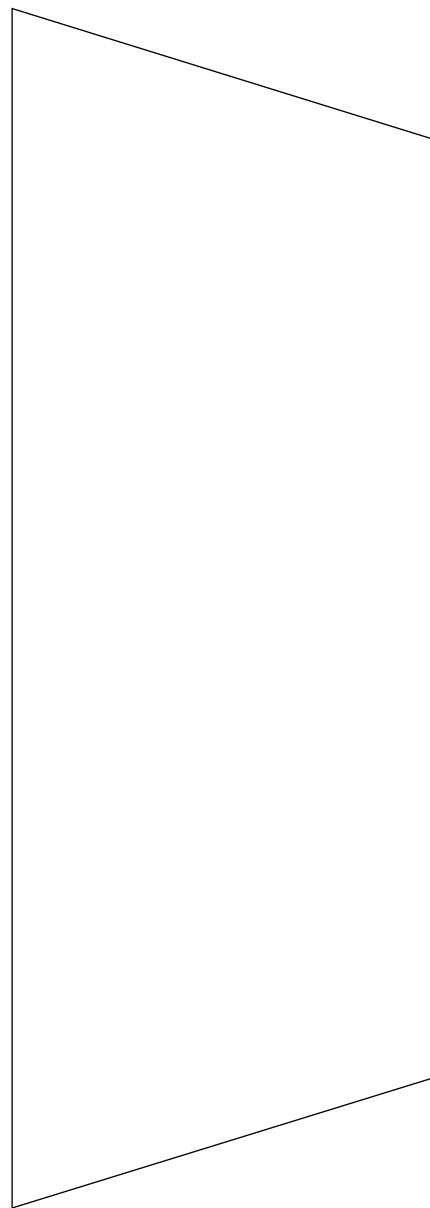
Per innalzare il livello qualitativo della ricerca – ma il tema si applica anche alla formazione – le università devono essere nelle condizioni di assumere i migliori professori e ricercatori, italiani e internazionali - soddisfacendo le loro aspettative di stipendio, strutture e personale per la ricerca -, favorendo il ricambio generazionale degli stessi. Quest'ultima è un'altra sfida a cui molti attori locali pubblici e privati possono contribuire, per capire come superare le limitazioni amministrative in questa materia, nell'attesa di una maggiore autonomia delle Università in questo senso.

Knowledge interchange. L'attenzione e l'efficacia dell'azione in questo ambito si è concentrata, con successo, soprattutto in ambito manifatturiero, sia attraverso il trasferimento tecnologico diretto sia attraverso altri modelli di collaborazione e partenariato tra università e imprese. La sfida in questo ambito richiede di continuare a innovare i modelli di relazione tra Atenei ed imprese per collocare le Università come punto di snodo dell'intenso processo di interscambio di conoscenze in atto, sia a livello locale sia a livello globale. L'ampliamento e l'innovazione dei modelli di interazione tra Università e imprese si possono allargare anche ai settori dei servizi avanzati e professionali.

Nel 2015 il Politecnico di Torino ha avviato in questo senso una strategia per trasformarsi in una vera e propria "università imprenditoriale", definita come l'università "che forma imprenditori", "che crea imprese", per giungere infine all'"università che imprende".

Per favorire le collaborazioni tra università e impresa, potrebbero essere sviluppati pochi "grandi progetti di poli d'innovazione" – che uniscono massa critica, economie di co-localizzazione e *placemaking* di qualità – che includano attività di ricerca pura e applicata, imprese e servizi. In questo senso l'area che ruota intorno alla Cittadella Politecnica ha una prospettiva di evoluzione verso un vero e proprio *Tech Innovation District*. Il progetto, lanciato da poco sull'area ex MOI, di Centro Biomedico, sulla scorta del modello della Cittadella Politecnica, ma incentrato sui temi delle Scienze della Vita, in integrazione tra i due Atenei, va fortemente in questa direzione. Analogamente, hanno un importante potenziale di sviluppo le aree intorno a Biotecnologie, già in espansione, ma anche il polo di Veterinaria e Agraria a Grugliasco (che potrebbe essere potenziato dalla presenza dell'Istituto Zooprofilattico e dall'ARPA), e il polo della *Green economy* a Environment Park. Altri potranno essere valutati e identificati.

La nuova Agenzia di sviluppo (Cfr progetto A.2, Cap. 6) potrebbe avere un ruolo decisivo nella valutazione e nello sviluppo dei mix funzionali, dei modelli di investimento e dei sistemi di integrazione di questi e di altri progetti-chiave per l'innovazione, mettendoli in rete con il più ampio sistema delle imprese e della ricerca, ma anche connettendoli ai temi delle infrastrutture territoriali.



UNIVERSITÀ E TERRITORI

Il tema dell'impatto delle Università sui territori è ampio e pervasivo e integra i temi fin qui analizzati. Nello specifico le Università sono anche:

- attività economiche vere e proprie, "aziende della conoscenza", di grande rilievo economico nel contesto urbano in cui sono inserite (in termini di fatturato, occupazione, acquisto di beni e servizi);
- i principali produttori e attrattori di quel capitale umano qualificato che in gran parte lavora nel sistema locale, vive, consuma, scambia, costruisce relazioni e investe nel contesto locale;
- motori fondamentali di internazionalizzazione (in entrata, in uscita e locale), nodi locali di reti globali dell'innovazione;
- soggetti con una forte presenza insediativa e quindi connotativa dello spazio urbano, in grado di cambiare la vita di interi quartieri (negli 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; parte fondamentale dell'immagine e del brand della 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.



8.2 - **STRATEGIA 4.** **TORINO INTERNAZIONALE**

Avere un profilo internazionale, essere aperti, connessi al mondo, saper accogliere i talenti, attrarre investimenti globali, parlare le lingue significa oggi avere un vantaggio competitivo sostanziale. Torino ha investito molto sull'internazionalizzazione, raggiungendo importanti risultati. Continuare su questa strada, valorizzando le risorse e le competenze della città, è un impegno che il Piano Strategico assume come prioritario facendo dell'internazionalizzazione una delle principali leve di sviluppo per il futuro.

Torino è sempre stata una città internazionale. Capitale dei Duchi di Savoia, del Regno di Savoia, infine Capitale d'Italia, per 400 anni Torino è stata un importante centro politico, culturale e del commercio internazionale che ha lasciato in eredità un ricchissimo patrimonio storico-culturale alla città contemporanea. Per citare un esempio su tutti, il *Theatrum Sabaudiae* è stata la più innovativa operazione di marketing internazionale concepita da una città europea in epoca barocca.

L'internazionalità di Torino si è poi consolidata ed estesa, nel '900, diventando uno dei motori dell'industrializzazione e modernizzazione dell'Italia. Grazie a FIAT e a tutto il settore automotive, nel dopoguerra la città ha vissuto una nuova apertura internazionale. L'Esposizione Internazionale del Lavoro del 1961 ha lasciato la sua impronta sulla città moderna. Chiusa l'Esposizione, nell'ambito del comitato promotore si decise di attrarre e insediare stabilmente funzioni internazionali sul territorio, scelta che portò alla creazione, nel 1963, della prima Scuola Internazionale di Torino e l'anno successivo all'insediamento del Centro Internazionale di Formazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) quindi, nel 1968, dell'Istituto Interregionale di Ricerca delle Nazioni Unite sul Crimine e la Giustizia (UNICRI). Il 'Polo Onu' di Torino si è arricchito nel 2002 dello *Staff College* del Sistema delle Nazioni Unite (UNSSC). Negli anni '90 si è insediata a Torino anche la sede della *European Training Foundation*. Sul finire del secolo, la crisi del modello di sviluppo del dopoguerra e la ricerca di nuove strategie per il futuro hanno ribadito l'importanza dell'apertura della Città e il primo Piano Strategico del 2000 fu denominato, appunto, Torino Internazionale.

Oggi Torino è sempre più città internazionale, per l'elevata presenza di cittadini stranieri che qui hanno scelto di risiedere e lavorare (15,4% della popolazione, Comune di Torino, 2014; 9,2% delle aziende a titolarità straniera, Osservatorio Interistituzionale sugli stranieri in Provincia di Torino, 2013); per il denso scambio con l'estero, che fa di Torino la seconda area italiana per livello di export; per il forte ruolo giocato dell'export legato al comparto auto e per la notevole crescita recente di alcuni nuovi settori come l'export alimentare; per la significativa crescita del turismo, anche se soprattutto nazionale; per l'intensa attività di formazione e ricerca di livello e con forti scambi a scala internazionale, che si basa su due principali Università, molti centri di studio e ricerca pubblici e privati; per la significativa e costante

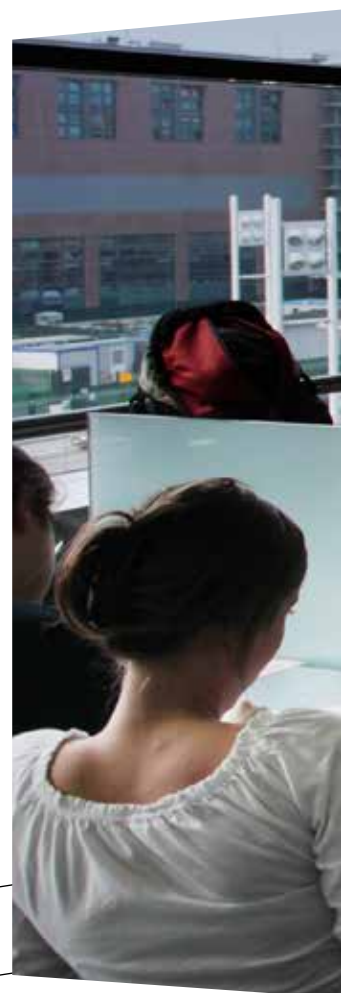
crescita del numero degli studenti universitari stranieri, provenienti soprattutto dai paesi emergenti (15% del totale); per la fitta rete di progetti istituzionali europei e internazionali; per la caratura internazionale del suo sistema culturale e museale.

Torino ha però bisogno di essere ancora e sempre più internazionale, per affrontare la crisi economica degli ultimi anni, per il progressivo spostamento del baricentro della crescita economica globale sempre più verso l'Oriente e i paesi emergenti, per posizionarsi in un contesto di forte competizione tra le città metropolitane. Le realtà della nuova competizione globale ci spinge a consolidare nuovi mercati per i prodotti, i servizi di livello e le competenze che qui si sono formate; ad attrarre finanziamenti, beni e capitale umano; a diversificare le nostre competenze e valorizzare i rapporti con i territori da cui provengono i nostri concittadini internazionali.

La volontà d'internazionalizzazione è dimostrata dal fatto che tutti i principali attori del territorio, siano essi autorità locali o funzionali, promotori d'interessi specifici o generali, hanno una propria *policy* d'internazionalizzazione, spesso intensi programmi d'attività e alcune scelte esplicite di collaborazione stabile su questo fronte.

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 di sistema 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 offerte da alcune politiche, risorse del territorio e relazioni consolidate, e farvi leva per promuovere l'internazionalizzazione dell'intero sistema.

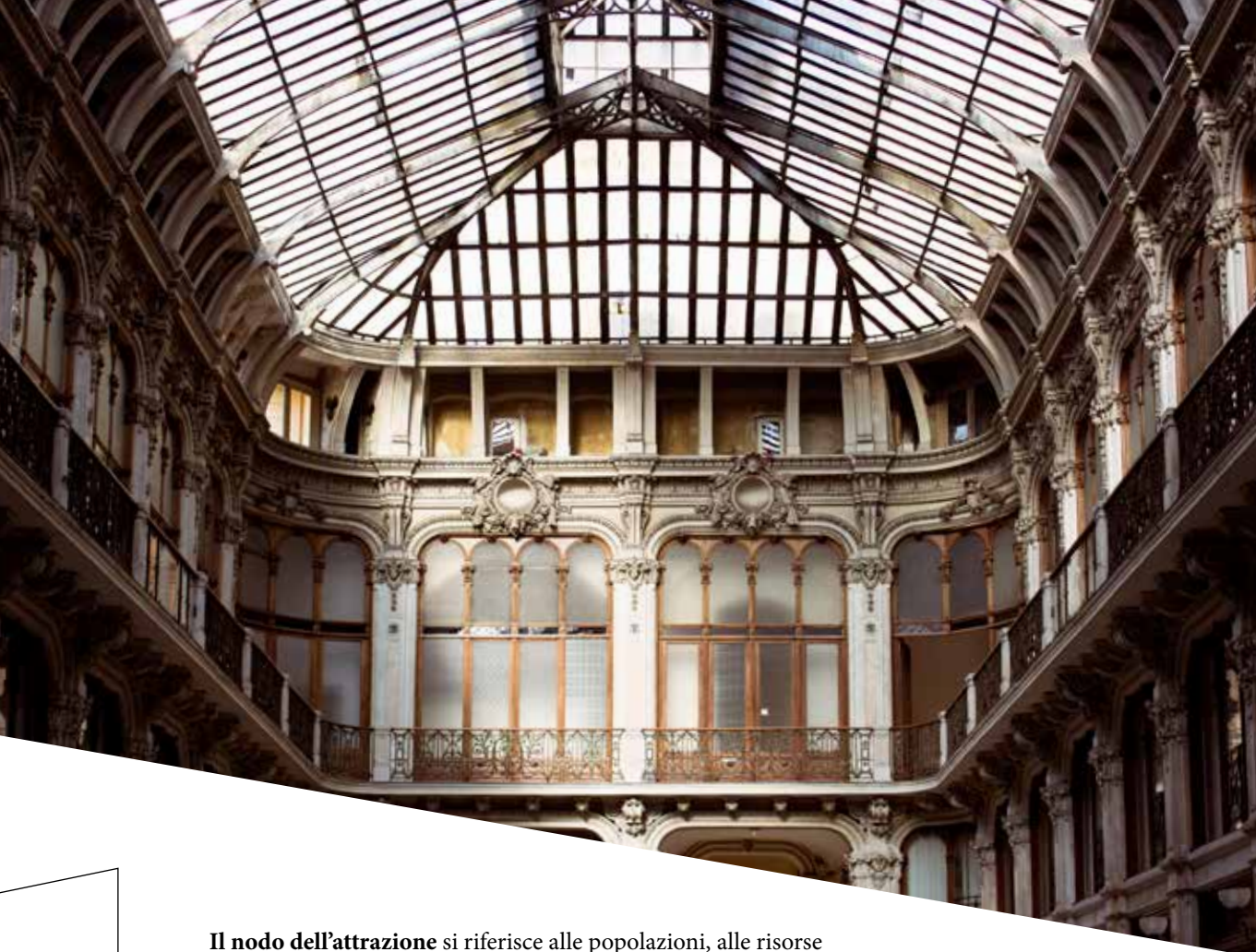
La nuova strategia d'internazionalizzazione, che si concretizzerà con *Destinazione Torino*, progetto pilota condiviso con il Governo nazionale, dovrà affrontare tre nodi principali: il nodo di Torino verso l'estero, il nodo dell'attrazione, il nodo dell'accoglienza.





Il nodo di Torino verso l'estero riguarda i prodotti, i servizi e le competenze da esportare creando nuovo valore aggiunto e intessendo legami più forti tra la città e l'estero. È probabile che in futuro il baricentro delle collaborazioni finalizzate all'export dovrà spostarsi ancora più massicciamente dall'Europa ai Paesi emergenti che nei prossimi decenni dovrebbero mostrare le maggiori opportunità di acquisto di beni e servizi da parte delle classi medie in questi paesi. Da questo punto di vista, sono evidenti alcune opportunità:

- le potenzialità di collegamento che il sistema produttivo piemontese potrebbe ottenere valorizzando i processi di internazionalizzazione del mondo dell'università, della ricerca e della cultura e viceversa;
- il rafforzamento del ruolo delle grandi imprese torinesi come apripista e ambasciatori del territorio torinese;
- l'incremento del livello di internazionalità dei manager locali;
- la valorizzazione delle opportunità e risorse dell'imprenditoria straniera attiva a Torino per aumentare i legami con i paesi di origine.



Il nodo dell'attrazione si riferisce alle popolazioni, alle risorse e ai capitali che potrebbero trovare a Torino e nella sua area metropolitana validi motivi di contatto, insediamento e collaborazione. Le questioni fondamentali da affrontare sono:

- la riattivazione della capacità d'attrazione d'investimenti e insediamento di attività economiche, attraverso l'Agenzia proposta dal Piano, in stretta connessione con il mondo delle imprese locali e della R&D;
- la creazione di un ecosistema d'innovazione, soprattutto nei settori emergenti più dinamici, per favorire la nascita, la crescita e l'insediamento di nuove start-up e piccole imprese;
- l'attrazione di turisti, visitatori, talenti e studenti internazionali attraverso una complessiva politica di marketing dell'area che consenta di cogliere opportunità oggi poco valorizzate;
- la conoscenza diffusa delle lingue, soprattutto dell'inglese per favorire un'accoglienza di qualità;
- la valorizzazione dei legami di imprenditori e studenti stranieri con i paesi di origine attraverso progetti specifici finalizzati.

Il nodo dell'accoglienza si riferisce alla qualità e all'internazionalità del sistema locale, che dovrà corrispondere alle aspettative e agli standard di una comunità aperta e multiculturale. Le opportunità sul fronte dell'internazionalità locale possono essere dunque le seguenti:

- continuare a favorire l'integrazione e l'inclusione sociale degli individui e delle comunità straniere, fondamentali risorse per una società locale dinamica e diversa;
- rafforzare decisamente la conoscenza dell'inglese a partire dalla scuola, all'interno di tutte le strutture d'accoglienza;
- compiere una decisa semplificazione amministrativa per le imprese, anche attraverso l'ICT e le smart *technologies*, per rendere il territorio torinese più competitivo;
- favorire l'attrazione e la permanenza di manager e talenti attraverso servizi dedicati alle esigenze di individui qualificati e loro famiglie;
- favorire il salto di scala delle imprese degli stranieri residenti sul territorio e approfondire le opportunità di interscambio con i Paesi di provenienza.

198

Tutti i nodi necessitano di affrontare il nodo della connettività aerea, oggi non all'altezza delle necessità e ambizioni del territorio, che può passare da un potenziamento dello scalo torinese o da un più esplicito collegamento con l'*hub* di Malpensa.



8.3 - STRATEGIA 5. TORINO SOCIALE

L'attrattività di Torino dipende anche dal benessere delle persone, di tutte le persone. Una società locale evolve nella sua unitarietà, in modo inclusivo, occupandosi attivamente delle fasce più deboli allo scopo di ridurre le diseguaglianze. La coesione sociale è un valore irrinunciabile per la comunità torinese e il Piano la assume come prioritaria.

Il Piano Strategico concentra l'attenzione sul rilancio dello sviluppo economico locale, partendo dalla centralità delle imprese e di altri attori strategici quali le Università, le organizzazioni della società civile e più in generale i cittadini. Il Piano sostiene l'innovazione complessiva del sistema del welfare metropolitano per dare vita a modelli pubblici di welfare più efficaci ed efficienti, al passo con i tempi e promuove un maggior coinvolgimento del mondo privato e del terzo settore per favorire l'inclusione sociale.

Il Piano parte dall'assunto che il primo fattore d'inclusione sociale sia il lavoro, quindi il rilancio dell'economia locale; ciò è maggiormente rilevante in una fase di crisi, che riduce le opportunità di occupazione. Questo approccio comporta l'assunzione di questioni di matrice strutturale e di evidente

emergenza quali la disoccupazione, la povertà e le crescenti diseguaglianze sociali nella comunità torinese.

In questo senso le ipotesi di sviluppo economico per Torino devono misurarsi con innovazioni, sperimentazioni, buone pratiche di tutela sociale, di lotta alla disoccupazione di lunga durata, alla vulnerabilità sociale e alle povertà.

Ad ogni secolo il suo modello di welfare. Nella welfare society dell'inizio del terzo millennio l'intera società, non solo lo Stato, deve farsi carico del benessere dei propri cittadini; è quindi necessario un cambio di paradigma, una modernizzazione e un nuovo orientamento della "protezione sociale" per trasformarla in "promozione sociale".

La coscienza della crisi del modello di welfare sviluppatosi in Europa nel corso del '900, fondato sui tre "pilastri" principali del mercato del lavoro, dominato dalla grande industria fordista, della famiglia nella sua composizione solida e moderna di famiglia nucleare, delle grandi assicurazioni sociali obbligatorie, è ormai acquisita. In particolare, in Italia il sistema del welfare si è sviluppato a livello nazionale e locale, in modalità non sempre armonizzate tra politiche diverse - sociali, sanitarie, educative, abitative, assistenziali, del lavoro - e risorse incerte.

200

Il perdurare della crisi economica impone al sistema del welfare di ripensare complessivamente i modelli d'azione e i paradigmi che ne stanno alla base. Il tema non è solo locale, ma nazionale ed europeo, e riguarda tutti i sistemi capitalistici e caratterizzati da un welfare avanzato. Fattori economici e sociali quali la crescente disoccupazione e la precarietà, l'impoverimento del ceto medio, l'indebitamento crescente delle famiglie e l'invecchiamento costante della popolazione hanno messo in crisi un modello di welfare concepito invece in un contesto caratterizzato da elevati tassi di sviluppo economico, maggiore stabilità dei modelli sociali e occupazionali, una più ridotta incidenza della popolazione anziana.

Disagio, multi-problematicità, nuove povertà, disoccupazione, nuove emergenze abitative rappresentano le sfide attuali e urgenti di un sistema che, nel passato, ha dato notevole contributo, nazionalmente e localmente, allo sviluppo dell'economia, garantendo più elevati livelli di benessere, una più equa ripartizione della ricchezza e la formazione di una solida classe media.

I tagli delle fonti di finanziamento statale pesano in particolare sulle amministrazioni comunali, a fronte purtroppo di un costante aumento del numero di utenti che richiedono i servizi di welfare. Ad esempio, dal 2006 al 2012 gli utenti dei servizi sociali nell'area metropolitana torinese sono aumen-

tati di oltre il 50%, e quelli rivolti agli anziani di quasi il 65%. Questa situazione di crisi è ben chiara alle istituzioni locali e agli operatori sociali, che quotidianamente si impegnano per garantire diritti sociali fondamentali, inclusione e sostegno soprattutto alle fasce più deboli: anziani, persone con problemi di salute e/o non autosufficienti, disabili fisici e psichici, minori, persone in gravi condizioni sociali ed economiche.

È necessario integrare il rinnovamento del welfare pubblico con nuovi modelli di protezione sociale che attivino anche altri attori economici e sociali. “Secondo welfare”, “welfare mix”, “welfare aziendale”, “community welfare” rappresentano modelli di intervento innovativi che i sistemi locali (non solo italiani) stanno investigando e sperimentando per cercare un nuovo equilibrio tra prestazioni offerte e finanziate dalla collettività e ruolo e contributo del settore privato e non profit.

L'interazione tra Stato, mondo economico e terzo settore, nell'ideazione, programmazione, gestione e valutazione dei servizi alla persona, si coniuga con il concetto di sussidiarietà quale corresponsabilizzazione dei cittadini e delle forze della società civile per il benessere della collettività.

Si tratta quindi di attivare un circolo virtuoso tra questi soggetti che riesca a mobilitare il risparmio e l'iniziativa privata e sociale verso impieghi “di servizio”, trasformando il ruolo dell'ente pubblico da erogatore di servizi a soggetto regolatore intelligente. Garantendo la parità dei servizi offerti alla comunità, il settore pubblico programma, controlla e valuta le politiche e gli interventi da realizzare con logiche di efficacia e efficienza, e abilita il sistema locale del welfare in modo da moltiplicare le risorse private. Il pubblico rafforza il proprio compito di soggetto che favorisce l'*empowerment* dell'individuo e della società nel suo complesso, che rappresenta l'obiettivo ultimo delle politiche sociali.

Il tema ha indubbiamente una dimensione europea e nazionale, ma ha anche una forte declinazione locale. In Italia in particolare le situazioni e i modelli di welfare pubblico, e non, sono molto differenziate e la capacità locale (di Regioni e Comuni) di affrontare le sfide di ogni fase, con modelli e equilibri tra pubblico e non profit molto diversi, è sempre stata molto forte.

Il sistema del welfare torinese ha una lunga tradizione, caratterizzata da grande efficacia d'azione e capacità di rispondere alle urgenze anche in periodi di grande crisi e di limitate risorse. Inoltre, negli ultimi anni ha sviluppato esperienze di welfare innovativo e occasioni costanti di riflessione e proposte in tal senso.

Per proporre politiche innovative è necessario muoversi contemporaneamente in più direzioni. Vanno ridefiniti i rapporti tra diritti e tutele; è necessaria una maggiore responsabilità e

consapevolezza nella popolazione sui consumi collettivi come consumi primari rispetto al proprio reddito; occorre andare verso una riorganizzazione del sistema, che insieme e nel rispetto delle soggettività, lavori in modo convergente; non avere preclusioni sul ventaglio di attori da coinvolgere, sulla ricerca di finanziamenti e incentivi, anche attraverso la programmazione FSE 2014-2020 per spingere il privato ad investire sul sociale.

Alleanze o coalizioni fra istituzioni e società civile organizzata necessitano di una cabina di regia, di una visione condivisa dinamica alimentata da una osservazione attiva e continua. Per promuovere il cambiamento bisogna costruire “reti di prossimità territoriale”, in una cornice di sistema metropolitano. Queste reti devono coinvolgere operatori del volontariato, enti privati laici e religiosi, imprese sociali, istituzioni pubbliche, parti sociali. Servono reti di supporto ai cittadini senza lavoro e/o poveri; occorrono relazioni di ascolto e di vicinanza, elaborazione di mappe informative e dei saperi.

Il ruolo determinante del Terzo Settore

Se il welfare è anche un fattore abilitante dell'economia, lo è naturalmente anche l'economia civile. **È opportuno rilanciare l'economia civile insieme a quella profit, poiché produce ricchezza ed è fonte di straordinaria innovazione.** Torino può tornare ad essere un laboratorio innovativo dell'economia civile.

La Città di Torino ha sviluppato negli anni un robusto sistema di servizi sociali e socio-sanitari che raggiunge circa il 10% della popolazione ed è fortemente caratterizzato, spesso in controtendenza con altri comparti della stessa amministrazione comunale, dal principio di sussidiarietà. Sussidiarietà, tra soggetti pubblici, del privato e del privato sociale (Comuni, Aziende Sanitarie, cooperative, organismi no profit, associazioni di tutela e di volontariato, sindacati e imprese sociali e imprese profit), che ha dato vita ad un sistema integrato in grado di offrire oltre 500 tipologie di risposte sociali e sociosanitarie a famiglie e cittadini e produrre circa 11 mila posti di lavoro: pari al 5% della popolazione lavorativa della Città. Ciò è stato possibile attraverso un modello di integrazione di risorse in cui spesso la spesa pubblica ha fatto da volano alla spesa privata e nel quale il solo livello di investimento strutturale del privato ha superato i 100 milioni di euro. A tutto ciò si aggiunge la consistente “densità relazionale” offerta dalla ricca e preziosa rete di volontariato, che rappresenta la storia e il presente della solidarietà torinese.

È proprio grazie a questa infrastruttura integrata e sostenuta dal pubblico unita ad un'azione di prevenzione capillare che, nonostante la crisi pesantissima di questi anni, si è evitata l'esplosione di conflitti sociali.

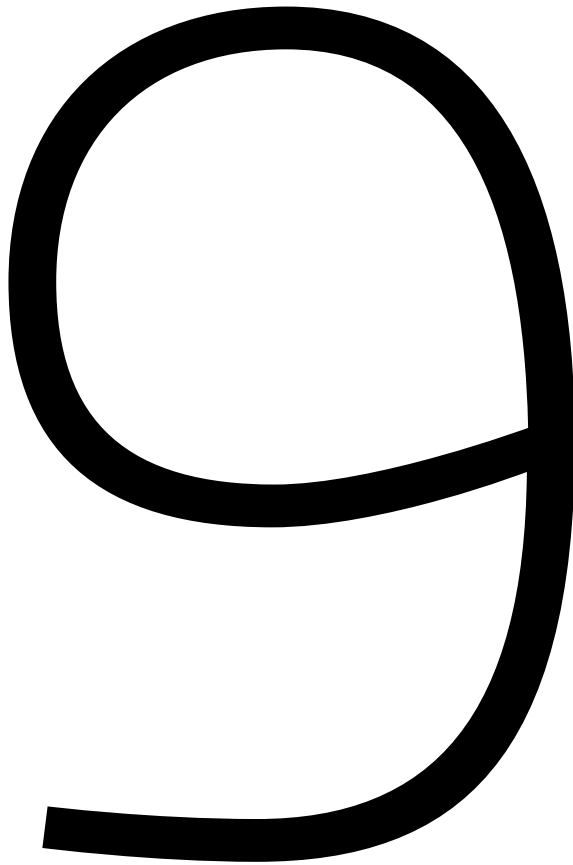


Tavolo Torino Sociale

Il Piano Strategico propone quindi di far fare il salto di qualità e di scala a queste esperienze innovative di nuovo welfare per consentire al welfare metropolitano torinese di rispondere con successo alle sfide del nuovo millennio, di innovarsi profondamente, e continuare ad essere un modello guida in Italia. La Strategia *Torino sociale* potrà essere costruita solo mobilitando tutti gli attori pubblici, non profit e privati che operano nel campo del welfare e dell'integrazione sociale al fine di approfondire, in modo condiviso e costruttivo, nuovi modelli e strumenti attraverso un percorso che preveda:

- Il "racconto del welfare ai cittadini", sistema straordinario di tenuta sociale che va dalla scuola, ai servizi socio-assistenziali e lavorativi, a quelli di integrazione delle comunità straniere; sistema che include il settore pubblico, il non profit e il volontariato. È importante che i cittadini siano informati, partecipi e messi nelle condizioni di valutare quali servizi, in che modo e a chi vengono forniti con continuità, sulla base di quali valori e con quali risultati. Un approccio maggiormente comunicativo e trasparente favorirebbe la comprensione e la fiducia nei confronti delle politiche pubbliche e l'emersione di domande inesprese e proposte innovative (terzo settore, social innovation e cittadinanza attiva);
- La conoscenza oggettiva della reale situazione e degli scenari futuri, legati ad esempio alla riduzione delle risorse pubbliche, all'invecchiamento della popolazione, alla fase di crisi occupazionale. Le variabili principali per costruire nuove strategie d'intervento sono i dati della domanda (attuale e futura), le tipologie di servizi offerti, i costi sostenuti, le variabili normative, le ricadute e i risultati raggiunti. Molte ricerche settoriali vengono condotte, molti dati vengono aggiornati e monitorati regolarmente. Un cantiere integrato di valutazione, che coinvolga gli enti di ricerca locale, potrebbe portare a rivedere le politiche sulla base di evidenza fattuale e approcci costi-benefici scientificamente fondati.
- L'individuazione delle azioni concrete di rinnovamento del welfare, studiando la praticabilità e l'impatto di modelli che potrebbero essere proposti in diversi ambiti, la replicabilità e diffusione di alcune buone pratiche innovative locali e non, modalità di semplificazione ed efficientamento amministrativo e attuativo (tra cui il Welfare metropolitano), e la costruzione delle condizioni amministrative ed economiche che possono garantirne l'attuazione. L'*Agenzia per lo sviluppo economico e gli investimenti* potrebbe valutare la fattibilità e gli impatti delle proposte di riforma.





*Implementazione
del piano*





Un Piano Strategico è innanzitutto un processo, di carattere ideativo e concertativo tra attori ed esperti locali. Il documento è il punto di arrivo del processo, ma anche l'avvio di una fase successiva, che prosegue la mobilitazione degli attori, dei loro interessi, delle competenze e delle volontà di azione, al fine di implementare le azioni previste.

9.1 - LA FATTIBILITÀ DELLE STRATEGIE E AZIONI DEL PIANO STRATEGICO

La questione dell'implementazione della pianificazione strategica è complessa, non potendo vincolare l'azione di nessun attore, nemmeno quella del Comune capofila e della Città Metropolitana, ancora meno quella dei privati o di altri soggetti. La capacità di implementazione del Piano è quindi affidata agli attori stessi, al loro grado di motivazione e capacità di convincimento reciproco.

I progetti di questo Piano presentano diversi livelli di avanzamento: alcuni sono già sostenuti da chiare leadership, altri devono essere meglio studiati e sviluppati e devono trovare le leadership che li porteranno avanti. Questi ultimi sono stati comunque indicati nel Piano perché ritenuti fondamentali per disegnare il futuro di Torino.

Le tappe concrete del processo di sostegno al Piano sono:

- l'adozione del Piano da parte delle Istituzioni;
- la definizione di un meccanismo di governance stabile tra le zone omogenee, nell'ambito della Città Metropolitana;
- il riconoscimento di questo Piano di area torinese nell'ambito della Città Metropolitana quale primo contributo agli strumenti di indirizzo della Città Metropolitana, e in particolare al Piano Strategico previsto per quell'Ente, salvo adeguamenti necessari;
- la revisione e riorganizzazione delle competenze e modalità di azione di alcuni enti (inclusa la Città Metropolitana) e delle agenzie locali che si occupano, a diverso titolo, di delivery di funzioni di sviluppo locale;
- il sostegno alla funzione costante di animazione e approfondimento della fattibilità e di sostegno finanziario ai progetti strategici del Piano, riconoscendo e strutturando questa funzione negli Enti o in un'Agenzia dedicata del territorio, eventualmente nella stessa Torino Internazionale/Strategica.

9.2 - PIANI D'AZIONE DEI PROGETTI E QUADRO INTEGRATO DI FINANZIAMENTI

La fattibilità tecnica, economico-finanziaria di questo Piano è fondamentale. Nello spirito di un Piano di visione, il lavoro ha voluto creare la prima e fondamentale condizione di fattibilità per strategie e azioni innovative e complesse, ossia la convergenza di interessi da parte delle leadership e delle coalizioni di attori che possono sostenerne l'attuazione. Le attività di sostegno all'implementazione sono state avviate e proseguiranno nei prossimi mesi.

Il Piano prevede azioni a diverso grado di maturazione che hanno leadership diverse, sia pubbliche che pubblico-private. In un quadro di risorse pubbliche scarse, queste azioni dovranno essere studiate e valutate in termini operativi, processuali e finanziari. Per la loro attuazione sarà fondamentale continuare a sostenerne l'approfondimento e l'incubazione, insieme agli attori che le hanno disegnatte, le sostengono e ne possono garantire la fattibilità.

Il Piano è fortemente coerente e allineato con gli obiettivi e i principi di Europa 2020, in termini di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e con quelli dei PON nazionali e dei POR regionali. Integra anche visioni e strumenti recenti di programmazione promossi dal Governo. Intende inoltre rafforzare l'integrazione dei programmi e delle politiche locali, la mobilitazione delle imprese e delle risorse private locali.

Per attuare il Piano, si potrà procedere all'elaborazione di un Quadro integrato di finanziamenti, simile a quanto denominato dalla Commissione Europea con *Integrated Territorial Investment*, da concordare con la Regione Piemonte.

Nell'ambito di questo quadro e di una continua attività di implementazione, il Piano si declinerà attraverso piani d'azione che definiscano la fattibilità operativa ed economico-finanziaria dei singoli progetti, il sostegno al loro avvio e la successiva valutazione dei risultati.

210



9.3 - **VERSO IL PIANO STRATEGICO DELLA CITTÀ METROPOLITANA**

La Città Metropolitana ha un chiaro mandato rivolto a favorire le aggregazioni funzionali tra Comuni e lo sviluppo economico. Il Piano Strategico per l'area torinese e molti progetti prevedono la leadership di questo nuovo ente. Per costruire il Piano Strategico di tutta la Città Metropolitana, e non solo dell'area torinese, la sfida sarà quella di portare lo stesso approccio ideativo, concertativo e selettivo adottato dall'area torinese, ad una scala più ampia, valorizzando le vocazioni e le necessità delle diverse zone omogenee.

211

Nel pieno dello svolgimento del lavoro per la definizione del terzo Piano Strategico, è stata approvata la Legge 56/2014 “Disposizioni sulle Città metropolitane, sulle Province, sulle unioni e fusioni di Comuni” che ha cambiato lo scenario di riferimento. La Legge ha definito contenuti e percorsi d’istituzione delle Città Metropolitane in sostituzione delle Province dei principali Comuni

capoluogo d'Italia, incluso quindi Torino. Dal 1 gennaio 2015 la Provincia di Torino è diventata Città Metropolitana. Al momento della redazione di questo documento (febbraio 2015) il processo di discussione sullo Statuto del nuovo ente, sulle competenze e sulle zone omogenee è in corso.

Rispetto alla Provincia, la Città Metropolitana è più direttamente focalizzata a favorire l'aggregazione funzionale delle attività dei Comuni (315 nel caso torinese, con 270 sotto i 3.000 abitanti) e lo sviluppo economico. A ciò si affiancano le altre competenze ad essa delegate o comunque da negoziare con la Regione. Questo forte orientamento a favorire una visione e una capacità di azione coordinata e unica tra Comuni, anche in materia economica, è una novità di rilievo, che innanzitutto riconosce il "fatto metropolitano" e pone la necessità di promuovere un approccio strategico alla competizione globale, di cui beneficino tutti.

Il Piano "Torino Metropoli 2025", fondato proprio sul potenziamento della governance metropolitana e l'abilitazione dello sviluppo economico - senza mai prescindere dai valori trasversali della sostenibilità ambientale e inclusione sociale - è perfettamente in linea con l'approccio e lo spirito con il quale è stato costituito il nuovo Ente, e può quindi essere utilizzato come una prima base di visione e progettualità. La stessa visione al 2025 di "Città delle opportunità, efficiente per le imprese e attraente per le persone", e l'attenzione al sistema dell'innovazione e all'internazionalizzazione possono essere proposte come linee guida anche per il resto del territorio.

Come illustrato nelle scelte di campo, il Piano oggetto di questo documento si è concentrato e ha coinvolto gli attori dell'area centrale della Città Metropolitana (38 Comuni, 1,6 ml di abitanti), quella a maggior densità di urbanizzazione, maggior grado d'integrazione funzionale e concentrazione di attività, rispetto al resto del territorio, caratterizzato invece da alcuni poli urbani esterni ma in gran parte rurale e alpino.

Risulta quindi ora necessario studiare e indicare una proposta di evoluzione della pianificazione strategica locale, che integri il lavoro fatto, raccogliendo le opportunità promosse dalla costituzione del nuovo ente, e in particolare dal fatto che questo preveda la redazione di un Piano strategico della Città Metropolitana.

I cambiamenti introdotti dalla Legge 56/2014

Il Piano Strategico della Città Metropolitana

La Legge 56/2014 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 terri-*

torio, anche in relazione all'esercizio di funzioni delegate o assegnate dalle regioni, nel rispetto delle leggi delle regioni nelle materie di loro competenza". Il Piano Strategico è una novità di rilievo nell'ambito della programmazione delle attività di un ente locale. L'indicazione del fatto che sia triennale lo avvicina di più ad uno strumento di programmazione. L'espressione "strategico" indica senza dubbio la volontà del legislatore a spingere a definire quelle poche politiche, progetti e azioni che abbiano impatti sociali ed economici significativi, producano cambiamenti di medio-lungo periodo, che esulano dalle attività di ordinaria amministrazione e dalle attività di servizio dell'ente. L'interpretazione e l'applicazione delle prescrizioni di questa Legge è però ancora in gran parte materia di approfondimento da parte delle Città Metropolitane. La bozza dello Statuto della Città Metropolitana (febbraio 2025) di Torino non si discosta dalla Legge, ma indica anche che *"il Piano strategico potrà essere realizzato per zone omogenee, ed è pianificato e condiviso, prevede la partecipazione degli enti locali."* Il testo indica una direzione verso la co-pianificazione, condivisione e partecipazione, in particolare da parte degli enti locali, che sarà concretamente esplicitata nei prossimi mesi in termini politici ed operativi. Rimangono inoltre da definire le caratteristiche e le modalità di elaborazione di questo Piano, nonché le fondamentali relazioni di questo strumento con gli altri strumenti di pianificazione e programmazione dell'ente.

La sfida dei prossimi mesi sarà orientata a conciliare e bilanciare le necessità di *accountability* e diretta responsabilità di uno strumento d'indirizzo e governo di un ente locale e l'opportunità di mantenere alcune delle caratteristiche di concertazione allargata ad altri soggetti (mondo economico, sociale, culturale, altre istituzioni; rappresentanze ma anche singole organizzazioni, ecc.) in modo più innovativo, creativo e mobilitativo.

L'area metropolitana del Piano "Torino Metropoli 2025" e le zone omogenee della Città Metropolitana

Nel creare le Città Metropolitane la Legge ha inteso valorizzarne il ruolo di motori dello sviluppo del paese, centri ad alta densità, luoghi d'innovazione, funzioni strategiche, connessi con le altre metropoli del mondo. La riforma, dopo decenni di tentativi, riconosce finalmente che la frammentazione dei confini amministrativi, all'interno di aree urbane dense e coese, crea inefficienze nei confronti di alcune decisioni strategiche, della gestione dei servizi e delle funzioni amministrative. Questa innovazione offre la grande 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*

lezione di secondo livello), verso un'interpretazione della Città Metropolitana come espressione dei Comuni, con un ruolo forte anche di struttura tecnica al loro servizio. La Legge introduce anche la possibilità di creare zone omogenee, che sono a loro volta livelli territoriali intermedi tra Città Metropolitana e Municipalità. L'art. 1, comma 11 indica 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 scelta di definire delle zone omogenee è di fondamentale importanza per la Città Metropolitana torinese che eredita l'ampissimo e diversificato territorio della Provincia di Torino (315 Comuni, 2,2 ml di abitanti, 6.800 km² che si estendono fino ad un confine nazionale), con ampie aree rurali e alpine. Fin dall'inizio del confronto sui temi istitutivi del nuovo ente, è apparsa evidente la necessità di individuare e valorizzare, da un punto di vista della rappresentatività dei territori, 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. Le zone omogenee sono il primo passo per promuovere una sempre maggiore integrazione di servizi e funzioni comunali, su territori paesaggisticamente coesi, che rispecchiano un'identità radicata e hanno, al loro interno, forti relazioni sociali ed economiche.

Il Consiglio Metropolitanano ha approvato la suddivisione in 11 zone omogenee, ascoltando e coinvolgendo in questo processo tutti i Comuni. Questa proposta verrà portata in approvazione all'Assemblea dei 315 Comuni in occasione dell'approvazione dello Statuto, disponendo successivamente di un regolamento distinto.

Ipotesi per la pianificazione strategica della Città Metropolitana di Torino

La Città Metropolitana dovrà definire un modello di pianificazione strategica che, rispettando le indicazioni della Legge :

- tenga conto della storia e dell'esperienza di oltre quindici anni di pianificazione strategica nell'area torinese e del presente Piano “Torino Metropoli 2025” appena redatto;
- tenga conto dell'articolazione in zone omogenee del territorio della nuova Città Metropolitana, così come si sta configurando.

Ciò porta a concepire un modello di pianificazione strategica a due livelli: lo strumento formalmente approvato dall'Ente a scala di Città Metropolitana, che integra a sua volta Piani strategici zonali. Essendo infatti le zone omogenee aree a forte integrazione geografica, identitaria, funzionale, sociale ed economica, esse sono il livello territoriale ottimale per la costruzione di visioni e progetti strategici. Inoltre il livello delle zone omogenee è il più adatto a favorire una maggiore aggregazione funzionale dei Comuni, come previsto e incoraggiato dalla Legge, favorendo azioni e gestioni concertate e, nel tempo, unioni e fusioni. Questi temi dovranno sempre essere bilanciati nell'ottica superiore dell'ente, quindi nell'ambito del Piano Strategico di tutta la Città Metropolitana che ha il compito – primo e ultimo - di dare il senso complessivo, guidare e bilanciare le visioni e le progettualità dei territori, verificando che il quadro sia complessivamente fattibile, sostenibile e “a somma positiva”. Questa proposta va nella direzione fortemente innovativa di riconoscere il Piano Strategico della Città Metropolitana come agenda strategica di sviluppo che concilia necessità di programmazione dell'ente con la capacità di ascolto e consultazione dei territori e degli attori sociali.



ENTI E SOGGETTI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'ELABORAZIONE DEL PIANO

SOCI DELL'ASSOCIAZIONE TORINO INTERNAZIONALE

(aggiornato al 13/02/2015)

Agenzia Servizi Pubblici Locali, Alenia Aermacchi, Amiat Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino, Api Torino Associazione Piccole e Medie Imprese, Ascom Associazione di Imprenditori del Commercio, del Turismo e dei Servizi, Atc Torino Agenzia Territoriale per la Casa della Provincia di Torino, Aurora Due Fabbrica Penne Stilografiche, Autoservizi M. Canuto, BasicNet Spa, Camera di commercio di Torino, Casartigiani Torino Confederazione Autonoma Sindacati Artigiani, Castello di Rivoli Museo D'arte Contemporanea, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Cgil Torino Camera del Lavoro Provinciale di Torino, CIDA Manager e Alte Professionalità per l'Italia, Cisl Area Metropolitana Torino Canavese Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori, Club della Comunicazione di Impresa, Club Dirigenti di Informatica, Cna Provincia di Torino Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Coldiretti, Collegio Costruttori Edili Provincia di Torino, Compagnia di San Paolo, Comune di Beinasco, Comune di Borgaro Torinese, Comune di Caselle Torinese, Comune di Collegno, Comune di Grugliasco, Comune di Ivrea, Comune di Moncalieri, Comune di Nichelino, Comune di Orbassano, Comune di Piossasco, Comune di Rivalta di Torino, Comune di Rivoli, Comune di San Mauro Torinese, Comune di Settimo Torinese, Comune di Torino, Comune di Trofarello, Comune di Venaria Reale, Comune di Volpiano, Csi Piemonte Consorzio per il Sistema Informativo, Edt Srl, Ente di Gestione delle Aree Protette del Po e della Collina Torinese, Environment Park, ETF European Training Foundation, FCA Fiat Chrysler Automobiles, Film Commission Torino Piemonte, Fondazione del Teatro Stabile di Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, Fondazione per il Libro, la Musica e la Cultura, Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio, ISI Fondazione per l'interscambio Scientifico, Fondazione Piazza dei Mestieri Marco Andreoni, Fondazione Rosselli, Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, Fondazione Teatro Regio, Fondazione Torino Musei, Fondazione Torino Wireless, Forum del Terzo Settore in Piemonte, Geodata Spa, Giulio Einaudi Editore, Gruppo Dirigenti Fiat, GTT Gruppo Torinese Trasporti, Infratrasporti.To Srl, Iren Energia Spa, Ires Piemonte Istituto Ricerche Economico Sociali, Istituto Piemontese Antonio Gramsci, Istituto Superiore

Mario Boella, SiTI Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione, SSF Rebaudengo Istituto Universitario Salesiano Torino, Lavazza, Lega Cooperative e Mutue del Piemonte, Museo Nazionale del Cinema, Nova Coop, OLSA Spa, Ordine degli Architetti della Provincia di Torino, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Ivrea, Pinerolo, Torino, Paralleli Istituto Euromediterraneo del Nord Ovest, Pastorale Sociale e del Lavoro Arcidiocesi di Torino, Politecnico di Torino, Sagat Società Azionaria Gestione Aeroporto di Torino, Smat Società Metropolitana Acque Torino, Società degli Ingegneri e degli Architetti, Tilab Telecom Italia Lab, Torino Incontra, Turismo Torino e Provincia, Uil Torino Unione Italiana del Lavoro, Unione Industriale Provincia di Torino, Università degli Studi di Torino, Willis Italia Spa

FASE DI ASCOLTO

Task Force

Paolo Antonelli, Enrico Bertacchini, Alessandro Bollo, Davide Canavesio, Barbara Chiavarino, Anna Cugno, Chiara Gallino, Stefania Giannuzzi, Giovanna Hirsch, Marco Lardino, Andrea Linarello, Susanna Mandice, Fedra Negri, Angelo Perez, Davide Ponzini, Marco Santangelo, Luca Troisi

Esperti intervenuti durante i lavori della Task Force

Franco Becchis, Beppe Gamba, Stefano Maruzzi, Matteo Robiglio, Luca Staricco

Attori locali consultati

Silvana Accossato, Paolo Alberti, Potito Ammirati, Massimo Arcangeli, Luca Baracco, Roberto Barbieri, Davide Barella, Carla Barovetti, Vincenzo Barrea, Giuseppe Bava, Franco Becchis, Andrea Biglia, Elena Boggio, Guido Bolatto, Maurizio Braccialarghe, Davide Bracco, Francesco Brizio, Gigi Brossa, Marco Buronzo, Marco Camoletto, Davide Canavesio, Marco Canta, Pietro Capogreco, Vanni Cappellato, Giuseppe Catizzone, Ciro Cattuto, Fabrizio Cellino, Marco Cesaretti, Alessandro Cherio, Mauro Chianale, Daniele Chiari, Evelina Christillin, Angelica Ciocchetti, Daniele Ciravegna, Beatrice Coda Negozio, Lucrezia Colurcio, Francesco Concas, Aldo Corgiat Loia, Paolo Corradini, Franco Corsico, Ilda Curti, Davide Damosso, Giorgio De Ferrari, Gianna De Masi, Antonio De Rossi, Emanuele De Zuanne, Tommaso Dealessandri, Roberto Degioanni, Marco Demarie, Guglielmo Demichelis, Franco Dessi, Anna Di Mascio, Aldo Fasolo, Filippo Fonsatti, Roberto Fraternali, Eugenio Gambetta, Piero Gastaldo, Andrea Gavosto, Fosca Gennari, Giuseppe

Gherzi, Marco Gilli, Giancarlo Gonella, Fabio Massimo Grimaldi, Giancarlo Guiati, Francesco Lancione, Massimo Lapucci, Marco Lavazza, Enzo Lavolta, Luigi Licciardi, Alessandro Lorenzi, Claudio Lubatti, Luciano Luciani, Maurizio Magnabosco, Francesco Maltese, Silvio Marengo, Nerio Mejnardi, Giulio Mondini, Giorgia Mongano, Roberto Montà, Maurizio Montagnese, Giovanni Nigro, Carlo Olmo, Ippolito Ostellino, Fausto Palombelli, Cesare Paonessa, Andrea Parvopasso, Lodovico Passerin D'Entrèves, Claudio Perino, Franco Picollo, Andrea Piersanti, Stefano Piperno, Beatrice Pirocca, Carola Quaglia, Armando Quazzo, Antonio Rassu, Antonio Recupero, Paolo Romano, Riccardo Roscelli, Elvi Rossi, Massimo Rosso, Gianluca Sandrone, Fabio Schena, Fabio Spagnuolo, Georges Tabacchi, Marcello Tedeschi, Elide Tisi, Gianni Torretta, Nanni Tosco, Alessandra Tosi, Daniele Vaccarino, Elisa Vanin, Paolo Vazzoler, Stefano Vellano, Walter Vergnano, Cesare Verona, Alessandro Visentin, Gianluigi Vitali

FASE DI ELABORAZIONE

COMMISSIONI

218

Commissione territorio metropolitano

Roberto Montà coordinatore

Comune di Bruino, Comune di Alpignano, Comune di Baldissero, Comune di Beinasco, Comune di Borgaro Torinese, Comune di Brandizzo, Comune di Cambiano, Comune di Candiolo, Comune di Caselle Torinese, Comune di Castiglione Torinese, Comune di Chieri, Comune di Collegno, Comune di Druento, Comune di Gassino Torinese, Comune di Grugliasco, Comune di La Loggia, Comune di Leini, Comune di Moncalieri, Comune di Nichelino, Comune di Orbassano, Comune di Pecetto Torinese, Comune di Pianezza, Comune di Pino Torinese, Comune di Piossasco, Comune di Rivalta di Torino, Comune di Rivoli, Comune di Rosta, Comune di San Gillio, Comune di San Mauro Torinese, Comune di San Raffaele Cimena, Comune di Settimo Torinese, Comune di Torino, Comune di Trofarello, Comune di Venaria Reale, Comune di Villarbasse, Comune di Vinovo, Comune di Volpiano, Comune di Volvera, Provincia di Torino, Regione Piemonte

Sono state consultate anche le Circoscrizioni di Torino.

Commissione sviluppo economico

Davide Canavesio coordinatore

Alenia Aermacchi, Amiat Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino, Amma Aziende Meccaniche Meccatroniche Associate, Aon, Api Torino Associazione Piccole e Medie Imprese, Ascom

Ascom Associazione di Imprenditori del Commercio, Azimut Holding Spa, Banca del Piemonte, Banca d'Italia, BasicNet, Camera di commercio di Torino, Cna Provincia di Torino Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, Casartigiani Torino, Cgil Torino Camera del Lavoro Provinciale di Torino, Cisl Area Metropolitana Torino Canavese Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori, Club degli Investitori, Coldiretti Torino, Collegio Costruttori, Compagnia di San Paolo, Comune di Torino, Confagricoltura Torino Confederazione Generale dell'Agricoltura italiana, Confcooperative Confederazione Cooperative Italiane, Confesercenti, Confindustria Piemonte, Consorzio Abele, Consorzio Kairòs, Consorzio Sinapsi, Cooperativa Animazione Valdocco, Cooperativa Arcobaleno, Ersel Spa, Federalberghi, FCA Fiat Chrysler Automobiles, Fondazione Sviluppo e Crescita Crt, Fonderie 2a, Forum del Terzo Settore in Piemonte, Gallina, Geodata, Intesa San Paolo, Iren Energia Spa, Italdesign, Juventus Football Club, Kkienn Connecting Customers and Companies, Lavazza, Legacoop Piemonte, L'Oréal, Nova Coop, Olsa, Ordine degli Architetti della Provincia di Torino, Pininfarina, Politecnico di Torino, Prima Industrie, Provincia di Torino (Città Metropolitana), Regione Piemonte, Sagat Azionaria Gestione Aeroporto di Torino, Smat Società Metropolitana Acque Torino, Telecom Italia Tilab, Uil Torino e Piemonte Unione Italiana del Lavoro, Unicredit, Unioncamere, Unione Industriale, Università degli Studi di Torino, YES4TO

GRUPPI DI LAVORO

Infrastruttura Verde

Ippolito Ostellino coordinatore

Alessandra Aires, Paolo Antonelli, Luigi Bistagnino, Antonello Camillo, Paolo Castelnovi, Antonio De Rossi, Isabella De Vecchi, Ezio Demagistris, Stefania Fumagalli, Agostino Gay, Monica Mantelli, Michele Mellano, Guido Montanari, Giuseppe Parodi, Cinzia Pecchio, Alberto Peyron, Renato Poretti, Giorgio Quaglio, Roberto Secci, Piergiorgio Terzuolo

Mobilità Metropolitana

Luca Staricco coordinatore

Matteo Antoniola, Maurizio Arnone, Enzo Corrado Bason, Stefania Borgna, Giorgio Botti, Elisa Bracco, Vanni Cappellato, Luca Castello, Anna Maria Gaffodio, Cristina Manara, Lorenzo Marchisio, Giannicola Marengo, Francesca Marinetto, Michele Marino, Gianni Miceli, Guido Nicoletto, Cesare Paonessa, Natalia Picco, Paolo Picco, Ivano Pinna, Beppe Piras, Stefano Pisu, Cristina Pronello, Carlo Spinelli, Silvia Tarditi, Antonella Villa, Fabio Zanchetta

Promozione e Attrazione di Investimenti**Paolo Bertolino coordinatore, Emilio Paolucci coordinatore**

Silvio Aime, Stefano Battaglia, Giuseppe Bergesio, Stefano Bertola, Bernardo Bertoldi, Mario Calderini, Marco Cantamessa, Matteo Chiera di Vasco, Alberto Dal Poz, Sandro De Poli, Federico Dosio, Stefano Firpo, Dario Gallina, Bartolomeo Giachino, Guido Giubergia, Vincenzo Ilotte, Monica Mailander, Mirko Mottino, Ocleppo Rinaldo, Lisa Orefice, Lodovico Passerin d'Entrèves, Vladimiro Rambaldi, Andrea Romiti, Giuseppe Serrao, Alberto Sterza, Paolo Tenna, Gabriele Vigo, Paolo Vitelli, Mario Vittone, Federico Zardi

Pubblica Amministrazione e Impresa**Emilio Martinotti coordinatore**

Emilio Agagliati, Iolanda Alvino, Lorenzo Benussi, Giuliana Bonello, Massimiliano Caporale, Jacopo Chiara, Pier Massimo Cinquetti, Paolo Corradini, Francesca Culasso, Paolo Damilano, Juan Carlos De Martin, Sergio Enrietto, Laura Faina, Giuseppe Ferrari, Enrico Ferro, Giuseppe Galliano, Dario Gallina, Giuseppe Gherzi, Gianni Giaccone, Sandro Golzio, Barbara Graffino, Alberto Lazzaro, Elena Macerelli, Livio Mandrile, Giancarlo Melisi, Andrea Milani, Stefano Mosca, Rinaldo Ocleppo, Germano Pains, Ernesto Pizzichetta, Maria Clotilde Premoli, Gianfranco Presutti, Antonino Pristipino, Antonella Riganti, Irene Rocca, Roberto Rocchietti, Riccardo Rosi, Stefano Ruffini, Laura Scomparin, Filippo Sertorio, Umberto Terzuolo, Riccardo Viriglio, Vincenzo Zezza

220

Poli di Sviluppo Economico**Francesco Fossati coordinatore**

Guido Audagna, Antonio Audo, Camilla Bastoni, Vanessa Boato, Marco Brucio, Claudia Buccini, Gian Carlo Caligari, Alessandro Cattaneo, Daniela Cerra, Federico Donda, Giorgio Fischer, Carlo Micono, Riccardo Negro, Claudio Piccarreta, Roberto Piterà, Francesco Sanna, Nino Scordo, Piermaria Tomasini

Qualità Urbana**Lorena Alessio coordinatore**

Luigi Brossa, Emanuela Canevaro, Maurizio Cilli, Federico De Giuli, Paolo Orlando Ferrara, Shinobu Hashimoto, Vincent Jeanson, Raffaella Lecchi, Marina Mainardi, Subhash Mukerjee, Ricardo Alexis Nader, Riccardo Pollo, Nicola Rosato, Giuseppe Serra, Ivano Serre, Emil Sherko, Fabio Vignolo

Capitale Umano**Barbara Chiavarino coordinatore, Stefano Papini coordinatore**

Giovanni Andornino, Fabrizio Bontempo, Irene Canavese, Ming Chen, Irma Ciaramella, Livia Damilano, Stefania

Fumagalli, Barbara Graffino, Anthony Gribben, Marco Lazzarino, Marco Manero, Davide Martin, Gianmarco Mosini, Gabriele Palmas, Giuseppe Peyron, Cristina Polliotti, Francesco Rattalino, Laura Sacco, Gaia Salvadori, Nicola Schiavone, Cristina Tumiatti, Michele Vaira
Hanno inoltre contribuito: Dario Arrigotti, Marco Cantamessa, Giuseppina De Santis, Arturo Faggio, Alessandro Fusacchia, Francesco Luccisano, Claudia Mandrile, Marco Manero, Stefano Molina, Giuseppe Nota

Attrattività Locale

Massimo Di Braccio coordinatore

Sonia Amarena, Elena Amistà, Luca Ballarini, Francesca Barzanti, Aldo Bertinetti, Giorgio Bertolo, Igor Boni, Vinicio Borsi, Luigi Cavallito, Augusto Cherchi, Sandro Chiriotti, Nathalie Coué, Francesco De Giuli, Luigi De Vico, Di Vittorio Tomaso, Antonella Frontani, Michela Garis, Marcella Gaspardone, Sara Levi Sacerdotti, Nina Limonova, Aurelio Mezzotero, Fernanda Negro, Simona Nocifora, Stefano Pisu, Maurizio Spagnulo, Luca Tonelli, Olga Zelenskaya

STRATEGIE DA COSTRUIRE

Tavolo Torino Città del Cibo

Piero Sardo coordinatore

Andrea Aimar, Sergio Arnoldi, Rocco Ballachino, Vittorio Bianco, Aldo Buzio, Sergio Capaldo, Marcello Caputo, Stefano Cavallito, Simone Cinotto, Giovanni Clot, Gianfranco Corgiat, Paolo Corradini, Egidio Dansero, Mauro D'Aveni, Elena Di Bella, Marco Ferrero, Giuseppe Franco, Stefania Fumagalli, Roberto Gandiglio, Eleonora Giannini, Guido Gobino, Giorgio Griotti, Alessandro Lamacchia, Alberto Marchetti, Maurizio Mariani, Piero Andrea Martina, Michele Mellano, Alessandro Mostaccio, Paolo Naldini, Sergio Ormea, Diana Pace, Domenico Paschetta, Sara Peirone, Andrea Pezzana, Armona Pistoletto, Elisabetta Redavid, Andrea Saroldi, Graziano Scaglia, Juan Sondoval, Guido Tallone, Piergiorgio Turi, Paolo Vittone

Torino Internazionale

Ricerca sull'internazionalizzazione dell'area metropolitana di Torino

Istituto per la Ricerca Sociale - Irs Milano

Bruno Dente (Politecnico di Milano), Erica Melloni, Moneyba González-Medina, Monica Patrizio, Nicoletta Torchio, Diletta Valentini, Julie Wagner

Steering group

Maurizio Baradello, Michele Graziadei, Giuliano Lengo, Enrico Macii

Gruppo Torino Città Sociale

Potito Ammirati, Davide Canavesio, Valentino Castellani, Anna Di Mascio, Guido Geninatti, Barbara Graglia, Giovanni Iozzi, Iolanda Romano, Georges Tabacchi, Elide Tisi

RESPONSABILI TEMI TRASVERSALI

Sostenibilità

Beppe Gamba

Smart City

Donatella Mosso

ACCOMPAGNAMENTO TECNICO-SCIENTIFICO

Comitato Scientifico

Profumo Francesco presidente

Greg Clark, *Ocse*; Mike Emmerich, *New Economy Manchester*; Chiara Franzoni, *Politecnico di Milano*; Mateu Hernández Maluquer, *Barcelona Global*; Debra Mountford, *Ocse*; Stuart Patrick, *Camera Di Commercio di Glasgow*; Matteo Robiglio, *Politecnico di Torino*; Pietro Terna, *Università degli Studi di Torino*

ACCOMPAGNAMENTO COMMISSIONE

SVILUPPO ECONOMICO LOCALE

Lorenzo Benussi, Francesco Luccisano, Andrea Pillon, Iolanda Romano

ACCOMPAGNAMENTO COMMISSIONE

TERRITORIALE METROPOLITANA

Verso la strategia territoriale metropolitana

(Pilot project City Regions)

Politecnico di Milano

Gabriele Pasqui (Coordinatore), Carolina Pacchi, Davide Ponzini, Andrea Rolando

Istituto per la Ricerca Sociale – Irs Milano

Claudio Calvaresi (Coordinatore), Elena Donaggio, Daniela Gambino

Mappatura delle trasformazioni urbane (City Regions)

Clara Caramazza, Vanessa Carriero, Sara Caruso, Chiara Grandino

**Le cooperazioni tra Comuni in area metropolitana torinese
(City Regions)**

Ires

Stefano Piperno (coordinatore), Davide Barella, Renato Cagno,
Tommaso Garosci, Sara Mela

RICERCHE PROPEDEUTICHE

Baseline

Centro di Ricerca e Documentazione “Luigi Einaudi”

Luca Davico (coordinatore), Cristiana Cabodi, Luca Staricco,
Sara Mela

Ricerca Business friendliness

Giampaolo Vitali (coordinamento scientifico), Angelo Pichierri,
Annalisa Magone, Valentina Pacetti, Salvatore Cominu, Dario
Albino, Sandro Baraggioli, Cristiana Cabodi, Chiara Casalino,
Davide Roccati

COORDINAMENTO OPERATIVO PIANO STRATEGICO

Anna Prat (coordinamento), Simone Mangili (coordinamento
operativo), Roberta Balma Mion (comunicazione), Riccardo
Saraco (supporto ricerche), Francesca Roagna e Daniela Silvi
(supporto organizzativo e segreteria). Collaboratori: Antonella
Frontani, Ludovica Lella, Sara Marconi, Paola Mussinato,
Francesco Tamburello

223

Sostegno operativo al Progetto Europeo Cityregions

Paolo Mascia, Serena Pecchio, Lorenzo Pessotto

HANNO CONTRIBUITO ALLA REDAZIONE DEL PIANO

Silvio Aime, Lorenzo Benussi, Marco Cantamessa, Valentino
Castellani, Renato Cagno, Massimo Di Braccio, Arturo
Faggio, Francesco Fossati, Beppe Gamba, Barbara Graglia,
Francesco Luccisano, Giovanni Magnano, Erica Melloni,
Daniela Molinari, Laura Montanaro, Donatella Mosso, Ippolito
Ostellino, Germano Painsi, Francesco Profumo, Elisa Rosso,
Patrizia Saroglia, Luca Staricco

*Ritratti presenti nel volume in ordine di apparizione: Tomo, Eve, Moustapha,
Paola, Milla, Enrico, Enrico, Antonella, Barbara, Carlo, Tilda, Elisa, Ivano, Maria*

Stampato in 3.000 copie nel mese di Aprile 2015
su carta certificata FSC
presso Arti Grafiche Parini, Torino

Il terzo Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino promuove la "Città delle opportunità": un luogo che incoraggia l'innovazione e lo sviluppo, una metropoli efficiente e accogliente, inclusiva e sostenibile, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per realizzare il proprio progetto di vita e d'impresa.