

An aerial photograph of a city, likely Torino, showing a dense urban landscape with various buildings and streets. A large black arrow-shaped graphic points from the left towards the right, containing white text.

L'ascolto della città / ATTORI LOCALI

TORINO. FARE SISTEMA PER SUPERARE LA CRISI

GIUGNO 2012-MARZO 2013



**TORINO
STRATEGICA**

L'ascolto della città / ATTORI LOCALI

TORINO. FARE SISTEMA PER SUPERARE LA CRISI

GIUGNO 2012-MARZO 2013

Associazione Torino Internazionale, a breve Torino Strategica

Presidente

Piero Fassino

Vicepresidente

Valentino Castellani

Direttrice

Anna Prat

via Borgosesia 1, 10145, Torino

www.torinostrategica.it / info@torinostrategica.it

Coordinamento operativo degli incontri

Daniela Silvi

Comunicazione

Sara Marconi

Editing, progetto editoriale e grafica

Bellissimo (bellissimo.it/label)

Logo

Undesign

Fotografie

Luca Ballarini (Bellissimo)

Stampa

Arti Grafiche Parini – Torino

Finito di stampare a aprile 2013

© Associazione Torino Internazionale

INDICE

pag.	8	INTRODUZIONE di Valentino Castellani e Anna Prat
	9	L'ascolto degli attori locali: percorso e obiettivi
	10	Soci e non soci
	11	Quanto è emerso
	13	Conclusioni
pag.	14	ELENCO INCONTRI
pag.	18	VENTI TEMI PER LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA
	20	RESISTERE ALLA CRISI
	21	LA METROPOLI È GIÀ UNA REALTÀ
	23	LA METROPOLI È DA CONSOLIDARE
	25	L'IMPORTANZA DI UNA PA EFFICIENTE
	27	TRASPORTI METROPOLITANI 2.0
	28	COLTIVARE LE POTENZIALITÀ ECONOMICHE
	30	RICOMINCIARE A INVESTIRE NELL'ECONOMIA
	31	L'IMMOBILIARE NON È UN DRIVER DI SVILUPPO
	33	LAVORO? IMPRESA E FORMAZIONE
	35	CRISI DEL LAVORO, CRISI DEL WELFARE
	37	IL VALORE E L'INNOVAZIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE
	38	L'INNOVAZIONE DEL WELFARE
	39	IL PROBLEMA CASA
	40	CONNOTARE SMART CITY
	41	VOCAZIONE POLITECNICA E SCIENTIFICA
	43	NON DIMENTICARE LA SCUOLA
	44	I MOLTI VALORI DELLA CULTURA
	46	ANCORA RIGENERAZIONE URBANA
	47	IL VERDE E LA SOSTENIBILITÀ
	49	LA QUALITÀ URBANA DIFFUSA

Il 12 giugno 2012 il Sindaco di Torino Piero Fassino ha proposto all'Assemblea dei Soci di Torino Internazionale di rilanciare la pianificazione strategica, efficace strumento di governance tra gli attori locali.

Nella realtà metropolitana torinese, la pianificazione strategica è stata una grande esperienza di progettazione concertata della trasformazione locale, riconosciuta come *best practice* a livello europeo. In passato ha promosso due fasi di intenso confronto con i principali attori strategici e esperti (locali e non), le cui proposte sono confluite nel 2000 e nel 2006 in due piani sul futuro di Torino. I processi attivati hanno facilitato l'elaborazione di idee e progettualità di sistema su temi economici, sociali, territoriali e culturali prioritari, in gran parte realizzate con successo, negli anni successivi, dagli stessi attori che li hanno promossi agli stessi tavoli della pianificazione strategica.

I Soci hanno accolto l'invito del Sindaco, incaricando la struttura di studiare come organizzare questa terza fase di pianificazione strategica, un percorso che dovrà affrontare la sfida dell'uscita dalla crisi del nostro contesto metropolitano. Il nuovo nome proposto per l'Associazione è Torino Strategica, a indicare con forza la necessità di elaborare strategie comuni, su assi prioritari, proprio in questa fase in cui le sfide sono più difficili.

Nella fase di avvio di questa nuova stagione, abbiamo ritenuto che fra le prime iniziative di rilancio fosse essenziale riconnettersi con il territorio e riascoltarne le diverse voci. Questa è infatti la base per la necessaria ricostruzione delle relazioni: visioni, motivazioni, propensioni e nuovi modelli per coalizioni di sviluppo. Abbiamo quindi svolto due principali attività di ascolto: una nei confronti degli attori locali (soci, altri stakeholder, esperti), una nei confronti di un gruppo di giovani esperti, formato ad hoc per riflettere sul futuro della città, denominato la Task Force.



INTRODUZIONE

di **Valentino Castellani** e **Anna Prat**, Torino Strategica
Vicepresidente e Direttrice dell'Associazione

Questo documento è il risultato del lavoro di ascolto degli attori locali: soci, stakeholder, esperti. Racconta il percorso svolto dall'Associazione in molte ore di incontro, e riporta quanto emerso in termini di visione e delle condizioni necessarie per dare forma al futuro della nostra città.

L'ascolto degli attori locali: *percorso e obiettivi*

Questa iniziativa risponde all'obiettivo di "ripartire dai Soci", come indicato dal Piano di lavoro del 2012. La ripartenza della pianificazione strategica ha portato innanzitutto a ricostruire i rapporti — istituzionali e personali — con i Soci e gli altri stakeholder locali e a un'attività puntuale e sistematica di ascolto. Il valore di questo percorso è quindi duplice: da un lato relazionale e, dall'altro, interpretativo dei fenomeni locali e della domanda di pianificazione strategica.

Abbiamo scelto di ricostruire le relazioni e ascoltare le voci di questo ampio panel di soggetti attraverso una serie di incontri, ospitati nella sede dell'attore consultato e quasi sempre individuali, condotti nella maggior parte dei casi da entrambi il Vicepresidente dell'Associazione Valentino Castellani e la Direttrice Anna Prat. I Soci sono stati invitati in Assemblea a partecipare all'attività di ascolto e poi contattati direttamente attraverso lettera, newsletter, telefonate.

A guidare la scelta di un incontro individuale, o comunque ristretto solo a attori territorialmente coesi, è stata la volontà di promuovere, in questa prima fase, una reale conoscenza reciproca e una completa libertà di espressione.

I soggetti interrogati hanno caratteristiche molto diverse fra loro, che riflettono la varietà dei soci e degli attori collettivi che promuovono il cambiamento locale: i Comuni dell'area metropolitana, le rappresentanze economiche, del mondo del lavoro e del non profit, le *utilities*, le agenzie pubbliche, le istituzioni universitarie e del mondo della ricerca, enti e organizzazioni culturali, singole aziende e soggetti non profit.

Le conversazioni, comunque svolte su base spontanea, hanno seguito in genere un approccio comune, che partiva con la presentazione del significato e delle modalità operative del rilancio della pianificazione strategica. A essa è seguito

Soci e *non soci*

uno scambio di vedute sulle priorità strategiche percepite dall'intervistato, su criticità e potenzialità del proprio ambito tematico o territoriale, e infine sul possibile ruolo delle attività di pianificazione.

Il motivo di un approccio non troppo strutturato è stato quello di fare emergere e poi presentare la realtà proprio come avvertita, e volontariamente comunicata, dai soggetti consultati. Gli incontri si sono svolti in modo diverso: in alcuni casi più intimo e colloquiale; in altri più organizzato, anche a fronte di attori che si erano preparati nel dettaglio e hanno trasmesso all'Associazione riflessioni e proposte scritte, prima o dopo l'incontro.

In questa fase di rilancio della pianificazione strategica abbiamo scelto di non restringere il campo esclusivamente ai Soci, cioè a coloro che sono formalmente membri dell'Associazione, al fine di includere altre personalità rilevanti (*opinion leader, opinion maker*, rappresentanti di altri attori strategici).

Abbiamo incontrato e parlato con moltissime persone che hanno fornito riflessioni molto utili per il riavvio della pianificazione strategica. Se non sono comprese negli elenchi che riportiamo non è perché il loro contributo fosse di valore minore, ma perché il dialogo con loro non si è svolto in una forma più strutturata, da cui trarre annotazioni. In ogni caso abbiamo raccolto tutti gli stimoli principali e li abbiamo riportati in questo testo, rielaborati per temi.

Quanto è *emerso*

Quanto emerso è innanzitutto un panorama di comprensione e conoscenza molto diversificato sul ruolo dell'Associazione (passato e attuale) e sul valore e le modalità di realizzazione della pianificazione strategica.

In generale, i soggetti sono molto ben disposti nei confronti della pianificazione strategica, ma aspettano di vedere come sarà guidato e strutturato il suo processo.

Alcuni Soci, storicamente più coinvolti nella pianificazione strategica, sono stati in grado di fare considerazioni sulle varie fasi di applicazione di un approccio concertativo, sulla qualità dei processi e dei prodotti. Altri hanno invece comunicato una scarsa consapevolezza del lavoro dell'Associazione e del suo mandato, in gran parte legata alla minore attenzione verso la comunicazione e il loro coinvolgimento negli ultimi anni. Alcuni – ovviamente anche in relazione alle storie personali degli intervistati – conoscevano meglio la storia, le attività, i risultati più recenti di Torino Internazionale o quelli più lontani.

A fronte di un chiarimento su cosa si intenda per pianificazione strategica, i commenti hanno oscillato dalla totale adesione alla filosofia concertativa (ritenuta maggiormente necessaria proprio in una fase di crisi), a un'espressione di "interesse condizionato" alla sua efficacia e al grado di reale partecipazione degli attori, fino a uno scoraggiamento rispetto alle capacità di collaborazione tra gli attori proprio in questa fase storica – in verità sentimenti molto rari fra gli interpellati. Tutti riconoscono un ruolo guida della Città di Torino, che deve però essere in grado di garantire le condizioni per il reale ascolto e coinvolgimento degli altri attori locali.

I temi specifici che emergono fanno riferimento ai campi di competenza degli intervistati: coprono ambiti economici, sociali, territoriali, culturali o relativi all'amministrazione pubblica. Sono presenti con forza i temi economico-finanziari (legati sia alle imprese, sia allo stato della finanza pubblica), il lavoro e il welfare, i processi di governo del territorio.

Gli intervistati riconoscono in generale il potenziale che una governance metropolitana porterebbe alla capacità di azione dei singoli attori e del sistema nel suo complesso, soprattutto in questa fase di severo e progressivo contenimento delle risorse pubbliche. Alcuni indicano poi la necessità di "conoscere meglio per agire meglio". Si riferiscono alle trasformazioni nell'economia e nella società, tendenze che devono essere studiate e comprese meglio, utilizzando le capacità di ricerca del territorio con uno sguardo fortemente *policy-oriented*.

Il messaggio principale che viene dato alla pianificazione strategica è di tornare a occuparsi delle basi economiche, sociali e territoriali dell'area metropolitana, rimettendo attorno ai tavoli strategici i veri attori del territorio, in un'ottica non accademica ma fortemente operativa.



Conclusioni

Il capitale strategico del sistema degli stakeholder dell'area metropolitana torinese è enorme, una risorsa di grande valore immediatamente riattivabile. Gli intervistati hanno descritto le loro singole propensioni negli ambiti di competenza, in termini di esperienze e progetti di collaborazione, di solidità e criticità delle relazioni attivate con altri, di ostacoli incontrati. La collaborazione tra attori è riconosciuta come un'opportunità di profondo miglioramento di azioni e politiche, ma anche come un'arte difficile da praticare, che oltre a richiedere volontà deve essere promossa, sviluppata e mantenuta viva da capacità professionali, istituzionali e politiche (anche per non generare frustrazioni e diventare bersaglio di facili critiche).

L'attività di ascolto ha mostrato un potenziale notevole per la creazione di coalizioni per lo sviluppo, che sono alla base di un efficace modello di pianificazione strategica. La leadership del Sindaco e quella di alcuni attori forti sono riconosciute

come elementi fondamentali per attivare e mantenere un processo strategico di cui molti attori non si sentono protagonisti ma sarebbero entusiasti compartecipi.

Questo percorso ha fornito inoltre un grande stimolo per la revisione del quadro degli stakeholder locali della pianificazione strategica. La compagine dei Soci "ereditata" dall'Associazione è ancora fortemente rappresentativa degli interessi del territorio, ma è necessario un lavoro di revisione che parta proprio dagli *stake* attuali e dalle risorse del territorio attivabili (innovazione, conoscenze, competenze, potere, ecc.) sulla base dei soggetti che le detengono e hanno desiderio di metterle in gioco, anche all'interno delle singole Commissioni e dei tavoli di lavoro che saranno promossi nell'ambito del nuovo piano strategico. Questa riflessione porterà molto probabilmente a avviare una "campagna Soci" attiva, per inglobare attori strategici nuovi e necessari a questa fase.

ELENCO INCONTRI

Tutti gli incontri sono stati svolti presso le sedi degli intervistati. Nella maggior parte dei casi erano presenti per conto dell'Associazione Torino Internazionale/Strategica Valentino Castellani, Vicepresidente, e Anna Prat, Direttrice; raramente era presente solo uno dei due. In pochi casi gli incontri svolti con lo stesso soggetto sono stati più di uno, a seguito di una richiesta di approfondimento da parte degli intervistati, da intendere come segnale di una volontà di partecipazione forte.

Gli incontri sono stati svolti nel periodo che va da giugno 2012 a marzo 2013. Negli elenchi che seguono, le persone intervistate sono indicate nella carica che ricoprivano al momento dell'intervista.

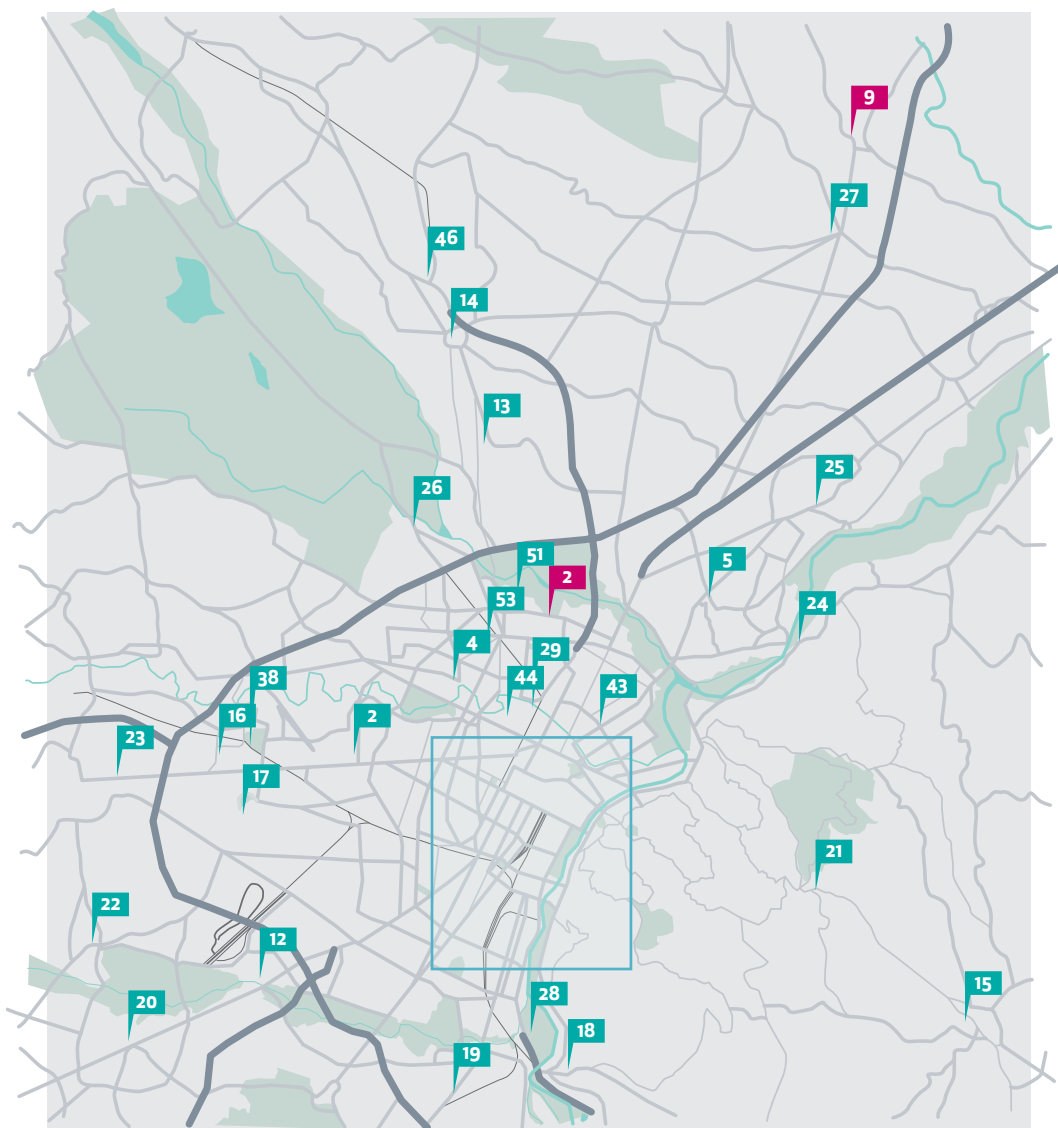
Soci incontrati (anche entranti o uscenti)

1. **AGENZIA TERRITORIALE PER LA CASA (ATC)** Elvi Rossi, Presidente; Andrea Parvopasso, Consigliere CdA; Marco Buronzo, Direttore Generale; Gigi Brossa, Dirigente Amministrativo; Carola Quaglia, Ufficio Comunicazione
2. **ALENIA AERMACCHI** Pietro Capogreco, Direttore Relazioni Esterne
3. **AMIAT** Marco Camoletto, Presidente; Maurizio Magnabosco, Amministratore Delegato
4. **API** Fabrizio Cellino, Presidente; Roberto Degioanni, Direttore Generale; Fabio Schena, Ufficio Studi
5. **AURORA DUE SRL** Cesare Verona, Direttore Generale
6. **CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO** Guido Bolatto, Segretario Generale
7. **CNA** Daniele Vaccarino, Presidente; Paolo Alberti, Segretario
8. **CISL TORINO** Nanni Tosco, Segretario Generale (al momento dell'incontro)
9. **CLUB DIRIGENTI DI INFORMATICA** Massimo Arcangeli, Vicepresidente; Antonio Rassu, Consigliere; Massimo Rosso, Consigliere; Nerio Mejnardi, Tesoriere
10. **COLLEGIO COSTRUTTORI EDILI - ANCE TORINO** Alessandro Cherio, Presidente; Guglielmo Demichelis, Direttore
11. **COMPAGNIA DI SAN PAOLO** Piero Gastaldo, Segretario Generale; Marco Demarie, Responsabile Ufficio Studi
12. **COMUNE DI BEINASCO** Giorgia Mongano, Assessore Urbanistica, Riqualificazione Urbana, Edilizia Privata e Pubblica, Contratti di Quartiere, Progetto Parco del Sangone, Pari Opportunità
13. **COMUNE DI BORGARO TORINESE** Vincenzo Barrea, Sindaco
14. **COMUNE DI CASELLE TORINESE** Luca Baracco, Sindaco
15. **COMUNE DI CHIERI** Francesco Lancione, Sindaco; Beatrice Pirocca, Assessore Cultura, Turismo, Biblioteca
16. **COMUNE DI COLLEGGNO** Silvana Accossato, Sindaco
17. **COMUNE DI GRUGLIASCO** Roberto Montà, Sindaco
18. **COMUNE DI MONCALIERI** Francesco Maltese, Assessore Cultura e Turismo, Politiche per il Lavoro e Riqualificazione Professionale, Relazioni internazionali; Francesco Concas, Assessore Urbanistica e Edilizia Privata

19. **COMUNE DI NICHELINO** Giuseppe Catizone, Sindaco
20. **COMUNE DI ORBASSANO** Eugenio Gambetta, Sindaco
21. **COMUNE DI PINO TORINESE** Andrea Biglia, Sindaco; Alessandra Tosi, Vicesindaco
22. **COMUNE DI RIVALTA** Gianna De Masi, Assessore Ambiente, Energia, Rifiuti, Cultura, Intercultura, Migranti, Pace
23. **COMUNE DI RIVOLI** Franco Dessì, Sindaco
24. **COMUNE DI SAN MAURO TORINESE** Lucrezia Colurcio, Vicesindaco
25. **COMUNE DI SETTIMO TORINESE** Aldo Corgiat Loia, Sindaco
26. **COMUNE DI VENARIA REALE** Fosca Gennari, Assessore Cultura, Turismo, Grandi Eventi, Sistema Educativo; Alessandro Visentin, Dirigente Settore Comunicazione e Ufficio Stampa
27. **COMUNE DI VOLPIANO** Emanuele De Zuanne, Sindaco
28. **ENTE DI GESTIONE DELLE AREE PROTETTE DEL PO E DELLA COLLINA TORINESE** Giuseppe Bava, Presidente; Ippolito Ostellino, Direttore
29. **ENVIRONMENT PARK** Mauro Chianale, Presidente; Fabio Massimo Grimaldi, Amministratore Delegato; Davide Damosso, Direttore Ricerca e Sviluppo Progetti
30. **FIAT SPA** Lodovico Passerin D'Entrèves, Senior Advisor; Daniele Chiari, Head of Product Planning and Institutional Relations, Fiat Group Automobiles
31. **FILM COMMISSION TORINO PIEMONTE** Davide Bracco, Direttore
32. **FONDAZIONE DEL TEATRO STABILE DI TORINO** Evelina Christillin, Presidente; Filippo Fonsatti, Segretario del CdA
33. **FONDAZIONE GIOVANNI AGNELLI** Andrea Gavosto, Direttore; Franco Piccolo, Senior Program Manager
34. **FONDAZIONE ISI (socio dal 2013)** Ciro Cattuto, Vicedirettore Scientifico
35. **FONDAZIONE PER L'AMBIENTE "T. FENOGLIO"** Franco Becchis, Direttore; Elisa Vanin, Project Manager
36. **FONDAZIONE SVILUPPO E CRESCITA CRT** Massimo Lapucci, Segretario Generale
37. **FONDAZIONE TORINO MUSEI** Maurizio Braccialarghe, Presidente
38. **FORUM DEL TERZO SETTORE IN PIEMONTE** Anna Di Mascio, Portavoce (Legacoopsociali); Marco Canta, Portavoce (Coop. Orso)
39. **GTT SPA** Francesco Brizio, Presidente; Roberto Barbieri, Amministratore Delegato
40. **INFRATRASPORTI.TO SRL** Giancarlo Guiati, Amministratore Unico; Vanni Cappellato, Direttore Struttura Tecnica; Marco Cesaretti, Direttore Struttura Amministrativa
41. **IRES PIEMONTE** Stefano Piperno, Vicedirettore, Responsabile Area di Ricerca Politiche Pubbliche; Davide Barella, Ricercatore
42. **ISTITUTO PIEMONTESE ANTONIO GRAMSCI** vari
43. **LAVAZZA SPA** Marco Lavazza, Vicepresidente; Paolo Corradini, Direttore Relazioni Istituzionali
44. **LEGACOOP PIEMONTE** Giancarlo Gonella, Presidente; Elena Boggio, Comunicazione e Relazioni Istituzionali
45. **POLITECNICO DI TORINO** Marco Gilli, Rettore
46. **SAGAT - AEROPORTO DI CASELLE** Maurizio Montagnese, Presidente; Fausto Palombelli, Amministratore Delegato (al momento dell'incontro); Fabio Spagnuolo, Responsabile Comunicazione
47. **SITI** Riccardo Roscelli, Presidente; Giulio Mondini, Direttore e Professore Ordinario del DIST – Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio; Franco Corsico, Architetto Urbanista, Membro del Comitato Tecnico
48. **SMAT SPA** Alessandro Lorenzi, Presidente; Paolo Romano, Amministratore Delegato; Armando Quazzo, Dirigente Settore Sviluppo e Marketing
49. **SOCIETÀ DEGLI INGEGNERI E DEGLI ARCHITETTI IN TORINO (SIAT)** Carla Barovetti, Presidente; Angelica Ciocchetti, Beatrice Coda Negozio, Giorgio De Ferrari, Roberto Fraternali, Luciano Luciani, Claudio Perino, Antonio Recupero, Gianluca Sandrone, Gianni Torretta, Stefano Vellano, Gianluigi Vitali
50. **FONDAZIONE TEATRO REGIO DI TORINO** Walter Vergnano, Sovrintendente
51. **TELECOM ITALIA SPA TILAB** Luigi Licciardi, Responsabile Telecom Italia, e altro responsabile
52. **UNIONE INDUSTRIALE DI TORINO** Giuseppe Gherzi, Direttore
53. **VIRTUAL REALITY & MULTI MEDIA PARK SPA** Andrea Piersanti, Presidente

Altri stakeholder (o occasioni non strutturate come incontri Ascolto Soci)

1. **AGENZIA PER LA MOBILITÀ METROPOLITANA** Giovanni Nigro, Presidente (al momento dell'incontro); Cesare Paonessa, Direttore
2. **CONSORZIO SOCIALE ABELE LAVORO** Georges Tabacchi, Presidente; Tito Ammirati, Vicepresidente
3. **CONFSERVIZI PIEMONTE** Paolo Romano, Presidente
4. **URBAN CENTER METROPOLITANO** Carlo Olmo, Direttore; Antonio De Rossi, Vicedirettore
5. **YES4TO** Davide Canavesio, Presidente Giovani Imprenditori Unione Industriale di Torino; vari
6. **ESCP EUROPE CAMPUS TORINO** Daniele Ciravegna, Presidente; Silvio Marengo, Direttore Corporate Services
7. **BUILD IT UP** Marcello Tedeschi, Presidente e Fondatore
8. **UNIVERSITÀ DI TORINO, DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA VITA E BIOLOGIA DEI SISTEMI** Aldo Fasolo
9. **COMUNE DI SAN BENIGNO CANAVESE** Paolo Vazzoler, Assessore



Assessori della Città di Torino incontrati

Tom Dealessandri, Vicesindaco

Maurizio Braccialarghe, Assessore Cultura, Turismo e Promozione della Città

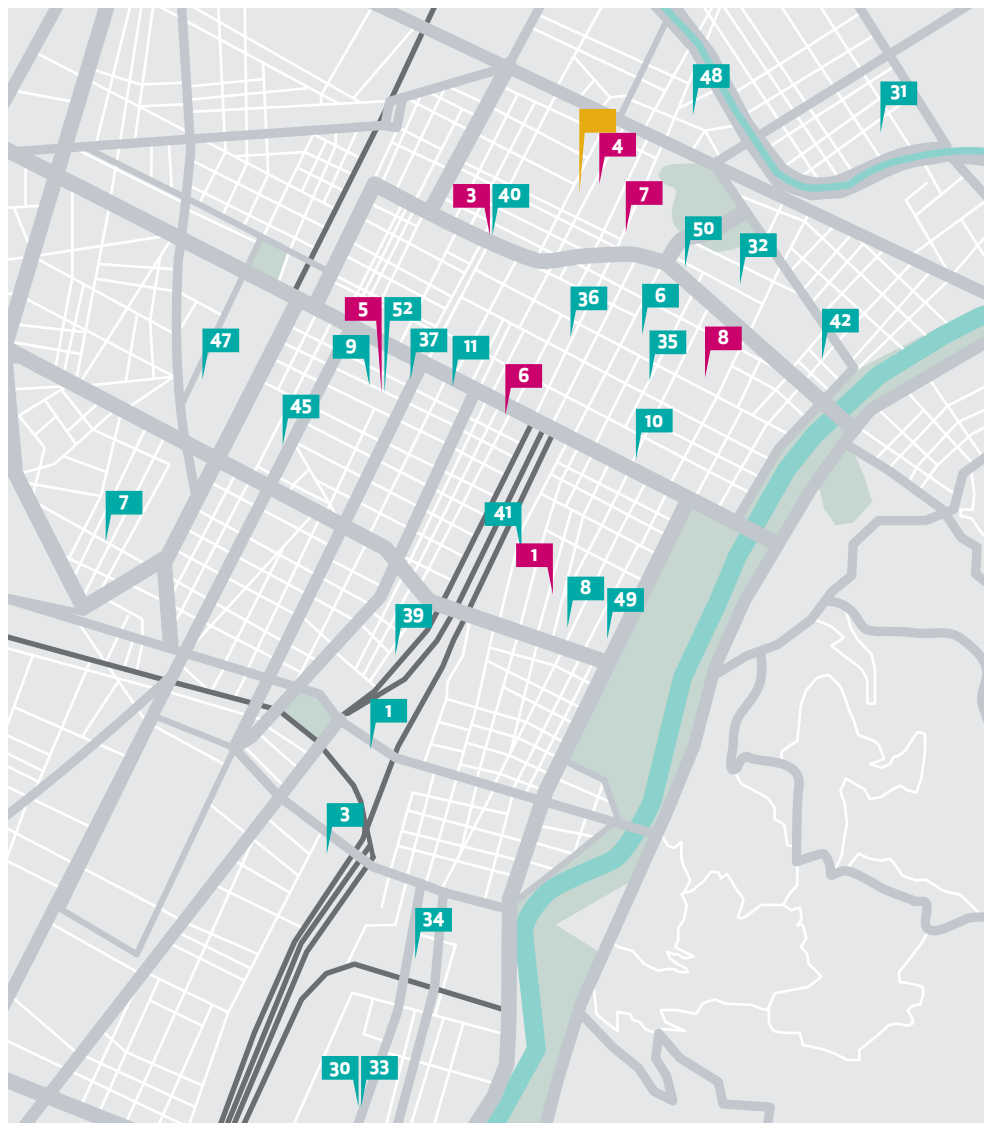
Ilda Curti, Assessore Urbanistica, Suolo Pubblico, Arredo Urbano, Politiche per l'Integrazione

Enzo Lavolta, Assessore Ambiente, Lavori Pubblici e Verde

Claudio Lubatti, Assessore Viabilità, Infrastrutture, Trasporti e Mobilità

Elide Tisi, Assessore Salute, Politiche Sociali e Abitative

Ci scusiamo fin da ora per eventuali dimenticanze o imprecisioni.





VENTI TEMI PER LA **PIANIFICAZIONE STRATEGICA**

Segue una sintesi per temi di quanto emerso. Le conversazioni in più di 100 ore di incontri sono state ampie e hanno coperto molti ambiti, fornito molti stimoli.

La trattazione per temi mira a raggruppare le istanze maggiormente ricorrenti, espresse con maggiore forza. Il quadro che emerge è ricco di aspettative, più di quanto sia possibile riportare in un documento necessariamente sintetico, che reinterpreta e riorganizza le riflessioni a posteriori, e richiederà di essere consapevolmente tenuto in conto dalla futura pianificazione strategica.

RESISTERE ALLA CRISI

La crisi esiste. Questa è la prima osservazione di

molti degli intervistati: è inutile negarlo e da qui bisogna partire. La crisi è stata avvertita in diversi settori e da vari punti di vista: innanzitutto e soprattutto per quanto riguarda l'economia locale e il contesto occupazionale, con specificità diverse a seconda dei diversi settori produttivi. Anche il welfare è individuato come un sistema



L'aeroporto di Torino, per la strategicità e la qualità della infrastruttura, avrebbe un grande potenziale di espansione. Però i passeggeri a Caselle diminuiscono a causa della riduzione dei voli, che è soprattutto generata dal contesto di crisi economica.

— **Maurizio Montagnese**
Presidente SAGAT

I giovani ricercatori internazionali che arrivano alla Fondazione ISI si trovano benissimo a Torino: scoprono una città più aperta, dinamica e meno omogenea di quanto l'architettura fa immaginare.

— **Ciro Cattuto**
Vicedirettore Scientifico
Fondazione ISI



fortemente soggetto alla crisi delle finanze pubbliche e in generale alle nuove sfide poste dall'ampliamento delle fasce povere.

Gli ambiti di qualificazione del capitale umano in tutte le sue forme (scuola, occupazioni meno qualificate, integrazione delle popolazioni straniere, professioni, "talenti" giovani, ecc.) sono anch'essi in crisi di visione, motivazione e risorse. Anche il sistema culturale risente fortemente delle necessità di ridimensionamento del sistema di finanziamenti pubblici.

Allo stesso tempo, gli attori hanno anche registrato microfenomeni e ambiti di resistenza alla crisi, insieme a tracce e indicatori di una possibilità di resilienza del sistema locale in generale.

La città riesce a mantenere una forte immagine di qualità urbana, soprattutto nelle aree centrali, e un buono standard complessivo di servizi. Mostra inoltre una notevole vivacità culturale e in parte anche un dinamismo sociale e economico.

Fra i fenomeni di resistenza, emerge la capacità puntuale di sezioni del mondo economico, universitario, culturale e dell'economia sociale di mantenere salda la propria posizione e anzi di svilupparsi, malgrado la crisi, innovando le proprie modalità d'azione e ricercando nuovi mercati, locali e non.

LA METROPOLI È GIÀ UNA REALTÀ

Già oggi molti dei fenomeni socioeconomici che

caratterizzano il nostro territorio sono di fatto fenomeni a scala metropolitana. In questa condivisione di temi, problemi e possibili soluzioni, molti attori intervistati riconoscono di far parte di una comune identità metropolitana. Come nel caso della crisi, per progredire in questa direzione è perlopiù necessario constatare



A Vadò, a Moncalieri, abbiamo un'importante area produttiva del design, con Giugiaro su tutti. Se un investitore straniero si rivolge al Comune di Torino, viene poi mandato qui?

– **Marcello Concas**
Assessore Urbanistica
e Edilizia Privata di
Moncalieri



collettivamente che queste considerazioni non sono valutazioni ideologiche, ma fatti di cui prendere atto e su cui lavorare in termini di riforme. Le evidenti resistenze al cambiamento da parte di amministratori e decisori nei processi di innovazione dell'azione pubblica richiedono però sempre di essere profondamente capite, facendo emergere, calcolando e comunicando i vantaggi concreti di una più solida collaborazione metropolitana.

La percezione di essere parte integrante di una dimensione metropolitana è più forte per i Comuni della prima cintura e diminuisce in modo quasi proporzionale allontanandosi dalla città centrale. Questo riflette la visione di città metropolitana più diffusa in ambito accademico e politico in tutta Europa, ossia la definizione che fa riferimento all'area morfologica conurbata (MUA, Morphological Urban Area) e all'area funzionalmente connessa, soprattutto in termini di casa-lavoro, ma anche per l'uso dei servizi (FUA, Functional Urban Area). Chi si muove sostanzialmente in un *continuum* urbano di cui non percepisce i confini amministrativi e per diversi motivi gravita maggiormente sulla città centrale, accedendo alle sue funzioni, si sente già "metropolitano".

Ma la vicinanza con la città centrale non è l'unica variabile che influenza il grado d'identificazione metropolitana. La propensione alla cooperazione metropolitana è strettamente correlata alla storia e alle pratiche di cooperazione intercomunale, al loro radicamento e alla loro efficacia. Quando questo è sentito come un valore, vengono "agganciati" alla città centrale anche Comuni più lontani dalla città centrale, creando interessanti modelli policentrici. Strumenti quali Unioni di Comuni, Patti Territoriali, Piani Territoriali Integrati hanno aiutato a sviluppare culture di cooperazione intercomunale. Anche il lavoro svolto da forme istituzionalizzate di cooperazione metropolitana quali l'Agenzia Metropolitana della Mobilità,



Orbassano si propone di difendere e potenziare il proprio centro commerciale naturale nonostante noi siamo circondati da grandi strutture di vendita. Sul tema degli insediamenti commerciali nell'area metropolitana dobbiamo dotarci tutti di una visione coerente e programmata del territorio nel suo complesso.

— **Eugenio Gambetta**
Sindaco di Orbassano



i Consorzi socio-assistenziali, i Centri per l'impiego, le politiche per la casa hanno contribuito profondamente a sviluppare un'attitudine favorevole nei confronti di geografie d'azione più ampie.

Andando quindi oltre il modello puramente monocentrico, queste esperienze a "geografia variabile" portano a far emergere una dimensione metropolitana più vasta, più simile al modello della Città-Regione o in un certo senso alla Città Metropolitana come da ex art. 18 della L. 95/2012, ossia geograficamente coincidente con la Provincia.

L'appartenenza metropolitana e l'intercomunalità sono quindi culture di governance impegnative, che richiedono grandi risorse e impegno da parte di chi le porta avanti, ma che generano una contagiosa cultura di governo, di cui viene apprezzato il reale valore in termini di aumento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi decisionali e realizzativi.

LA METROPOLI È DA CONSOLIDARE

Esistono già progetti su scala metropolitana di grande

valore, capaci di produrre cambiamenti strategici, come il Sistema Ferroviario Metropolitano e Corona Verde. Gli attori intervistati — soprattutto i Comuni dell'area metropolitana, ma anche diverse agenzie, *utilities* e rappresentanze economiche — sottolineano che il sistema è già in grado di individuare temi politici,



Torino Strategica deve raccogliere il punto di vista dell'area metropolitana e rimmetterlo al centro.

— Fosca Gennari

Assessore Cultura, Turismo,
Grandi Eventi, Sistema
Educativo di Venaria Reale



promozionali, gestionali o di programmazione, maturi per un'iniziativa a scala metropolitana. Questi temi riguardano le strategie di progetto e gestione legate all'economia, ai servizi, alla Smart City e al governo del territorio.

Dal punto di vista economico, alcuni Comuni vedono nella gestione integrata di servizi a scala intercomunale l'opportunità per un notevole risparmio di finanze pubbliche, ormai scarsissime. Un efficientamento della spesa pubblica in alcuni ambiti, basato principalmente su economie di scala, consentirebbe infatti — a parità di bilancio — di liberare risorse per incrementare altre attività di servizio e sviluppo, più che mai necessarie in questa fase storica di crisi. Parte dei Comuni intervistati accenna anche alla possibilità di sperimentare meccanismi innovativi per condividere e valorizzare le risorse e le finanze pubbliche, ad esempio attraverso Fondi di sviluppo urbano o Fondi immobiliari per la valorizzazione del patrimonio. In questi campi i Comuni ritengono che la Città di Torino sia l'unica, per massa critica e competenza, che nei fatti può agire in modo autonomo, ma che unire le forze e le competenze andrebbe a vantaggio di tutti.

Fra i temi emersi c'è poi l'avvio di un processo di marketing territoriale e la costruzione di un brand metropolitano comune con cui presentarsi, ad esempio, agli investitori nazionali e internazionali, anche quale destinazione turistica integrata. Un posizionamento metropolitano renderebbe il sistema più forte, nonché capace di rappresentarsi all'esterno come una realtà socioeconomica — con un'offerta di servizi terziari, commerciali e pubblici, qualità della vita e dell'ambiente, animazione culturale — da due milioni di abitanti. Torino metropolitana diventerebbe una realtà comparabile a molte metropoli europee medio-grandi, anziché rimanere un centro di 900mila abitanti, quale è oggi la Città di Torino disgiunta dagli



Siamo stati l'ultimo Paese europeo a riconoscere la necessità di istituire le Città Metropolitane. Noi, come sistema associativo industriale non solo torinese ma italiano, faremo di tutto perché si proceda in questa direzione. In questa riforma sarebbe poi utile considerare, a scala nazionale, che ognuna delle dieci Città Metropolitane italiane dovrebbe anche avere una sua missione. E quella della metropoli Torino è la vocazione manifatturiera.

— **Giuseppe Gherzi**
Direttore Unione Industriale di Torino



altri Comuni. A questo si aggiunge la consapevolezza di quanto sia necessario favorire la costruzione di un'identità metropolitana anche fra i cittadini, oltre che fra gli amministratori e i decisori. Molti abitanti della prima cintura si sentono già torinesi, ma condividere il processo di costruzione di una governance metropolitana con una platea più ampia potrebbe essere utile a favorire una percezione positiva anche dal basso.

Infine, alcuni intervistati hanno accennato a un rafforzamento del ruolo e del mandato metropolitano delle agenzie tematiche (Agenzia Mobilità Metropolitana, Urban Center Metropolitano, Fondazione Smart City, Turismo Torino, Torino Wireless, ecc.) che nei loro ambiti di competenza sono grandi risorse di governance e governo.

I Comuni metropolitani, le agenzie strategiche e molte rappresentanze economiche riconoscono, nell'ambito di un nuovo piano strategico, il fondamentale ruolo di interlocutore della Provincia, che conosce a fondo il territorio metropolitano e può garantire le condizioni perché si mantenga e sviluppi sempre più una visione ampia dei temi del territorio più vasto e di tutte le questioni redistributive in gioco.

L'IMPORTANZA DI UNA PA EFFICIENTE

Molti attori — soprattutto provenienti dal mondo

economico, ma anche dal welfare e dalla cultura — sottolineano la necessità di riflettere in modo collettivo sull'importanza di una pubblica amministrazione più efficiente e capace di contribuire con efficacia ai processi di sviluppo e innovazione nella fornitura dei servizi a cittadini e imprese, e promuovere riforme.



I servizi locali devono costare meno, per le imprese e per i cittadini. È uno dei fattori di sviluppo più importanti nell'economia contemporanea.

— **Marco Camoletto**
Presidente AMIAT

Un brand possibile per Torino? Diventare la città che regola i propri servizi locali meglio di ogni altra grande città italiana.

— **Franco Becchis**
Direttore Fondazione per l'Ambiente

Serve un serio ricambio generazionale della classe dirigente!

— **Giuseppe Catizone**
Sindaco di Nichelino



Le osservazioni evidenziano in prevalenza i grandi limiti dell'amministrazione pubblica italiana (e in parte locale) nel facilitare i processi propri di mercato e dell'azione di imprese e cittadini. Il giudizio riguarda la scarsa comprensione di cosa implicino realmente la farraginosità e i tempi lunghi e incerti dei provvedimenti amministrativi, alcune rigidità e chiusure del sistema amministrativo, la scarsa trasparenza e permanenza di fenomeni di corruzione, i costi e i tempi legati ai procedimenti giudiziari in ambito amministrativo e civilistico e le ridotte capacità di regolazione locale dei

“

Nei progetti urbani i tempi delle procedure sono troppo spesso multipli di quelli della stessa realizzazione. Nei lavori pubblici sono diffusissime e rilevanti le diseconomie connesse a problematiche amministrative e/o autorizzative.

– **Luciano Luciani**
Ingegnere, Società di
Ingegneria Icis

Un po' di rivoluzione culturale nell'ambito delle partecipate va fatta in termini di affidamento di responsabilità diretta agli amministratori.

– **Alessandro Lorenzi**
Presidente SMAT

”

servizi. Problemi ben noti, ma di cui si continua pervicacemente a sottovalutare l'importanza. Ovviamente il giudizio non è applicabile in modo uguale in tutti i campi, per tutti gli aspetti, su tutti gli attori pubblici e nei confronti di tutti gli amministratori, funzionari, ecc. Torino è anzi percepita come più efficiente della media italiana. Ma il tema esiste e rimane rilevante. Gli interpellati fanno anche ampio riferimento alle competenze di amministratori e funzionari pubblici, che devono essere maggiormente capaci di riconoscere i costi dei processi non efficienti a loro carico. La cultura amministrativa pubblica che prevale al momento è raramente *accountable* in questo senso.

TRASPORTI METROPOLITANI 2.0

Nel campo dei trasporti e della mobilità, la strada

percorsa dagli attori locali nell'introyettare e sentirsi parte di una dimensione metropolitana è evidente. L'Agenda per la Mobilità Metropolitana (soggetto peraltro emerso dai lavori del primo piano strategico nel 2000) è una realtà importante in questo senso e i Comuni intervistati riconoscono che la sua missione va mantenuta e potenziata.



Per quanto riguarda le infrastrutture dei trasporti, il sistema è in affanno sulle questioni finanziarie. Può essere utile un tavolo comune per valutare la situazione e capire come agire tutti insieme.

— **Giancarlo Guiati**
Amministratore Unico
Infratrasporti.To



Tuttavia, gli attori del sistema locale che si occupano di trasporti — o che a vario titolo apprezzano il valore strategico di questa dimensione dell'azione pubblica — osservano che negli ultimi anni non sono più “decollati” nuovi e fondamentali progetti infrastrutturali e che i progetti non vengono “messi in cantiere”, come nel caso della linea 2 della metropolitana. Viene indicato che la realizzazione del Sistema Ferroviario Metropolitan è un'altra opera la cui implementazione va proseguita con determinazione, perché capace di generare significativi impatti positivi sul territorio di scala vasta. Mentre, più in generale, l'indicazione emersa è continuare con una pianificazione metropolitana della mobilità che tenda verso la sostenibilità sociale e ambientale.

Appare evidente che le principali ragioni dei ritardi in ambito infrastrutturale sono da attribuire alle carenze strutturali delle risorse pubbliche e alle limitatissime capacità di investimento degli enti locali. Di fronte a questo scenario, gli attori segnalano la necessità di rafforzare la capacità di cooperazione del sistema, dalla scala locale fino alla dimensione regionale, passando attraverso il ruolo delle agenzie dedicate al tema, in vista di fini comuni e di un rapporto efficace con la dimensione nazionale dei finanziamenti — al di là delle varie posizioni e idiosincrasie politiche presenti. Per farlo, il sistema deve però anche sviluppare nuove competenze sui modelli innovativi di finanziamento per i progetti infrastrutturali, quali la finanza di progetto, il *leasing in costruendo*, i *project bond* per le infrastrutture.

COLTIVARE LE POTENZIALITÀ ECONOMICHE

Alcuni intervistati si chiedono quale sia lo stato di

salute delle filiere produttive, di poli e distretti. Indicano che è tempo di tracciare un "bilancio di salute" e rivedere le azioni e le politiche pubbliche e private. Solo dopo una valutazione attenta e oggettiva delle reali potenzialità di successo le politiche economiche e dell'innovazione potranno essere riviste e riavviate.

La Regione, gli imprenditori, le rappresentanze economiche, gli incubatori d'impresa e le realtà della formazione più vicine al mondo business già valutano le loro azioni e le potenzialità di alcuni settori e filiere, così come il valore di traino di alcune imprese e le capacità di collaborazione. Ma manca un luogo di confronto sulla capacità complessiva del sistema di generare indirizzi strategici da cui scaturiscano azioni di sostegno coerenti. Il risultato di questa mancanza di approfondimento comune è che non emerge una visione condivisa, anzi sono presenti in gran parte visioni contrastanti. Alcuni soggetti riconoscono un enorme potenziale alla green economy; altri a settori storicamente più consolidati, quali la meccanica, l'aerospaziale, l'automotive e in generale al tema della mobilità intelligente, l'ICT; altri ancora a settori minori ma promettenti, quali la mecatronica, le nanotecnologie, le *life science*.

È inevitabile, e in gran parte salutare, che esistano visioni diverse. Ma questo può significare, da un lato, evitare di fondare maggiormente considerazioni e opinioni (e poi le azioni) sulle conoscenze (con un approccio *evidence-based*); dall'altra, evitare di scegliere in quali direzioni di sviluppo economico prioritarie investire in ottica di medio-lungo periodo (come invece fanno le più dinamiche città d'Europa e del mondo). L'investimento non riguarda particolarmente l'aspetto finanziario, ma le intelligenze e concertazioni di azioni e riforme da mettere in gioco in vista di queste priorità di sviluppo.

Dalle interviste emerge che, da puri fornitori di servizi, le aziende delle *utilities* sono diventate ormai tra le più importanti realtà economiche del sistema locale, un settore che offre grandi opportunità di sviluppo. Il



È necessario collaborare tra settori e trasferire le competenze, che ci sono.

Le telecomunicazioni possono ad esempio promuovere un'utile evoluzione nell'indotto locale dell'automotive, promuovendo l'uso di un know-how tecnico molto sviluppato nell'area torinese. Parlo in questo caso dell'enorme potenziale nello sviluppo di applicazioni professionali (application store like) per automotive e dell'utilizzo delle reti mobili sulle auto.

— **Luigi Licciardi**
Responsabile Telecom Italia, TILab



know-how accumulato ad esempio in campi come la gestione delle acque e dei rifiuti, l'energia o i trasporti è considerevole, e oggi è possibile esportarlo in altri contesti nazionali e internazionali. Le *utilities* agiscono però ovviamente sotto la necessaria regolazione pubblica, ma spesso anche in un contesto di governance troppo rigido, che non consente di sviluppare appieno queste potenzialità, anche a beneficio di un grande indotto produttivo e di terziario.

Non vengono chiesti, se non in minima parte, incentivi diretti alle imprese. Per l'Europa — notoriamente costosa per le aziende che vogliono localizzarsi — la competizione globale si gioca in minima parte su questo parametro. L'esempio è dato dalla Svizzera, nazione certamente non competitiva dal punto di vista dei costi di diversi fattori di produzione, come il costo del lavoro, in cui le aziende italiane sono attratte a rilocalizzarsi.

Ciò che viene richiesto è un sistema pubblico e privato che agisca nel suo complesso per facilitare l'iniziativa del mondo business, capendo e promuovendo le sue necessità amministrative, infrastrutturali, finanziarie, formative, di qualità nei servizi, della vita e dell'ambiente. Fra le soluzioni proposte c'è una defiscalizzazione parziale nella fase di avvio di alcune attività, ad esempio per le startup innovative, ma in un'ottica non indifferenziata e guidata dalle ideologie, bensì competitiva tra le aziende che hanno un reale potenziale di successo e impatto. Ritorna dunque il tema della capacità dell'amministrazione pubblica nel valutare il valore e il potenziale dei progetti proposti dai privati.

In questo ambito emerge una *best practice* fra le agenzie di sviluppo locale: la Film Commission Torino Piemonte, spesso considerata erroneamente un'agenzia di promozione del territorio, impegnata a far comparire la città in film e prodotti audiovisivi con l'obiettivo di migliorare l'immagine del territorio e attirare turisti. In realtà la Film Commission è una struttura che promuove le produzioni cinematografiche, pubblicitarie e televisive allo scopo di fare convogliare sul territorio una quota consistente dei costi di realizzazione (in media il 35% del loro valore), attraverso servizi tecnici e commerciali resi per la realizzazione. Si tratta quindi, nel suo campo, di un caso virtuoso europeo da cui trarre insegnamenti.

Dotata di una struttura leggera e efficiente e limitati finanziamenti pubblici, la Film Commission riesce infatti a determinare una consistente leva finanziaria rispetto ai fondi investiti. Il motivo di questo successo è stata un'intuizione di mercato, ossia la crescente richiesta di produzioni in location *open air*. In questi casi, le produzioni chiedono all'agenzia di essere assistite in modo altamente efficiente, così da ridurre i tempi di produzione, e quindi i costi, senza incorrere in difficoltà o incertezze. La Film Commission si è inoltre dotata al suo interno di un Vigile della Città di Torino, figura che fa da ponte con il Comune per le autorizzazioni per l'uso degli spazi: una soluzione che rappresenta, con un costo bassissimo, il modello efficace di interfaccia tra pubblico e privato richiesto dalle aziende per evitare i tipici intoppi amministrativi.

RICOMINCIARE A INVESTIRE NELL'ECONOMIA

Alcuni intervistati indicano che per ipotizzare di

attrarre investimenti (capitali e imprese) dal resto d'Italia, dall'Europa e dal mondo, e non farlo in un'ottica casuale, è necessario innanzitutto offrire un contesto economico solido e un potenziale di mercato, i primi fattori che qualsiasi investitore valuta. Si ritiene quindi di dover ricominciare a favorire i bravi imprenditori e tornare a



Il consiglio per il Nord Ovest? Credere nelle proprie aziende e innovare il business, anche auspicando che il ceto bancario torni a sostenere e assistere le nuove idee di sviluppo.

— **Fabio Massimo Grimaldi**
Amministratore Delegato
Environment Park



essere un sistema che investe nelle proprie imprese, localmente. Il concetto che emerge è: "se non crediamo noi nel sistema locale, nelle nostre aziende, è difficile che ci creda qualcun altro". La finanza locale e nazionale, pubblica e privata deve essere chiamata a sentirsi corresponsabile in questo processo.

In secondo luogo è necessario intervenire sulle agenzie e gli enti pubblici che a vario titolo fanno da *contact point* o *entry point* per le imprese e gli investitori. Queste realtà devono presentarsi come referenti efficaci, che agiscono in modo coerente e integrato fra loro, assistendo gli investitori sotto tutti gli aspetti, sapendo capire e parlare la lingua degli affari. Per svolgere questi compiti anche all'interno della pubblica amministrazione servono dunque strutture e personale competente, che lavorino in rete con gli enti e le agenzie economiche già esistenti. Lo sviluppo delle competenze business per l'accoglienza e l'agevolazione degli investimenti è un tema fondamentale per creare un ambiente locale molto più *business-friendly*. Per quanto riguarda i temi economici è riconosciuto un ruolo cruciale alla Regione, ente che si occupa attivamente di programmazione economica e innovazione e che gestisce la programmazione delle risorse comunitarie. Il suo coinvolgimento nella pianificazione strategica è fondamentale.

L'IMMOBILIARE NON È UN DRIVER DI SVILUPPO

L'economia locale è il driver principale dello sviluppo,

e quindi determina a sua volta la domanda di sviluppo immobiliare. Non è quindi un caso, di fronte alle difficoltà economiche che viviamo da anni, che il mercato immobiliare sia ormai in una crisi profonda. Il settore delle costruzioni è infatti uno dei settori locali maggiormente in sofferenza, dopo il boom legato alle realizzazioni

olimpiche e alla realizzazione delle grandi zone di trasformazione del PRG torinese. Le previsioni di insediamento di attività produttive, residenziali e terziarie stabilite dai piani regolatori sono state raggiunte negli anni in cui il mercato era solido, ma adesso la realtà è un'altra: il quadro che si presenta di fronte agli imprenditori è quello di una domanda molto debole e un'alta competizione tra aziende e Comuni per conquistare i pochi progetti di sviluppo presenti.

Nel settore immobiliare è dunque necessario rivedere il rapporto tra governo del territorio e sviluppo economico, e fare in modo che le strategie siano chiare, integrate e di lungo periodo. Per elaborare in futuro le politiche e i progetti, pubblici e privati, c'è innanzitutto bisogno di conoscere molto meglio il mercato immobiliare. Fino a poco tempo fa, una società di costruzione poteva promuovere un progetto immobiliare sulla base delle proprie intuizioni sull'andamento del mercato. Oggi, per non rischiare, servono competenze di settore molto più professionali, nel privato come anche nel pubblico. Anche le Amministrazioni pubbliche non possono proporre progetti poi irrealizzabili da parte del mercato.



*Quand le bâtiment va,
tout va? Non è (più) vero.
Innanzitutto deve andare
l'economia locale.*

— **Alessandro Cherio**
Presidente Collegio
Costruttori Edili – ANCE
Torino



Di sicuro, in questo momento sopravvivono le poche aziende rimaste solide in termini di capitale, che seguono con un certo grado di valutazione gli andamenti di un mercato fragile. Oggi queste imprese promuovono spesso interventi di piccole dimensioni, rivolti a investitori e compratori sicuri e già noti. Le grandi trasformazioni urbane, quali le Spine, in questo momento sono diventate più difficili da realizzare, e possono esserlo soltanto se proposte — è il caso di Variante 200 o Laguna Verde a Settimo Torinese — a fronte di un progetto costruito per fasi, in cui il settore pubblico garantisce di produrre le urbanizzazioni di qualità e il sistema di trasporto necessari alla qualificazione di ognuna di queste fasi.

Emerge infine una domanda di modelli innovativi di rigenerazione e trasformazione urbana a scala più minuta, fondati sull'edilizia ecosostenibile e la domotica, che si collochino negli interstizi urbani da riqualificare. Questi modelli sperimentali dovranno tenere conto di come stanno diversificandosi i modelli abitativi, oltre agli stili familiari e di vita, degli usi temporanei dei luoghi e in generale di una maggiore flessibilità.

LAVORO?

IMPRESA E FORMAZIONE

Nessuno degli intervistati sottovaluta la crisi

dell'occupazione e i suoi drammatici costi sociali. La crisi occupazionale è complessa, e bisogna individuarne in fretta le specificità e le caratteristiche, capire quali problemi sono emergenziali e quali strutturali e di lungo periodo, per individuare le modalità di intervento migliori. Tuttavia, il mercato del lavoro sarà capace di rilanciarsi



Quanti lavoratori salvati dagli ammortizzatori sociali saranno sacrificati dalla ripresa in un mercato del lavoro rivoluzionato? Bisogna guardare bene dentro i fenomeni occupazionali (giovani, donne, immigrati, lavoratori maturi) e progettare strumenti d'intervento di lungo periodo: nessuna nuova fase di sviluppo è concepibile senza ipotesi per valorizzare e sviluppare il capitale umano.

soprattutto se lo sarà l'economia reale. Può avvenire grazie a massicci investimenti pubblici di stampo keynesiano, ad esempio nell'ambito infrastrutturale, ma sul medio-lungo periodo avverrà soprattutto attraverso una ripartenza dell'economia di mercato, cioè tramite la produzione e i consumi locali. Il tema è in prevalenza di respiro nazionale, e in parte anche europeo. Nell'attesa di eventuali — ma improbabili — grandi investimenti nazionali, o anche solo di maggiori trasferimenti agli enti locali che permettano la sopravvivenza dei lavori legati anche in modo indiretto al settore pubblico, è necessario attrezzarsi anche localmente.

Su questo livello è possibile sostenere il processo di rilancio della crescita in due modi. Il primo è assistere le imprese, caso per caso o complessivamente per settori e filiere: le startup, le aziende da trattenere qui o mantenere in vita, le imprese medio-grandi con un potenziale di espansione, così come quelle che potremmo attirare sul nostro territorio. Viene attribuito un valore positivo al tentativo di diversificare le caratteristiche del tessuto produttivo proprio per superare la crisi. La cura di ogni settore è fonda-

Deve essere affrontato in termini nuovi anche il tema della rappresentanza dei diritti e delle tutele dei lavoratori. Questa città si è interrogata per anni in maniera sistematica sul proprio futuro. Ha smesso di farlo quando ce n'è più bisogno!

— **Nanni Tosco**
Segretario Generale CISL
Torino (al momento
dell'incontro)



mentale, dall'agricoltura e la manifattura al terziario (servizi, commercio, terziario avanzato). Solo mantenendo e sviluppando le attività produttive private si potrà generare occupazione.

La seconda necessità è migliorare profondamente l'offerta formativa, in modo da qualificare e riqualificare il capitale umano del nostro territorio. Si prevede che ognuno di noi dovrà "tornare a scuola" cinque volte nella sua vita, secondo un modello di *lifelong learning* che servirà per adattarsi a lavori diversi, fare avanzamenti di carriera, eventualmente diventare imprenditori. Il settore pubblico e le università hanno già avviato un percorso trasformativo in questo senso, percorso che deve essere perseguito con lucidità e in contatto diretto con le aspettative delle realtà economiche.

CRISI DEL LAVORO, CRISI DEL WELFARE

Negli incontri con i settori del welfare e dell'economia

sociale viene indicato che povertà e richieste di aiuto stanno aumentando in modo drammatico. Nell'area metropolitana vivono ormai 50mila poveri assoluti: un dato preoccupante, a cui le istituzioni non riescono più a fare fronte fornendo la necessaria assistenza economica, i servizi socio-assistenziali e educativi, l'offerta abitativa.



Proprio nel momento in cui abbiamo meno risorse pubbliche, la domanda di welfare sta coinvolgendo fasce di popolazione sempre più ampie. A fianco del consolidato target di riferimento delle politiche di sostegno al reddito e di contrasto alla povertà hanno assunto una rilevanza sempre più importante le cosiddette nuove povertà, fasce grigie di bisogni che presentano esigenze difficilmente aggredibili dal tradizionale sistema di sostegno, condizioni e stati che non possono essere ricondotti semplicemente alla sola

Il problema in crescita, e in un certo senso ancora più drammatico, non riguarda però i fenomeni di marginalità tradizionali, spesso legati a un disagio individuale grave e a situazioni familiari di multiproblematicità, ma le cosiddette "nuove povertà". Sempre più persone che provengono da uno stato di adeguatezza socioeconomica si trovano infatti a affrontare la perdita del lavoro o consistenti riduzioni di reddito e forme di precarietà estrema, per cui precipitano rapidamente in una situazione di grave difficoltà, spesso trascinandoci con sé anche i familiari a carico. Questo è vero in particolare per le famiglie degli stranieri, che solitamente non hanno reti di sostegno vicino a loro o risorse patrimoniali da cui attingere nel breve termine, come una casa in proprietà, e spesso non hanno neanche le risorse psicologiche, aggiungendo dramma al dramma: sono infatti tragicamente in crescita le forme di depressione, suicidi e maltrattamenti minorili.

dimensione economica, ma che devono essere compresi in un'ottica multidimensionale che consideri gli ambiti del lavoro, dell'abitazione, della salute, dell'educazione, degli stili di vita e delle relazioni.

Diviene fondamentale sostenere e rafforzare il welfare sussidiario, collegarlo con il mondo produttivo, introdurre e sperimentare nuovi strumenti e filiere di servizi. L'inclusione sociale è un valore e una risorsa per tutti.

– Monica Lo Cascio

Direttore Direzione Politiche
Sociali e Rapporti con le
Aziende Sanitarie di Torino



Un altro fenomeno di impoverimento riguarda chi deve lasciare il lavoro per occuparsi di familiari non autosufficienti che il settore pubblico non riesce a assistere durante l'intero orario lavorativo. Queste persone entrano così in una fase di sussistenza, con la prospettiva di un peggioramento e poi di serie difficoltà a rientrare nel mondo del lavoro. La tutela dei lavoratori deboli è diventata quindi un'urgenza, a cui spesso il sistema locale fatica a dare risposta.

Per fare fronte in anticipo a questi fenomeni è necessario studiare e capire in profondità la situazione, e in particolare i trend futuri. Una risposta all'emergenza sociale deve passare da un adeguamento delle politiche e delle modalità di intervento pubblico, ma anche attraverso un serio coinvolgimento e una corresponsabilizzazione dell'economia privata, proprio perché molti problemi sociali in questa fase sono legati alla crisi del lavoro. Anche questi fenomeni hanno dimensione metropolitana, così come le misure di assistenza da predisporre. In quest'ottica è essenziale ottimizzare le risorse disponibili, già scarse, attraverso la collaborazione tra Comuni.

IL VALORE E L'INNOVAZIONE DELL' ECONOMIA SOCIALE

L'economia sociale — insieme variamente riconducibile

ai concetti di economia civile, non profit, terzo settore, mondo della cooperazione, ecc. — è spesso considerata un ambito economico marginale, anche se nei fatti (e per vari motivi) risulta il contrario. L'economia sociale è economia a tutti gli effetti: garantisce e favorisce le condizioni per lo sviluppo, offre lavoro, sostiene la tenuta



Noi che ci occupiamo di economia sociale continuiamo a essere poco riconosciuti da un settore pubblico che rischia di usare in modo strumentale la cooperazione sociale. Al tempo stesso non siamo stati capaci di comunicare a tutti i nostri valori, quello che facciamo, quanti siamo, come aiutiamo in questa fase a resistere alla crisi, come manteniamo la coesione sociale.

— **Anna Di Mascio**
Portavoce Forum Terzo
Settore in Piemonte



dei consumi, è fortemente radicata sul territorio. Tuttavia il settore dipende ancora fortemente dalla domanda e dalla spesa pubblica e dai vincoli operativi che derivano da essa.

Per Torino il valore economico e occupazionale (circa 11mila persone impiegate in questo settore) e il valore d'impatto del settore sociale sono rilevanti. In questa fase di crisi profonda, l'economia sociale garantisce in gran parte la coesione sociale, crea "spessore" nella società e rapporti di fiducia fondamentali. Non si può immaginare uno sviluppo economico senza una visione su come si possa vivere tutti meglio, cioè senza un'idea di solidarietà sociale.

Secondo gli osservatori intervistati, l'economia sociale sta tenendo e è un fattore di resilienza da riconoscere e coltivare, anche perché porta con sé valori fondamentali: inserire e continuare a mantenere i lavoratori (a qualsiasi costo, anche in tempi di crisi), promuovere la multiculturalità, favorire l'integrazione delle fasce svantaggiate. Le sole attività di inserimento lavorativo hanno un effetto sociale moltiplicatore enorme, spesso non riconosciuto.

L'INNOVAZIONE DEL WELFARE

Si parla ormai diffusamente del bisogno ineludibile e

urgente di un'innovazione del sistema del welfare, che deve affrontare domande sempre più consistenti con risorse economiche pubbliche gravemente decrescenti. Questo significa cambiare radicalmente l'organizzazione e le modalità di erogazione dei servizi, per rendere il welfare economicamente più sostenibile.



Chi si occupa di beneficenza vede crescere in modo esponenziale la domanda di aiuto da parte di nuove fasce di persone in difficoltà: sono nuovi poveri, che chiedono anche 200 euro semplicemente per pagare le bollette e arrivare a fine mese.

— **Franco Picollo**
Senior Program Manager
Fondazione Giovanni Agnelli

Bisogna creare a Torino un'università dell'economia sociale: connettere le teste pensanti in questo ambito, allo scopo di qualificare profondamente il settore non profit.

— **Georges Tabacchi**
e **Tito Ammirati**
Presidente e Vicepresidente
Consorzio Sociale Abele Lavoro



L'ipotesi di una maggiore condivisione imprenditoriale pubblico-privato deve essere studiata e proposta secondo modelli praticabili.

Al momento questa sfida è però spesso lasciata a un mondo di attività in gran parte molto frammentate, non sempre ben rappresentate da attori strategici capaci di portarne le istanze a un livello più strutturale del dibattito sullo sviluppo. Il settore è formato da molte realtà piccole, storicamente spesso fondate su approcci tradizionali al management e al finanziamento pubblico, troppo poco strutturate in termini di risorse umane competenti e risorse finanziarie da dedicare ai necessari processi di innovazione. In questo ambito la cooperazione si conferma come un'importante realtà economica, più strutturata e vicina al profit, composta da alcune realtà imprenditoriali significative. Alcuni esempi concreti positivi possono venire proprio da qui, quale ad esempio il coinvolgimento di una cooperativa tra i soci di un importante ospedale pubblico metropolitano. Il volontariato e la tradizione di impegno sociale laico e religioso rappresentano una grande risorsa umana e professionale ancora molto viva nella realtà locale, che non sempre riesce a evolvere verso forme di efficace integrazione e rinnovamento nell'erogazione dei servizi socio-assistenziali. Vi è quindi una forte necessità di aiutare il volontariato a mantenere la sua motivazione, ma anche a evolvere verso modelli economicamente più sostenibili e duraturi. La possibilità di aprire un fronte di revisione dei valori del non profit può anche aiutare a contaminare i settori più propriamente profit con valori quali la sostenibilità sociale e ambientale.

Dallo scambio reciproco fra profit e non profit, e fra non profit e assistenza pubblica, possono nascere nuovi modelli di business sociale che andrebbero a beneficio di tutta la collettività.

IL PROBLEMA CASA

Gli operatori del settore *housing* riportano che tra le

fasce deboli della popolazione è in crescita l'emergenza abitativa, mentre diminuiscono gli strumenti per fare fronte alla situazione. Le richieste annuali di accesso all'Edilizia Residenziale Pubblica ammontano a circa 13mila nella Provincia di Torino e solo cinquecento circa possono essere accolte positivamente. I dati sono



La società è cambiata. Servono case costruite con modalità del tutto diverse, per fare fronte alle esigenze abitative delle famiglie in difficoltà ma anche alla cosiddetta fascia grigia: famiglie monogenitoriali, disoccupati o lavoratori in situazione di fragilità temporanea. Servirebbe anche un vero Piano Casa nazionale.

— **Elvi Rossi**
Presidente ATC

Il canone dell'edilizia pubblica è sociale, ma le utenze non lo sono, per cui gli assegnatari non riescono a pagare le bollette. Il problema può essere risolto con un serio efficientamento energetico del patrimonio abitativo.

— **Andrea Parvopasso**
Consigliere CdA ATC



drammatici. Anche in questo campo è necessario innovare. Dobbiamo immaginare una nuova offerta di alloggi a costi accessibili alle famiglie colpite dalla crisi e dalle nuove povertà. Dobbiamo pensare a modelli diversi per realizzare edilizia pubblica nelle grandi trasformazioni urbane, ma anche al recupero del patrimonio esistente di edilizia pubblica in un'ottica di efficientamento energetico, che liberi risorse sia per l'Agenzia Territoriale per la Casa, sia per gli utenti.

CONNOTARE SMART CITY

Molti si chiedono: “ma Smart City cos’è?” Il concetto di

città intelligente attrae istintivamente gli intervistati, ma in molti ammettono di non conoscere ancora bene il suo significato. Ognuno ne dà quindi un’accezione propria: per alcuni è una questione più sociologica o di governo, per altri è tecnologica, ambientale, o ancora urbanistica e edilizia. Gli attori locali lamentano poi di non conoscere



Si potrebbe fare un piano dell’ICT locale, per capire il nostro contesto attraverso un’indagine approfondita del territorio e delle sue vocazioni. Una ricerca finalizzata a favorire un miglioramento diffuso delle competenze e promuovere i talenti; a promuovere le sinergie in grado di catalizzare i business; a promuovere l’immagine di Torino Digitale; a attirare investimenti e talenti.

— **Paolo Paganelli**
Presidente Club Dirigenti di Informatica



in modo sufficiente le attività e le prospettive d’azione della Città di Torino e della Fondazione Smart City. La richiesta di saperne di più, di essere coinvolti e ascoltati, è diffusa e si estende anche ai soggetti dell’area metropolitana. Sul tema, lo stesso Comune di Torino riconosce che oggi Smart City è ancora una sommatoria di progetti diversi fra loro, spesso nati in risposta a bandi, ma che una visione di fondo, un Piano per Smart City, potrebbe rafforzare questo atteggiamento pragmatico.

I colloqui rilevano più in generale una domanda comune: non lasciare a “Torino Smart City” una connotazione generica e troppo ampia, ma scegliere una declinazione locale su cui interpretare l’applicazione delle nuove tecnologie alla città fisica e all’esercizio della cittadinanza. Ad esempio legandosi alle potenzialità dell’ICT e del digitale, o ai temi dell’edilizia ecosostenibile e tecnologicamente più avanzata, oppure ai *big data* e all’*open government*, o ancora alla mobilità sostenibile e altro.

Qualsiasi scelta sulla direzione da adottare dovrà essere compiuta tenendo conto di due aspetti: da un lato, le opportunità offerte dalle nuove tecnologie nel cambiare i paradigmi operativi dell’azione pubblica, che devono generare effetti misurabili di efficientamento economico; dall’altro, le ricadute economiche di queste declinazioni strategiche, da valutare in relazione allo sviluppo dei settori produttivi e terziari di riferimento. Smart City dovrà intraprendere direzioni di sviluppo utili a rafforzare questi settori promettenti e favorire la creazione di nuove imprese.

VOCAZIONE POLITECNICA E SCIENTIFICA

Nell'economia della conoscenza il rapporto virtuoso tra

mondo universitario (formazione, ricerca, innovazione tecnologica) e produzione è uno dei *driver* fondamentali di sviluppo.

Molti intervistati riconoscono una grande ricchezza nella dimensione del *saper fare* industriale torinese, una cultura ancora forte che lega in modo stretto il



La cultura del lavoro e del “fare bene” all'interno delle aziende è ancora fortemente radicata a Torino.

— **Maurizio Magnabosco**
Amministratore Delegato
AMIAT

I rapporti tra Grande Industria e eccellenze accademiche rappresentano sicuramente un asset strategico per il territorio. Ciascuno deve avere però un ruolo ben distinto, che per il Politecnico è quello di curare gli aspetti di ricerca in senso stretto, mentre un'azienda deve guardare con maggiore focalizzazione al mercato e alle tecnologie che possono assumere un valore commerciale.

— **Pietro Capogreco**
Direttore Relazioni Esterne
Alenia



Politecnico — e in parte, e sempre di più, l'Università — e gli incubatori alle realtà imprenditoriali. Ma anche questo legame tra ricerca e produzione deve essere studiato a fondo, ricompreso e attualizzato.

Rispetto alle altre città italiane, Torino può inoltre coltivare con più efficacia una sua vocazione specifica, legata alla forza lavoro scientifico-intellettuale presente nel sistema locale. È una possibile visione di sviluppo: intere nazioni investono fortemente sulla scienza, in termini di educazione e ricerca (ad esempio con il programma Human Genome sostenuto da Barack Obama), ponendo a scuole e università la sfida di diventare *benchmark* internazionali in quei campi e contribuendo così nel formare e attirare quei talenti che sono il *driver* dell'economia della conoscenza.

Torino ha bisogno di lavorare con tutti gli attori di rilievo su un progetto di città universitaria perché questo non rimanga solo uno slogan. I nostri atenei non hanno avuto il crollo di iscrizioni di altre università italiane, attirano una buona percentuale di studenti internazionali, attivano collaborazioni con università di altre nazioni e si classificano abbastanza bene nelle



La maggiore integrazione tra Politecnico e

Università è una delle più grandi opportunità di sviluppo per il sistema locale nel suo complesso.

Molti campi della ricerca più avanzata sono infatti trasversali tra le diverse scienze e richiedono un approccio interdisciplinare che coinvolga le competenze scientifiche e

tecnologiche e le scienze umane e economiche.

Le scienze della vita, i progetti smart city,

nonché le stesse tematiche prioritarie

dell'VIII Programma Quadro Horizon 2020

ne sono un esempio significativo.

— Marco Gilli

Rettore Politecnico di Torino

Genova ha fatto della divulgazione scientifica un motore di sviluppo e un fattore di aggregazione. Ma in questo senso Torino ha un potenziale ancora più grande che oggi non viene sfruttato. Il recente avvio di un Sistema della

Scienza del Piemonte, che coinvolgerà i principali attori della comunicazione della scienza e dell'innovazione, coordinati

dall'Accademia delle Scienze di Torino, può costituire un importante salto di qualità in questa direzione.

— Aldo Fasolo

Professore Dipartimento di Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi



graduatorie internazionali. Ma non bisogna mai smettere di migliorarsi e rimanere nella competizione. Inoltre, in questo momento viene riportato un problema di debolezza dell'immagine di città universitaria, in parte anche legato alla riduzione dell'offerta del diritto allo studio, che è fondamentale per attirare gli studenti migliori.

Come sistema universitario locale, bisogna evitare di dare dei segnali in controtendenza, lavorare anche sul marketing e la comunicazione, sulla qualità della vita e dei servizi per studenti e docenti, anche se il banco di prova fondamentale rimane la qualità oggettiva e misurabile dell'offerta didattica e della produzione di ricerca.

È necessario anche porre attenzione al tema del capitale umano del *corpus* dei docenti universitari che invecchia, e questo costituirà un problema enorme per il futuro. Per attirare docenti internazionali giovani e di valore e strutturare campi di ricerca con notevoli potenziali, potrà essere utile potenziare il contributo dei privati e delle fondazioni a sostegno di *grant* di ricerca pluriennali.

NON DIMENTICARE LA SCUOLA

Torino è ben posizionata per quanto riguarda le

istituzioni “alte” della formazione: l’Università, il Politecnico, altre strutture di formazione specialistica internazionale, il Centro delle Nazioni Unite, l’ETF (European Training Foundation), l’ESCP, ecc. — anche se queste ultime operano in grande autonomia rispetto al contesto in cui sono insediate.



A livello regionale si potrebbe fare molto di più per la formazione a diversi livelli, in particolare quella legata al Politecnico, e questo tema fa sicuramente parte dell’agenda per lo sviluppo economico locale.

— **Andrea Gavosto**
Direttore Fondazione
Giovanni Agnelli



In particolare, per quanto riguarda l’istruzione tecnico-scientifica Torino può ambire a un ruolo di eccellenza.

Alcuni intervistati e alcune ricerche indicano che la situazione di eccellenza non si applica invece alla scuola, la formazione di base. Il Piemonte è oggi la penultima delle regioni del Nord in termini di scolarizzazione e ha perso molto terreno. Risulta carente l’istruzione tecnica di base e questa certamente influisce come fattore negativo sulle prospettive di sviluppo del territorio.

Date le premesse, Torino dovrebbe (e potrebbe) svolgere azioni integrative del proprio sistema scolastico locale e attrarre talenti per progettare un efficace sistema formativo diffuso.

I MOLTI VALORI DELLA CULTURA

La cultura va considerata a tutti gli effetti, e da tanti

punti di vista, come un bene comune. È un complesso mosaico di attività che contribuisce a creare e rafforzare l'identità di una comunità, raggiungendo e coinvolgendo persone di tutte le età e categorie sociali.

È anche un insieme di iniziative economiche legate ai campi, promettenti e già rilevanti, dell'economia



Il Teatro Regio ha un indiscusso ruolo di primo piano nel panorama musicale internazionale e è diventato, grazie anche alle numerose tourné, ambasciatore della tradizione culturale italiana nel mondo. I valori della cultura dovrebbero essere secondo me universali, così come lo è la musica, un linguaggio senza tempo e senza barriere.

— **Walter Vergnano**
Sovrintendente Fondazione
Teatro Regio di Torino



creativa. Offre possibilità diffuse per un tempo libero e consumi intelligenti e integra e qualifica in modo significativo un'offerta educativa scolastica sempre più in crisi. In altre parole, come ha detto un intervistato: "l'aria creativa fa bene a tutti".

È dunque necessario, in un momento di crisi finanziaria, iniziare a riflettere su come funziona economicamente questo sistema complesso (al suo interno e per i benefici sociali che produce) e capire in quali ambiti il settore pubblico deve continuare a investire e secondo quali modalità. In questo senso, il settore pubblico deve da un lato sostenere quei fronti della cultura che generano valore sociale e economico e sono fondamentali a un progetto di sviluppo della realtà metropolitana. Dall'altro lato, deve invece aiutare le attività che possono affrontare meglio la sfida del mercato a



Il Teatro Stabile si è rinnovato e consolidato profondamente. Tuttavia bisogna anche trovare modi di aiutare il sistema della creatività e dell'imprenditorialità di base, necessario fermento per un sistema di produzione culturale sano, che deve continuare a puntare anche sui giovani, sull'innovazione e sul territorio.

— **Evelina Christillin**
Presidente Fondazione
del Teatro Stabile
di Torino



rendersi autonome da una dipendenza strutturale e a volte improduttiva dalle risorse pubbliche.

Grazie anche alle politiche e alle visioni coerenti e riformatrici attuate negli ultimi due decenni, la cultura è stata senza dubbio il sistema che più è riuscito a trasformarsi in questi anni. La cultura ha reso Torino una città vivace, dotata di un'offerta varia, dinamica e di grande qualità. Il suo sistema oggi è più solido, ha molte eccellenze e fermenti, e anche grandi capacità manageriali al passo con le migliori realtà europee. Ora questa maturità deve però dare vita a una revisione delle spese non necessarie e affrontare le rigidità e i modelli di finanziamento consolidati che impediscono al sistema di evolvere, promuovendo la partecipazione dei giovani che hanno voglia e capacità di realizzare nuovi progetti.

ANCORA RIGENERAZIONE URBANA

Chi conosce il progetto Urban Barriera lo cita come una

grande esperienza di rigenerazione urbana tra quelle ancora in corso di realizzazione su questo territorio.

Alcuni intervistati segnalano che è interessante che sia stato legato a un progetto di nuova realizzazione quale la Variante 200 al PRG di Torino, perché in questo modo i due progetti si rafforzano vicendevolmente



C'è un grande bisogno di rigenerazione urbana, soprattutto in alcuni quartieri della città. Bisogna occuparsi di aggregazione sociale sul territorio, assistere concretamente le potenzialità economiche, ripartire dalla solidarietà. La Diocesi si confronta quotidianamente con situazioni drammatiche in crescita, in cui sta emergendo quella fascia grigia delle nuove povertà, che presenta fragilità psicologiche molto più forti rispetto alle povertà più tradizionali. Anche i parroci devono uscire dalla loro chiese.

— **Pierluigi Dovis**

Direttore Caritas Diocesana di Torino



dando luogo a un processo di trasformazione virtuoso per tutti gli abitanti, nuovi e già presenti. Ma si tratta oggi dell'unico programma di rigenerazione urbana di un certo rilievo. In passato invece la Città di Torino ha saputo innovare profondamente in questo ambito delle politiche urbane, creando un modello d'azione molto forte e efficace, che affrontava il problema della rigenerazione urbana nei quartieri più difficili in modo trasversale e integrato (fisico, sociale, economico, culturale), in linea con le migliori pratiche europee.

Oggi le risorse finanziarie sono notevolmente minori, ma i problemi e le necessità di intervento in alcuni quartieri (della città consolidata, periferici e metropolitani) rimangono, anzi si aggravano. Alcune parti della città particolarmente disagiate non hanno neanche mai beneficiato di interventi del genere.

Si richiede di inventare nuovi modelli di rigenerazione urbana, a costo minore, che attivino e coinvolgano le forze dell'associazionismo e delle comunità locali. Le Case del Quartiere sono un buon esempio e possono costituire un punto d'innescio di processi locali.

L'opportunità di considerare il tema a scala metropolitana potrebbe consentire di far convergere forze progettuali, gestionali e finanziarie, in un'ampia strategia di programmi di rigenerazione urbana.

IL VERDE E LA SOSTENIBILITÀ

Di verde e sostenibilità reale — quella che si può

misurare nei fatti, con indicatori riconosciuti — a Torino e dintorni si parla sempre molto poco. La maggior parte degli intervistati non accenna al tema. Una vera e matura domanda di sostenibilità non si è ancora formata (né politicamente, né culturalmente) e anche le competenze professionali sono in numero ridotto. Chi è del settore



Un passo in avanti da compiere risiede nell'adottare una concezione contemporanea del valore della natura, rivolto ai cittadini attuali, in una città che cambia, in rapporto e dialogo — e non in contrasto — con lo sviluppo economico che è proprio di un'area come la nostra. Anche il verde di qualità fa parte del brand di un territorio e al suo interno la rete delle aree protette rappresenta un

indica però che non si coglie che la domanda di una parte della cittadinanza, quella più ambientalmente cosciente, è invece cresciuta consistentemente negli anni. Le politiche intelligenti in questi campi (sui rifiuti, sulla mobilità, sul risparmio energetico, ecc.), al di là della fisiologica resistenza iniziale, vengono infatti accolte molto positivamente in questa città, a volte anche ben oltre le aspettative.

Il tema più discusso dagli attori locali è stato la qualità del verde metropolitano e in generale degli spazi aperti. Da questo punto di vista, il progetto Corona Verde è una grande opportunità per l'area torinese, da portare avanti anche nell'ambito di un maggiore coordinamento metropolitano.

In generale, i parchi fanno da telai funzionali del territorio metropolitano, aumentano la qualità della vita per i cittadini, valorizzano il paesaggio. La nostra è un'area fortemente antropizzata, e quindi urbanizzata, in cui il verde e gli spazi aperti sono stati difesi con difficoltà.

*valore aggiunto.
In opposizione al banale
concetto di vincolo,
il sistema dei parchi
può rappresentare il
telaio da cui partire per
costruire una politica
di riposizionamento
del tema del “verde”,
per farlo diventare una
politica per i “Nuovi
Paesaggi Sostenibili”,
abbandonando la
vecchia accezione
di “verde”.*

— **Ippolito Ostellino**
Direttore Ente di Gestione
delle Aree Protette del Po e
della Collina Torinese

”

Ora il sistema locale deve continuare a proteggere e valorizzare i grandi parchi esistenti, le sponde fluviali e la collina, e allo stesso tempo creare connessioni fra i parchi e le altre aree verdi esistenti. È poi necessario riqualificare i piccoli spazi verdi, negli interstizi dell'edificato, che spesso fanno la differenza nella qualità di vita quotidiana dei cittadini.

La declinazione sostenuta con maggior forza nell'ambito della sostenibilità ambientale è infine quella dell'efficiamento energetico e della produzione di energia da fonti alternative. Il piano TAPE (Turin Action Plan for Energy) del Comune di Torino è stato un primo progresso, Smart City sarà una grande opportunità, il Piano Casa, il progetto Cruscotto e altri progetti Smart & Clean vanno nella direzione giusta, ma lo sforzo richiesto adesso riguarda la costruzione di una visione e di obiettivi di durata pluriennale e di respiro metropolitano.

LA QUALITÀ URBANA DIFFUSA

Molti intervistati sottolineano che la bellezza di Torino

è un grande valore, di potenziale sociale e economico, una dimensione identitaria che la Città ha riconquistato in questi anni, e che è ampiamente riconosciuta. Ma risulta esserci ancora molto da fare soprattutto nei confronti dei quartieri consolidati, delle periferie, dei centri e dello



Bisogna potenziare l'aspetto turistico della città, soprattutto del centro storico, che è diventato molto più attraente, ma bisogna evitare la casualità nella progettazione e uso degli spazi pubblici, le manifestazioni di bassa qualità dappertutto. Serve un manuale del buon uso dello spazio pubblico.

— **Giorgio De Ferrari**
Prof. Arch., SIAT



sprawl metropolitano. A un visitatore esterno il centro storico di Torino e i centri di alcuni dei Comuni metropolitani appaiono belli e ben tenuti, un po' meno il resto della città e dell'area metropolitana.

Pensare alla qualità urbana richiede una visione relativa ai modelli dell'abitare, del lavorare, del consumare e dell'impiegare il tempo libero che deve essere riformulata al passo con i tempi e i cambiamenti della società. I temi da elaborare collettivamente riguardano: continuare a rafforzare la qualità e l'uso degli spazi pubblici e gli edifici del centro storico, intesi come patrimonio unico per la qualità della vita dei cittadini e l'attrazione dei turisti; rilanciare i progetti di recupero urbano nelle periferie storiche, ma anche attività minute, più private e spontanee di micro-riqualificazione; elaborare modelli innovativi e ambientalmente sostenibili per gli sviluppi residenziali, commerciali e produttivi nelle aree della prima e seconda cintura; riconsiderare il tema dell'uso del patrimonio industriale dismesso, quale grande potenzialità di rilancio delle attività produttive, anch'esso però secondo modelli innovativi e inclusivi, che rispondano alle reali domande delle imprese e delle professioni e a una maggiore *mixité*.

ELENCO DEI SOCI

aggiornato al 12 giugno 2012

MUNICIPALITÀ

Comune di Beinasco, Comune di Borgaro Torinese, Comune di Caselle Torinese, Comune di Chieri, Comune di Collegno, Comune di Grugliasco, Comune di Ivrea – Patto Territoriale del Canavese, Comune di Moncalieri, Comune di Nichelino, Comune di Orbassano, Comune di Pino Torinese, Comune di Rivalta, Comune di Rivoli, Comune di San Mauro, Comune di Settimo Torinese, Comune di Torino, Comune di Trofarello, Comune di Venaria Reale, Comune di Volpiano.

ALTRI SOCI

Agenzia Servizi Pubblici Locali, Alenia Aerospazio, AMIAT – Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino, API – Associazione delle Piccole e Medie Industrie di Torino e Provincia, ASCOM – Associazione del Commercio del Turismo e dei Servizi della Provincia di Torino, ATC Provincia di Torino, Aurora Due srl – Fabbrica Penne Stilografiche, Autoservizi M. Canuto spa – Gruppo Canuto AMC, Basic Net spa, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Casartigiani Torino (ex Artigianato Torino – Casa Sindacato Provinciale Artigiani di Torino), Castello di Rivoli – Museo d'Arte Contemporanea, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, CGIL Piemonte – Confederazione Generale Italiana del Lavoro Metropolitana di Torino, CIDA Piemonte – Confederazione Italiana Dirigenti e Altre Professionalità, CISL Piemonte – Confederazione Italiana Sindacato Lavoratori, Club della Comunicazione d'Impresa, Club Dirigenti di Informatica, CNA – Confederazione Nazionale dell'Artigianato della Piccola e Media Impresa – Associazione Provinciale di Torino, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Collegio Costruttori Edili, Imprenditori di Opere ed Industriali Affini della Provincia di Torino, Compagnia di San Paolo, CSI Piemonte – Consorzio per il Sistema Informativo, EDT srl Casa Editrice, Ente di Gestione delle Aree Protette del Po e della Collina Torinese, Environment Park, ETF – European Training Foundation (Fondazione Europea per la Formazione Professionale), FIAT spa, Film Commission Torino Piemonte, Fondazione del Teatro Stabile

di Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, Fondazione Piazza dei Mestieri Marco Andreoni, Fondazione per il Libro, la Musica e le Attività Culturali, Fondazione per l'Ambiente "T. Fenoglio" Onlus, Fondazione Rosselli, Fondazione Sviluppo e Crescita CRT, Fondazione Torino Musei – GAM (Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea), Forum del Terzo Settore in Piemonte, Geodata spa, Giulio Einaudi Editore spa, Gruppo Dirigenti FIAT, GTT spa – Gruppo Torinese Trasporti, Infratrasporti. To srl, IRES – Istituto Ricerche Economiche Sociali del Piemonte, IREN spa – ex IRIDE spa, Istituto Piemontese Antonio Gramsci, Istituto Superiore Mario Boella, Lavazza spa, Lega Cooperative e Mutue del Piemonte, Museo del Cinema – Fondazione Maria Adriana Prolo (Torino Film Festival), Olsa spa, Paralleli – Istituto Euro Mediterraneo del Nord Ovest, Pastorale Sociale del Lavoro – Arcidiocesi di Torino, Politecnico di Torino, SAGAT spa – Società Azionaria Gestione Aeroporto Torino, SiTI – Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione, SMAT spa – Società Metropolitana Acque Torino, Società Ingegneri e Architetti in Torino, Fondazione Teatro Regio di Torino, Telecom Italia Lab spa – TiLab, Torino Incontra Centro Congressi della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, Turismo Torino – Agenzia di Accoglienza e Promozione Turistica dell'Area Metropolitana di Torino, UIL Torino, Unione Agricoltori della Provincia di Torino, Unione Industriale della Provincia di Torino, Università degli Studi di Torino, Virtual Reality & Multi Media Park spa, Willis Italia spa.



La crisi, l'area metropolitana, l'amministrazione, i trasporti, l'economia, il welfare, smart city, il capitale umano, il territorio: gli attori strategici della città elaborano riflessioni per il futuro di Torino.

Per riavviare la pianificazione strategica si è voluto "ripartire dai Soci" e dagli stakeholder locali, raccogliendo il loro punto di vista, le loro preoccupazioni, idee, prospettive.

Questo libro riporta una visione plurale di quanto emerso dall'attività di ascolto intrapresa da Torino Strategica a cavallo tra il 2012 e il 2013, ascolto che continuerà nei prossimi mesi.



TORINO
STRATEGICA