

Verso il Secondo Piano Strategico

Materiali di discussione sul futuro
dell'area metropolitana di Torino

2005 **Associazione Torino Internazionale**
via Pietro Micca 21, 10121 Torino
www.torino-internazionale.org

PROGETTO EDITORIALE
Annalisa Magone

DESIGN
Lorenzo Richiardi

FOTOGRAFIA IN COPERTINA
Particolare di un'opera dell'artista Rabarama per gentile concessione
della Galleria d'Arte Dante Vecchiato, Padova

Indice

Parte 1. L'orizzonte del cambiamento

- 7 1. Dal Primo al Secondo Piano Strategico
- 9 2. La società della conoscenza

Parte 2. Gli obiettivi strategici

- 17 3. Il capitale umano
 - 17 3.1 La struttura della popolazione
 - 19 3.2 Il sistema della formazione universitaria
 - 20 3.3 Ricerca e innovazione
- 23 4. Il territorio metropolitano
 - 24 4.1 Mobilità, infrastrutture e grandi progetti
 - 26 4.2 Ambiente e qualità urbana
 - 26 4.3 Relazioni regionali, nazionali e internazionali
- 28 5. L'eredità olimpica
 - 29 5.1 Trasformazioni urbane
 - 30 5.2 Spazi sportivi e di accoglienza
 - 31 5.3 Risorse di immagine e visibilità
- 32 6. La cultura come risorsa
 - 34 6.1 Un modello per le istituzioni culturali
 - 35 6.2 La ricaduta economica della produzione culturale
 - 36 6.3 Dimensione culturale e turismo
- 37 7. Organizzare la qualità sociale
 - 39 7.1 Lavoro e beni di cittadinanza
 - 40 7.2 Le relazioni pubblico-privato e il welfare locale
 - 40 7.3 Famiglia, lavoro, tendenze demografiche e vita quotidiana
 - 41 7.4 La qualità sociale nel territorio per aree
- 42 8. Lo sviluppo economico
 - 44 8.1 Il sistema dell'auto
 - 48 8.2 La filiera della salute
 - 54 8.3 La trasversalità dell'ICT
 - 58 8.4 La finanza per lo sviluppo locale

Parte 3. Il Piano come metodo

- 63 9. Costruire il Secondo Piano Strategico
- 67 10. Le commissioni tematiche
 - 67 10.1 Territorio metropolitano
 - 67 10.2 Sviluppo economico
 - 68 10.3 Qualità sociale
 - 69 10.4 Cultura
- 71 Indice degli argomenti

Questo documento, che presenta le prime indicazioni per l'elaborazione del Secondo Piano Strategico dell'area metropolitana torinese, è un anello del lavoro iniziato dall'Associazione nel 2004, per valutare i risultati raggiunti con il Primo Piano (2000) e riavviare il percorso di pianificazione. Le idee e gli indirizzi qui contenuti hanno quindi lo scopo di aprire la discussione che porterà, a dicembre 2005, a definire il Secondo Piano Strategico di Torino; sarà il percorso di costruzione del Piano, attraverso incontri e consultazioni promosse fra decisori, addetti ai lavori e società civile, a integrare o modificare le linee d'azione elencate. Il documento è diviso in tre parti, che danno informazioni sul contesto in cui si colloca questa seconda esperienza di pianificazione strategica (parte 1), sulle aree di discussione vera e propria (parte 2), sulle modalità con cui scrivere il Secondo Piano (parte 3). La stesura di Verso il Secondo Piano è stata coordinata da Giuseppe Berta (Università Bocconi) e Elisa Rosso (Torino Internazionale); vi hanno partecipato Stefano Boffo e Francesco Gagliardi (Istituto Superiore Mario Boella) sul tema della conoscenza, Chiara Casalino (Università Bocconi) e Luciano Ciravegna (London School of Economics) sull'automotive, Mario Calderini (Politecnico di Torino) sull'Ict, Filippo Barbera e Nicola Negri (Università di Torino) sulla qualità sociale, Marco Demarie (Fondazione Giovanni Agnelli) sulla cultura, Fabrizio Conicella (Bioindustry Park) sulla ricerca medica e Carlo Alberto Barbieri (Politecnico di Torino) sul tema del territorio. Roberta Balma Mion, Giovanna Bossi e Silvia Cordero (Torino Internazionale) hanno contribuito alla stesura di alcune parti e alla revisione complessiva.

Nei cinque anni trascorsi dalla pubblicazione del Piano Strategico, la città ha maturato la consapevolezza di poter intraprendere nuove strade per la sua evoluzione, avendo a disposizione risorse – dalle capacità in campo tecnico e scientifico alle dotazioni culturali alle risorse ambientali – per delineare un futuro praticabile e non deducibile dalla sua storia recente. Il processo di discussione fra amministratori e società civile ha attivato il confronto sulle trasformazioni locali, facendo crescere l'attenzione per quei fenomeni e indicatori che testimoniano l'esistenza di una Torino al di là degli stereotipi; l'assegnazione delle Olimpiadi Invernali è il principale successo della apertura all'esterno e della diversificazione.

Il compito del nuovo Piano Strategico è pertanto diverso dal precedente, poiché è diventato evidente a tutti, in questi cinque anni, che è in corso una importante trasformazione economica e sociale. Tuttavia la consapevolezza non basta. La definizione di un nuovo Piano

Strategico richiede alcuni passaggi impegnativi: assicurare il coinvolgimento dei principali attori del sistema locale, per avvicinare il momento dell'identificazione delle linee strategiche con la loro effettiva attuazione; formare una coalizione riconosciuta con il compito specifico di garantire l'efficacia del Piano; attivare processi di partecipazione e ascolto dei cittadini. L'efficacia complessiva dipenderà dal livello di condivisione e di accordo che si stabilirà intorno al Piano e alle proposte in esso contenute.

Parte 1.

L'orizzonte del cambiamento

1. Dal Primo al Secondo Piano Strategico

Lo sviluppo locale si innesca con strategie di più attori, pubblici e privati, capaci di sviluppare progetti coordinati. È questa la grande sfida della governance locale e della pianificazione strategica, uno stile di governo che mette al centro le istituzioni pubbliche, ma prevede che le decisioni siano prese con il concorso esplicito di diversi attori: enti locali, università, fondazioni, associazioni, agenzie tecniche, imprese, in una logica di cooperazione a più livelli, in cui diversi attori pubblici e privati si riconoscono come un insieme localmente radicato e sviluppano strategie per favorire effetti di sistema.

Torino, con il Primo Piano Strategico ha dimostrato di avere la capacità politica di definire e perseguire obiettivi condivisi fra settore pubblico e settore privato, avviando pratiche istituzionali considerate fra le più innovative in Italia. In questo senso, il Piano Strategico può essere considerato un programma di azioni da realizzare, ma anche – e soprattutto – un intervento sulla forma dei processi decisionali, sulle modalità del *public policy making* attraverso cui si sollevano e risolvono problemi collettivi.

Partendo da questa considerazione, una ricerca commissionata dall'Associazione Torino Internazionale e condotta nel 2004 ha valutato gli effetti del Piano dal punto di vista della trasformazione della governance, dimostrando che, pur con alcuni limiti e contraddizioni, le azioni previste dal Piano sono state in buona misura implementate, nuovi progetti di intervento sono stati elaborati, l'attenzione a modificare l'immagine interna e esterna della città è proseguita, la rete degli attori coinvolti nel processo ha mantenuto ampiezza, complessità e densità sufficienti a sviluppare ulteriormente i percorsi innovativi. Alcuni effetti positivi sulla governance sono stati ottenuti grazie all'occasione olimpica che ha svolto un ruolo importantissimo per mantenere alta la tensione progettuale e innovativa fino al 2006. Vale la pena sottolineare che la capacità di mantenere un network di governance complesso e coeso non è affatto un esito scontato: Torino è sempre apparsa agli studiosi una formazione sociale fortemente organizzata, ma ciò ha costituito storicamente più un limite che una opportunità, portando a un eccesso di gerarchia e alla gestione monopolistica delle risorse rilevanti. Il fatto che la città si sia presentata al passaggio di millennio con un network capace di includere attori appartenenti a livelli territoriali diversi, di diversa natura e con diversi obiettivi e logiche di azione, può essere fatto risalire anche a quell'insieme di pratiche che definiscono il Piano Strategico. In questo

la valutazione del Primo Piano Strategico

senso la ricerca ha messo in luce che il Piano di Torino può essere considerato una storia di successo e da qui è possibile partire per dare alcune indicazioni utili al periodo successivo. Per quanto riguarda l'ampiezza tematica da coprire, la ricerca ha suggerito che i temi prioritari per il prossimo Piano siano quelli sui quali è possibile costruire coalizioni e coinvolgere gli attori fino da oggi meno presenti nel network. Secondo i ricercatori, i settori in cui sono stati ottenuti i maggiori successi col Primo Piano Strategico sono le infrastrutture, le politiche culturali, la ricerca e il trasferimento tecnologico, mentre appaiono meno positivi i risultati nella formazione del capitale umano, nella protezione e valorizzazione dell'ambiente e nella coesione sociale. Eppure, rafforzare l'attenzione in questi ambiti porterebbe effetti positivi rilevanti, sosterebbe il coinvolgimento attivo delle Università e degli altri soggetti (anche internazionali) che a Torino operano nel campo della formazione e delle risorse umane, favorirebbe la cooperazione fra i comuni dell'area metropolitana in tema di politiche ambientali, rafforzerebbe la capacità del Terzo Settore di partecipare alla programmazione e gestione delle politiche sociali. Per quel che riguarda il ruolo dell'Associazione Torino Internazionale, esso si colloca oggi su un doppio fronte: quello di arena, luogo accessibile e paritario d'incontro fra soggetti interessati al futuro di Torino, e quello di facilitatore del processo e mediatore nella definizione di parte dei progetti del Piano. Per massimizzare il valore aggiunto rappresentato dalle funzioni di rete oggi svolte dall'Associazione, una strada praticabile è rafforzare le funzioni di servizio, dal monitoraggio delle azioni di Piano al supporto agli enti minori, per identificare partner e sviluppare progetti, allo *scouting* di nuove opportunità di cooperazione tra i soci.

la dimensione
metropolitana

Per quanto riguarda invece la dimensione istituzionale del governo metropolitano, esso coincide con il consolidamento di reti di relazione, integrate verticalmente e orizzontalmente, comprendenti soggetti di natura diversa. Per questa ragione è importante che il Secondo Piano Strategico si ponga l'obiettivo di affermare l'esistenza della conurbazione: il tema è delicato e tuttavia, nella logica di consolidamento delle reti di governance, quasi certamente si tratta di un passaggio ineludibile. Ancorare il Piano Strategico alla dimensione metropolitana significa che esso deve guardare all'area vasta come al livello di riferimento per le politiche, i servizi, le scelte decisionali cruciali per il buon funzionamento della metropoli. Il giusto completamento di questa indicazione è il posizionamento del sistema metropolitano torinese così inteso nel contesto regionale, macroregionale ed

europeo. La ricerca di una forma di governance metropolitana è una delle sfide che affrontano le città europee, per migliorare la capacità di competere nel contesto internazionale e attuare processi decisionali riguardanti le grandi aree urbane. In queste città, flessibilità e diminuzione delle frontiere tra pubblico e privato si sono accompagnate a uno sforzo di stabilità e istituzionalizzazione dell'azione pubblica e sono nate nuove strutture decisionali capaci di agire su perimetri più ampi di quelli amministrativi tradizionali.

In ogni caso, quando si parla di città non si deve intendere il confine amministrativo con cui si identifica il soggetto istituzionale, ma l'insieme dell'area metropolitana, un agglomerato di centri, imprese, istituzioni e persone che sorpassa i confini geografici. Su questo punto le metropoli europee e statunitensi hanno adottato soluzioni di tipo diverso, secondo la configurazione istituzionale, gli ambiti di competenza coinvolti, le risorse e i poteri attribuiti. Nessun modello si è dimostrato ottimale, ma il numero e la varietà delle politiche dimostrano la centralità del tema e il bisogno di identificare strumenti utili al coordinamento metropolitano.

Come negli altri casi italiani, l'area metropolitana torinese sconta tre tipi di mancanze: un livello politico di costruzione delle decisioni strategiche, un livello tecnico di gestione dei problemi su questa scala e un'adeguata forma di rappresentazione esterna. Tuttavia, tra i comuni dell'area metropolitana e il capoluogo esistono già relazioni su diversi temi e pratiche sperimentali di cooperazione (l'Agenda 21, i Patti Territoriali, lo stesso Piano Strategico) che rappresentano importanti fattori su cui appoggiare un processo di governance metropolitana. Su questa base, si può portare avanti un investimento per migliorare il coordinamento in area vasta di alcune politiche strategiche, riguardanti gli indirizzi di pianificazione territoriale, lo sviluppo economico (localizzazione dei grandi insediamenti, grande distribuzione commerciale, insediamenti universitari, aree produttive), le infrastrutture di livello metropolitano. Si tratta in definitiva di cogliere le possibilità offerte dal coordinamento e il contributo che questo potrebbe dare alla crescita di un'identità metropolitana, garantendo al tempo stesso il pluralismo dell'attuale sistema politico-istituzionale.

2. La società della conoscenza

Da oltre un decennio, nelle economie più avanzate, la frontiera dello sviluppo economico e sociale non è più fondata sulla fabbrica, la

trasformazione energetica di materie prime e prodotti materiali, bensì su beni, spesso immateriali, in cui ideazione, produzione, diffusione e valore economico-sociale sono il risultato della conoscenza, impiegata come fattore produttivo autonomo e come bene incorporato nelle persone coinvolte nei processi di valorizzazione. Dove il vantaggio competitivo risulta sempre più basato su idee, innovazione, capacità di applicare nuovi saperi e l'infrastruttura produttiva è essenzialmente costituita di flussi di informazioni, la dimensione urbana diviene una cornice fondamentale per realizzare un processo di sviluppo basato sul fattore conoscenza. Questo è vero soprattutto in Europa, dove le città sono territori politici centrali nel processo di sviluppo economico e sociale contemporaneo.

la visione del Secondo
Piano Strategico

L'area metropolitana torinese possiede gli *asset* preliminari necessari per uno sviluppo basato sul fattore conoscenza: è questa la visione che sottende il percorso di costruzione del Secondo Piano Strategico e in questa prospettiva si devono creare le condizioni per passare da un modello produttivo caratterizzato dalla presenza qualificante di capitale fisico, articolato in specifiche industrie e servizi, a un modello ancorato principalmente alla parte immateriale della produzione, in cui l'elemento qualificante sia l'impiego dei saperi come risorsa produttiva e come bene di consumo. Ciò significa evidentemente costruire un progetto che integri trasformazione economica e sviluppo sociale, mettendo al centro la dinamicità della città, assicurata da diversi fattori in interazione fra loro: dalle connessioni infrastrutturali alla qualità ambientale, dal sistema culturale all'organizzazione della mobilità, dalla riqualificazione dello spazio alla vitalità del tessuto urbano.

Lo sviluppo della società della conoscenza può essere favorito da specifiche azioni per affermare un modello di cooperazione locale in cui si impegnino tutti i soggetti che, con varietà di ruoli e contributi differenziati, concorrono alla trasformazione della metropoli. Questa pratica è tanto più opportuna se si tiene in considerazione che un processo di sviluppo *knowledge based*, pur offrendo grandi opportunità, si porta dietro il rischio implicito di nuove esclusioni sociali e può trasformarsi in un potente vettore di disgregazione. Anche per questi motivi è opportuno collocarsi in una prospettiva di sistema che consideri i diversi elementi in gioco non come fattori isolati ma in un'ottica di performance globale della città.

i fattori di innovazione
di un territorio

La capacità di innovazione di un territorio comprende aspetti diversi: la vivacità del tessuto imprenditoriale, il grado di diversificazione/specializzazione dell'economia, la presenza di cluster, l'attitudine e gli interventi delle istituzioni pubbliche in tema di formazione e ricerca,

l'interrelazione fra settore produttivo e sistema formativo. La capacità di innovazione è anche il risultato della relazione fra attori e istituzioni (imprese, università, centri di ricerca e trasferimento tecnologico, poteri pubblici) che congiuntamente creano, accumulano, modificano e trasferiscono conoscenze e tecnologie. La dotazione di *asset* utili a sostenere uno sviluppo *knowledge based* è comune a molte realtà urbane che, non per caso, si sono in anni recenti candidate a perseguire un modello di crescita fondato sulla conoscenza e sui saperi. In tale contesto altamente concorrenziale, emergono dunque le città che riescono a sostenere questo modello con un progetto organico di largo respiro, individuando aree di crescita su cui puntare le proprie risorse, creando consenso fra gli attori sociali locali e dotandosi di adeguati strumenti di governance entro cui sviluppare attitudini e potenzialità. I grandi attori dell'economia internazionale (banche, società finanziarie, società di telecomunicazione, imprese-rete) scelgono di localizzarsi in alcuni luoghi piuttosto che in altri seguendo criteri noti. Le città che offrono agli attori economici specifiche risorse sociali locali (sapere contestuale diffuso, reti cooperative tra attori economici, politici e sociali, centri per la formazione professionale, centri per la ricerca e il trasferimento tecnologico) sono anche quelle più capaci di costruire la propria identità intorno a un progetto sostenibile e di lungo periodo. In questo modello di sviluppo giocano un ruolo centrale i temi della conoscenza e creatività, input fondamentali delle filiere produttive, fattori di moltiplicazione di valore e significati dei beni prodotti.

Ciò implica che la produzione di beni e servizi sia preceduta (e seguita) da attività legate alla ideazione e alla commercializzazione che integrano i bisogni dei clienti e le opportunità tecnologiche offerte dalla ricerca. È noto che la conoscenza si articola secondo due componenti principali: codificata e tacita. La prima, grazie alle Ict, circola istantaneamente e a costi decrescenti a livello globale, mentre la seconda si muove al ritmo degli spostamenti degli uomini e ha dunque una connotazione prettamente locale. È in quest'ultima dimensione che i costi di transazione della conoscenza tacita sono più bassi e, potenzialmente, si realizza il suo più elevato livello di circolazione, con molti benefici in termini di creatività e rafforzamento della filiera basata sui saperi. Tuttavia questi processi non si innescano automaticamente nella dimensione locale, al contrario richiedono un contesto proattivo e politiche che favoriscano esplicitamente il mutamento. In un contesto come questo, in cui diviene strategica l'efficienza della rete fra aziende, università e istituzioni per accelerare e canalizzare i flussi informativi e i saperi taciti tra agenti socio-economici, le istituzioni

dalla produzione materiale
al valore economico della
conoscenza

svolgono un ruolo importante per mettere a disposizione servizi, offrire risorse finanziarie, ma anche per definire una visione strategica e il sostegno attivo di azioni di governance che favoriscano l'incontro fra tutti i soggetti che concorrono a sostenere la nuova competitività del contesto locale.

un contesto orientato
alla concorrenza

Perché queste condizioni si realizzino, è indispensabile favorire un sistema orientato alla libera concorrenza, in cui l'innovazione non è considerata un fenomeno eccezionale, ma una costante di rinnovamento e progresso economico in un quadro predisposto alla competitività. Se in passato questa dimensione è stata trascurata, oggi il contesto europeo di liberalizzazione dei servizi richiede un grosso impegno di adattamento da parte delle istituzioni locali. Basta pensare che l'economia europea è attualmente costituita per il 70% da servizi per capire quanto essi siano destinati a crescere, anche nell'area metropolitana di Torino, e quanto sia importante attuare un processo di selezione in grado di premiare gli operatori più dinamici, creare innovazione e mettere in moto nuove forze nell'economia locale. Le amministrazioni locali, a questo riguardo, possono agire attivamente su molti fronti: semplificando le procedure burocratiche, agendo secondo un criterio di responsabilità e aumentando il tasso di impiego delle nuove tecnologie che possono incidere sul livello di prestazione dei servizi erogati a imprese e cittadini. Come l'esperienza scandinava insegna, la diffusione delle tecnologie telematiche può apportare nel lungo periodo effetti benefici sia dal lato dell'offerta che della domanda di servizi.

il cambiamento in atto
a Torino

Le strutture portanti dell'economia torinese sono in fase di rapido cambiamento; Torino è fra le aree europee più coinvolte nei processi di redistribuzione internazionale del lavoro e ne viene oggi rimesso drammaticamente in questione il ruolo, affermato nel secolo scorso, di produttore di beni industriali di massa. Rispetto ai suoi indici di produzione storici, alla sua capacità di creare organizzazioni efficienti, allo stimolo impresso al benessere e al senso di cittadinanza dei lavoratori, occorre subito dire che, nel XXI secolo, per Torino queste condizioni non potranno più essere assicurate dalle stesse forze motrici del passato. Ciò non significa necessariamente rinunciare alla caratterizzazione industriale storicamente sottesa al ruolo economico di Torino, ma utilizzarne fino in fondo le competenze, facendole evolvere secondo una linea di cambiamento ormai imprescindibile. L'industria torinese è stata spesso descritta come un'eredità ingombrante e una forza incapace di trasformarsi perché priva di capacità complementari con le altre attività economiche; la vitalità della

specializzazione industriale torinese, invece, si misura proprio sulla predisposizione a interagire trasversalmente con altri settori, trasferendo competenze e know-how. Il più rilevante sintomo della convergenza è la fertilizzazione reciproca fra industria manifatturiera e servizi, dove nella prima è in corso un processo di terziarizzazione, mentre le componenti più vivaci del terziario si impadroniscono di metodi e forme organizzative tipici dell'industria.

L'eredità industriale torinese è imponente anche nel senso che è fatta di competenze e attitudini diffuse, spazi che possono essere recuperati nelle grandi potenzialità aggregative, costruendo cluster in cui ricerca, attività operative e di business coesistono in un continuum che tiene unite le tre dimensioni progettuale, esecutiva e distributiva. La mancanza di cooperazione fra le strutture industriali torinesi è però un lascito della storia evolutiva dell'area, dominata da strutture gerarchiche piramidali e del ruolo di coordinatore degli agenti socio-economici svolto dalla Fiat che, sia pure in forma monopolistica e opportunistica, dava visione, coerenza e sostentamento al sistema produttivo locale. L'obiettivo oggi è rigenerare le capacità innovative delle imprese, connettendole con la ricerca svolta nelle università e instaurando dinamiche di apprendimento virtuose. In questo quadro, la coerenza di un nuovo schema economico e sociale è affidata, in primo luogo, al capitale umano che deve possedere un sapere sufficiente a generare la ricchezza indispensabile a una società avanzata e complessa. Proprio su questo crinale Torino incontra la sua maggiore criticità: il cambiamento viene affrontato da una popolazione che invecchia, con scolarità non ancora comparabile con quella delle aree più robuste d'Europa, un'immigrazione momentaneamente adatta a soddisfare il bisogno delle imprese e delle famiglie ma che attende di essere formata e utilizzata adeguatamente, per evitare nuove linee di emarginazione. La scelta da compiere è dunque quella di privilegiare percorsi lavorativi che consentano di accumulare competenze e progettare politiche attive del lavoro che recuperino la nozione di responsabilità sociale dell'impresa, qualificandola come luogo che genera, utilizza e distribuisce conoscenze. La progettualità economica individuale e collettiva ha bisogno di sicurezza, qualità e coesione sociale; la costruzione di mercati locali sensibili alla qualità dell'offerta formativa incide positivamente in un contesto, come quello torinese, dove il lungo *imprinting* fordista ha formato generazioni solerti nell'adempiere alle prescrizioni lavorative, ma del tutto inadatte a fronteggiare un domani che richiede creatività, versatilità e capacità di adattamento.

Grazie alle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione,

le competenze industriali
e il capitale umano

porzioni sempre più ampie di sapere e saper fare possono essere codificate e trasmesse come informazioni il cui impiego è strategico, anche per i destini individuali, solo per chi possiede competenze specifiche e supporti tecnologici adeguati. Secondo il Censis, in Italia meno della metà dei cittadini possiede gli strumenti culturali per approfittare delle opportunità offerte dalla società della conoscenza, non tanto per carenza di mezzi materiali, ma per il deficit di competenze linguistiche, di abitudini cognitive e comportamentali e dunque di formazione e cultura. Il riferimento è innanzitutto a quanti subiscono il *digital divide*, ma anche alle fasce basse che si costituiscono come effetto della polarizzazione del mercato del lavoro e alle nuove categorie a rischio di espulsione anticipata dal ciclo produttivo. Lo sviluppo e il consolidamento di una società della conoscenza equilibrata e coesa non può pertanto prescindere dall'obiettivo di fornire a ciascun individuo gli strumenti per apprendere, rinnovare, gestire e usare la conoscenza, sia nelle sue forme codificate sia in quelle tacite.

Parte 2.

Gli obiettivi strategici

3. Il capitale umano

3.1 La struttura della popolazione

L'area metropolitana torinese, oggi intorno al milione e mezzo di abitanti, è la quarta area italiana per ampiezza demografica e la trentesima nell'Europa a 25 (sedicesima nell'Ue-15).

Analogamente alle altre grandi città del Nord Italia, la popolazione dell'area torinese è in diminuzione dalla fine degli anni Settanta, con alcune differenze secondo le diverse zone. Per via della ridefinizione degli spazi di residenza, la popolazione dell'area è distribuita con equilibri diversi tra nucleo centrale e corone rispetto al passato, con una presenza non uniforme delle generazioni sul territorio. Torino città, nel passato decennio, ha perso il 10% della popolazione, mentre è cresciuta leggermente la prima cintura (0,4%) e di più la seconda (4,7%); nelle cinture sono relativamente più numerose le generazioni tra 40 e 55 anni e tra 0 e 20 anni (presumibilmente genitori e figli), i cosiddetti ceti medi che si sono spostati cercando una migliore qualità della vita e costi minori di residenza, mentre a Torino sono più folte le generazioni degli ultra sessantenni. Si tratta di un'area tuttora organizzata in modo centripeto, come dimostrano i flussi di pendolarismo fra Torino e gli altri comuni: su 415.000 torinesi che ogni giorno si spostano per studio (30%) o lavoro (70%), il 57% si muove all'interno del comune di Torino, il 31% dai comuni periferici a Torino, il 12% da Torino verso l'esterno.

Per quanto riguarda il futuro, l'evoluzione dell'entità e della struttura della popolazione torinese in un orizzonte di medio-lungo periodo, per la lentezza con cui si trasformano le variabili responsabili della dinamica demografica, è in gran parte determinata dalle sue caratteristiche attuali. Ciò che non è possibile stimare è l'influenza dell'immigrazione straniera, legata sia a dinamiche del ciclo economico, sia alle indicazioni legislative, ma complessivamente si può dire che la popolazione dell'area (considerando i 38 comuni della Conferenza Metropolitana Torinese) segue una parabola declinante, col numero totale di residenti destinato a diminuire fino a 1.400.000 alla fine del decennio e fino a 1.340.000 nel 2020. In un futuro non lontanissimo, l'area metropolitana avrà a disposizione meno residenti, meno studenti, meno lavoratori, meno genitori e un numero di anziani in costante aumento. In tale scenario, diventa pertanto prioritario programmare politiche per combattere la dispersione scolastica e universitaria, l'esclusione dei figli degli immigrati dai percorsi formativi, la rinuncia agli sforzi di riqualificazione da parte dei lavoratori,

le previsioni sul futuro

l'emigrazione dei giovani talenti, la revisione al ribasso della fecondità. Per Torino, prendersi cura del proprio capitale umano significa anche rendere meno arduo l'adattamento della città all'annunciato cambio di stagione demografica.

l'invecchiamento
della popolazione

A Torino nell'ultimo decennio (1993-2003) c'è stato un graduale invecchiamento della popolazione, con l'età media passata da 42,3 a 44,8 anni, una minore pressione demografica sul mercato del lavoro e la riduzione del numero di madri potenziali. La riduzione di popolazione interessa soprattutto le classi di età dei giovani adulti (da 20 a 39 anni) e contribuisce al progressivo innalzamento dell'età media, che passerà da 44 anni del 2003 a oltre 50 nel 2023. L'innalzamento dell'età media riguarda l'intera provincia, ma l'attuale struttura demografica rivela che Torino è destinata a invecchiare più rapidamente delle sue cinture e alcune circoscrizioni più di altre. Sono proprio le aree della grande immigrazione degli anni Cinquanta e Sessanta a mostrare i profili più anziani e rischiano di mostrare una traiettoria di invecchiamento generalizzata. Alcuni segnali sono di segno opposto: la fecondità è leggermente cresciuta, anche per la presenza di donne immigrate, passando da circa 1 figlio per donna a 1,2 (il dato medio europeo è di 1,4/1,5). Nei prossimi quindici anni tuttavia avremo un restringimento nel numero di madri potenziali: la timida ripresa della fecondità, per dare i suoi frutti, deve dunque venire assecondata da politiche mirate – dagli asili alla fiscalità – per offrire un contesto adeguato alle famiglie con figli e permettere la risalita verso i livelli medi europei.

l'aumento dei residenti
stranieri

L'anagrafe ha registrato un continuo aumento dei residenti stranieri che sono passati da 14.000 a 61.000 (anche per effetto della regolarizzazione del 2002) di cui il 70% ha un'età compresa tra 20 e 45 anni. Il sistema dell'istruzione di base della provincia di Torino è da alcuni anni in espansione quantitativa proprio grazie all'aumento degli allievi di origine straniera: nell'ultimo quinquennio, secondo i dati diffusi dal Comitato Giorgio Rota nel 2005, ci sono stati saldi positivi di iscrizione nei nidi comunali (+14,5% solo a Torino), nelle materne (+6,4%), nelle scuole elementari (+1,6%) e nelle medie inferiori (+4,6%). L'immigrazione non potrà raddrizzare le curve della popolazione, ma rappresenta un capitale prezioso proprio in quelle leve in cui il ridimensionamento è maggiore: popolazione in età lavorativa e giovani, con un occhio di riguardo alle seconde generazioni. Già oggi il bacino scolastico e universitario potenziale composto da giovani di nazionalità non italiana è di circa 50.000 persone e continuerà a dilatarsi; lo stesso dicasi per la possibilità di attrarre studenti dall'estero,

non solo al livello della formazione universitaria, ma anche secondaria. Esiste dunque già una quota interessante di studenti stranieri per cui vanno programmate politiche adeguate (si pensi ai corsi di italiano) a inserirli nei nostri percorsi scolastici e formativi.

3.2 Il sistema della formazione universitaria

Torino ha un'alta densità di istituzioni formative pubbliche e private con attività nei settori più diversi, dalla formazione di base a quella tecnico-scientifica. Il sistema della formazione universitaria è organizzato intorno ai due Atenei del capoluogo – Università degli Studi di Torino e Politecnico di Torino – che complessivamente contano 90.000 studenti fra iscritti e immatricolati e 2.900 docenti. Il Politecnico si è assestato da alcuni anni intorno a quota 22-23.000 studenti, mentre l'Università ne conta circa 63.000; nell'ultimo quinquennio è avvenuta una importante riduzione di studenti iscritti, dovuta alla diminuzione dei giovani in età universitaria, ma anche all'aumento dei laureati (+85,9% all'Università e +47% al Politecnico) ottenuto con l'avvio di lauree brevi che hanno facilitato il conseguimento del titolo. Le Facoltà con il numero maggiore di immatricolati restano Ingegneria, Economia, Scienze Politiche, Giurisprudenza; sono in crescita negli ultimi anni Scienze Mfn e Medicina.

Il profilo di istruzione della popolazione non è particolarmente elevato, al di sotto della media nazionale per quanto riguarda il titolo universitario (6,5% contro una media nazionale del 6,8%), ma il confronto diviene più favorevole se si esclude la popolazione più anziana che comprende i forti afflussi di immigrazione a basso livello di istruzione degli anni Cinquanta e Sessanta. Limitando la comparazione ai residenti fra 25 e 49 anni, la percentuale dei laureati sale al 13,2% (12,4% il dato nazionale); se il confronto è fra i 25-34enni, le quote salgono a 14,7% (13,1% il dato nazionale). L'analisi sul mutamento demografico indica che le leve di giovani in età universitaria si ridurranno nel prossimo decennio. L'indice di ricambio della popolazione universitaria (il rapporto tra 27enni e 18enni), attualmente pari a 177, scenderà fino a circa 100 alla fine del prossimo decennio e questo assestamento su livelli decisamente inferiori rispetto allo scorso decennio indica la fine di quel ciclo iniziato con l'esplosione delle immatricolazioni negli anni Ottanta e la contrazione del decennio successivo. Questi dati inducono una riflessione sui bacini aggiuntivi per la programmazione dell'offerta di formazione e sulle condizioni in grado di attirare studenti esterni.

il profilo di istruzione

la competitività
e l'attrattività
degli Atenei

Per far fronte alla riduzione della popolazione universitaria, gli Atenei si rivolgono sempre di più all'esterno del territorio, in una logica di competizione internazionale e attrazione dei talenti per contrastarne l'immigrazione. L'incidenza della popolazione proveniente dall'esterno della Regione Piemonte è una delle più basse dei 13 grandi Atenei del Centro-Nord Italia (nell'anno accademico 2002/2003 solo il 6,7% all'Università e il 14% al Politecnico). L'Università non è l'unico centro di riferimento regionale (le province orientali gravitano su Milano e sull'Università del Piemonte Orientale) e i suoi iscritti provengono soprattutto dalle province di Torino, Cuneo, Asti, mentre tra gli iscritti extra-regionali spiccano quelli provenienti dalla Val d'Aosta; il Politecnico attrae invece molti studenti del Sud, ma la quota di stranieri è decisamente limitata. L'attrattività degli Atenei è determinata da un complesso di fattori che comprende la qualità della didattica e della ricerca, la disponibilità di strutture di accoglienza (la riqualificazione urbana associata all'evento olimpico porterà i primi benefici), la presenza di esplicite politiche in questa direzione.

l'alta formazione

Le strutture di alta formazione, affiancate a incubatori, parchi scientifici, agenzie di sviluppo e sportelli, sono fra i principali motori per innescare sinergie tra sistema della ricerca e imprese. Un primo problema è che, a Torino, le scuole di dottorato, che non hanno ancora raggiunto un livello paragonabile ad altre realtà di eccellenza, contribuiscono principalmente alla formazione di ricercatori destinati alla carriera accademica e non di professionisti orientati al settore privato. Inoltre, il peso del sistema industriale nell'area metropolitana torinese renderebbe auspicabile l'avvio di una *business school* che sfrutti sinergie tra Facoltà e Atenei, per formare management altamente qualificato. Se la disponibilità di capitale umano rappresenta uno degli *asset* irrinunciabili per lo sviluppo del sistema locale, a maggior ragione in un contesto in cui il calo demografico provoca una riduzione delle risorse intellettuali attive, va detto che nell'ultimo quinquennio le risorse pubbliche, tanto a livello nazionale quanto locale, sono state orientate sulle fasi dell'utilizzazione dei saperi, a valle dei processi di conoscenza, piuttosto che su quelle a monte di generazione dei saperi.

3.3 Ricerca e innovazione

Nonostante la carenza di risorse destinate agli Atenei torinesi, inferiori in percentuale rispetto ai dati relativi alla produttività scientifica globale e al peso economico della regione, gli indicatori mostrano un posizionamento complessivamente buono. I dati sulle pubblicazioni scientifiche internazionali dei ricercatori negli anni Novanta, mostrano

un trend crescente fino al 1997, seguito da due anni di assestamento. La distribuzione delle pubblicazioni per settore scientifico evidenzia differenze interdisciplinari: il settore Ict registra una produzione scientifica in valore assoluto paragonabile a quella milanese e confrontabile con altre realtà internazionali.

Per ciò che riguarda il resto del sistema locale della ricerca, in Piemonte è possibile trovare un insieme molto variegato ed esteso di istituzioni, con 91 centri di ricerca e una significativa prevalenza dei soggetti pubblici (63) su quelli privati. Questi ultimi sono concentrati prevalentemente all'interno delle imprese e solo una minima parte sono entità autonome. I campi in cui operano le strutture pubbliche sono diversificati su una vasta area di tematiche, con una prevalenza per le ricerche biologiche, agricole e ambientali, mentre le attività dei centri privati sono focalizzate sugli interessi specifici delle imprese cui appartengono (mezzi di trasporto, meccanica strumentale, metalmeccanico, gomma, plastica, elettronica). Se si assume come indicatore il valore della spesa totale in R&S rispetto al Pil regionale, il Piemonte presenta una posizione di rilievo (1,4% contro lo 0,81% della Lombardia). Analizzando i dati risulta che il sistema innovativo del Piemonte è caratterizzato da un contributo pubblico limitato nel finanziamento della R&S, mentre le imprese determinano l'81% degli investimenti locali (contro la media nazionale del 50% e il dato lombardo del 72%) e che l'impegno di ricerca industriale è concentrato per oltre il 90% nell'area metropolitana di Torino. Questo dato trova parziale giustificazione nel forte peso detenuto dall'innovazione condotta dal gruppo Fiat e dal suo Centro Ricerche che lavora per conto di tutte le imprese del gruppo, indipendentemente da dove sono localizzate. La medesima situazione si riflette nei dati sui lavoratori impiegati nel campo della R&S: il 79% degli addetti stanno nelle imprese (la media italiana è il 43%) e il 15% nelle Università (la media italiana è il 35%). Per quanto riguarda il mondo della ricerca, l'area metropolitana di Torino si affaccia alla stagione dell'economia della conoscenza con un insieme di *asset* e un portafoglio di competenze e risorse intangibili di rilievo rispetto al contesto nazionale. Proprio in questa prospettiva è però necessario fare una severa analisi delle debolezze del sistema, poiché il mondo della ricerca locale appare disomogeneo e, anche se a Torino risorse sottodimensionate producono uno stock di conoscenza superiore alla media nazionale e di qualità comparabile con le più avanzate realtà scientifiche internazionali, il sottodimensionamento è tale che non è possibile spremere ulteriormente questo capitale umano insufficiente, per sostenere processi di sviluppo basati su risorse

i centri di ricerca
pubblici e privati

umane di alto profilo. Ciò che appare più grave è che il deficit di risorse umane non è uniformemente distribuito tra le aree disciplinari, ma è concentrato in settori particolari, come le scienze biologiche, mediche e chimiche, che si distinguono per un'elevatissima prestazione scientifica e, se adeguatamente supportate, sarebbero capaci di contribuire in maniera più significativa allo sviluppo dell'area metropolitana torinese.

la specializzazione
e la concentrazione
delle risorse

Ci sono state negli ultimi anni molte iniziative per valorizzare l'insieme ricchissimo e variegato di risorse nel settore della conoscenza, che vanno dal sistema della ricerca in senso lato (soggetti pubblici e privati per la produzione e trasmissione dei saperi scientifici e tecnologici) a tutti quei fattori che concorrono alla creazione e distribuzione della conoscenza (produzione artistico-culturale, patrimonio artistico, new economy, comunicazione, industria culturale, associazionismo e Terzo Settore). Tale attivismo istituzionale va giudicato con favore, nonostante non si sia sempre dispiegato con ordine e coerenza, perché ha colto l'obiettivo di scuotere la città dal torpore post-industriale, mobilitando risorse e istituzioni su un obiettivo forte, ancorché tutto da declinare. La fase che si apre oggi richiede però di focalizzarsi su azioni più coordinate e sistemiche, attraverso un'operazione di riordino che specializzi e concentri le scarse risorse disponibili, mettendo in atto, se necessario, scelte difficili dal punto di vista dell'istanza politica. Proprio per questa ragione è necessario che questa attività sia sostenuta da un quadro di politiche per l'innovazione ampio, organico, coerente, ma non invasivo, evitando il dirigismo istituzionale così presente nell'esperienza italiana.

il sistema della ricerca
e le imprese

Il problema maggiore rimane lo scollamento fra mondo della ricerca e imprese. Il sistema industriale piemontese è ancora tradizionale, ancorato a meccanismi innovativi basati sul principio di prova ed errore che non facilita la nascita di legami solidi col mondo della ricerca, poiché le imprese tendono a risolvere il problema all'interno o in collaborazione con il cliente finale, senza intraprendere strategie alternative. In particolare, questa tendenza è tanto più evidente nelle aziende che si collocano su segmenti di mercato tecnologicamente più dinamici, come l'indotto auto, dove le attività innovative vengono svolte all'interno, senza ricercare altro tipo di cooperazioni. In molti casi, è la natura stessa dell'attività innovativa che induce a risolvere i problemi internamente, in quanto si tratta di settori in cui si innova senza ricerca, limitandosi a mettere a frutto esperienza e conoscenze acquisite. Queste difficoltà di relazione sono poi aggravate dalla difficoltà, da parte degli istituti di ricerca, di offrire prodotti che, sebbene di alto

valore conoscitivo, spesso non rispondono a esigenze specifiche e immediate.

Oltre a questi fattori, dovuti principalmente a differenze di interessi, linguaggio e cultura, c'è una più generale carenza di servizi per l'innovazione e di un mercato che offra spontaneamente le esternalità necessarie alla nascita di nuove iniziative imprenditoriali. Per colmare queste lacune è utile mettere in campo iniziative finalizzate sia al sostegno di imprese di nuova costituzione sia alla diffusione di tecnologie innovative tra le aziende presenti sul mercato, con soggetti che si occupino del trasferimento tecnologico – fronte su cui l'area di Torino ha mostrato una particolare dinamicità – per permettere un miglioramento costante delle posizioni competitive, sia nelle aziende dei settori tradizionali che nel settore Ict.

i servizi per
l'innovazione

4. Il territorio metropolitano

Lo sviluppo di una società della conoscenza non può non appoggiarsi su un contesto urbano e territoriale di alta qualità, in termini di accessibilità, riqualificazione dello spazio, organizzazione dei servizi di mobilità e trasporto, ambiente e spazi verdi, gestione della città pubblica. L'attenzione al territorio come fattore di sviluppo e coesione è una delle priorità del Secondo Piano Strategico, anche in ragione della profondità e ampiezza delle trasformazioni che l'area sta affrontando. Gli interventi in corso di attuazione, a Torino come nei comuni metropolitani, incidono in modo rilevante sul tessuto urbano, sul sistema delle infrastrutture e della mobilità, della residenza e delle attività terziarie e produttive, cambiando la conformazione del territorio e le relazioni tra i poli. Per questa ragione, è importante elaborare una riflessione sistemica e di scenario, in accordo e sinergia con i piani territoriali riconosciuti dall'ordinamento attuale, per perseguire l'integrazione delle politiche pubbliche, identificando le priorità e programmando gli interventi, la gestione delle risorse, il sistema dei servizi collegati al territorio. In questa visione, il territorio è inteso in senso ampio, e se ne considerano contemporaneamente gli aspetti materiali, simbolici, economici, sociali e ambientali. Il territorio cioè non è soltanto lo sfondo su cui operano i soggetti e avvengono le trasformazioni, ma è esso stesso un attore collettivo dello sviluppo, un progetto e una risorsa di competitività e coesione.

Il tema dell'area metropolitana deve essere affrontato dal punto di vista funzionale, della progettualità, della competitività e dell'organismo

istituzionale. All'area metropolitana di Torino manca oggi un'adeguata e costante capacità operativa di programmazione e concertazione delle scelte di area vasta, soprattutto in merito alla pianificazione urbanistica e a specifiche scelte infrastrutturali, trasportistiche e insediative. In questo scenario, il Piano Strategico offre un terreno di confronto fra Torino e i comuni dell'area, facendo crescere le esperienze di cooperazione già avviate per favorire uno sviluppo coerente. Nei comuni metropolitani è peraltro cresciuta una certa capacità progettuale e di intervento sul territorio in un'ottica non solo localizzativa. È un esempio di quest'ultimo fatto la nascita dell'Agenzia per la mobilità metropolitana, la cui missione è proprio di lavorare sull'area vasta.

Il territorio metropolitano può essere considerato attraverso due linee di forza: una linea radiale, che potenzia gli assi di collegamento e penetrazione tra il centro e il territorio metropolitano, e una linea a corona, che valorizza le centralità esterne a Torino attraverso interventi infrastrutturali, ambientali, di riqualificazione del paesaggio periurbano e delle sue vocazioni turistico-ricreative. Negli anni passati, sono stati avviati interventi in entrambe le direzioni, ora da sistematizzare perché non si verifichino scollamenti tra le decisioni territoriali dei diversi soggetti locali, tenendo d'occhio in particolare alcuni temi. Innanzitutto il servizio ferroviario metropolitano che riveste un grande valore strategico come elemento strutturante per il territorio, oltre che per la ridefinizione del trasporto pubblico locale, il miglioramento dell'accessibilità a medio raggio e la creazione di modalità alternative di uso della rete di trasporto pubblico. In secondo luogo, gli interventi per il decongestionamento e completamento del sistema tangenziale che consentono un ripensamento del ruolo di quelle centralità che si determinano dove le arterie incontrano il sistema di trasporto su ferro. Sono stati inoltre avviati nell'area torinese diversi progetti di valorizzazione delle aree naturali e delle eccellenze culturali e turistiche, che potrebbero consentire lo sviluppo di una vera e propria strategia sul sistema del paesaggio periurbano delle sue vocazioni.

4.1 Mobilità, infrastrutture e grandi progetti

Molti grandi progetti infrastrutturali avviati negli ultimi anni hanno già avuto ampie ricadute in termini di trasformazione del territorio e riqualificazione urbana.

Nel rapporto tra infrastrutture, localizzazione e grandi progetti, nodi da sciogliere sono le interazioni del Passante ferroviario con altre infrastrutture di trasporto, la connessione con l'aeroporto di Caselle, le

linee ad alta velocità, il sistema di trasporto regionale, il ruolo della stazione Stura e la realizzazione del progetto integrato di corso Marche, che nell'insieme rappresentano l'ampio tema del completamento infrastrutturale dell'area Nord della città. Il completamento di corso Marche, in particolare, è ormai ineludibile alla luce dei nuovi assetti produttivi e infrastrutturali e la sua realizzazione come asse a tre livelli (ferrovia passeggeri e merci, collegamento autostradale, *boulevard* urbano) è strettamente legata a tre elementi cruciali: l'impiego di Porta Susa come stazione dell'Alta Capacità, il futuro del centro ferroviario di Orbassano e il destino di Mirafiori. Non realizzare un'efficace connessione con la gronda merci dell'Alta Capacità renderebbe infatti inutile lo scalo di Orbassano, che già oggi ha tassi di utilizzo molto al di sotto della sua capacità, e vanificherebbe le scelte pianificatorie che hanno dedicato alla logistica il polo Sud della città localizzando Caat e Sito. Per quanto riguarda l'area Mirafiori e le funzioni che potrà svolgere, le connessioni con il sistema infrastrutturale metropolitano giocheranno comunque un ruolo determinante. L'aeroporto di Caselle, invece, è penalizzato da collegamenti ferroviari insufficienti, sia con l'area urbana sia con il sistema della rete ad Alta Capacità, che potrebbero garantire una migliore connessione con Malpensa e Milano configurando un sistema aeroportuale a servizio dell'intero Nord-Ovest. Dal punto di vista strategico, il Nord della città è un'area ad alto potenziale; porta di accesso per chi proviene da Milano, è già dotata di rilevanti insediamenti industriali (nella zona di Settimo), è previsto che sia attraversata da infrastrutture con impatto considerevole ma non ancora completamente definite, dispone di superfici da valorizzare in ottica ambientale e paesaggistica.

Tra le prospettive rientrano una seconda linea di metropolitana, per collegare la zona Nord col centro e l'area Sud-Ovest, e la trasformazione della stazione Porta Nuova con l'intera asta ferroviaria fino al Lingotto. Sotteso al primo progetto c'è una visione di sviluppo del territorio che porta in primo piano i nuovi insediamenti universitari e l'area di Mirafiori, aree periferiche ad alta densità abitativa oggi non sufficientemente servite dal sistema di trasporto pubblico veloce. Il secondo progetto è legato invece alla nuova centralità assegnata dal Passante alla stazione Porta Susa, liberando Porta Nuova da alcune funzioni e identificando un'area (tra Porta Nuova e il Lingotto) di potenziale trasformazione dal punto di vista urbanistico.

le nuove prospettive

4.2 Ambiente e qualità urbana

L'attenzione a questo tema porta a considerare in primo luogo la qualità architettonica e ambientale delle trasformazioni, ma anche più in generale la qualità ambientale e paesistica del territorio: i materiali, la rete idrografica, la produzione di energia e del ciclo dei rifiuti, la configurazione degli spazi verdi nell'aggregato urbano, l'impronta ecologica del territorio. Si tratta di parlare di paesaggio e naturalità, interrogandosi su quale significato si è oggi disposti ad attribuire al rapporto tra città e natura che si sperimenta nei diversi ambienti urbani, rurali, periurbani del territorio delle Valli e delle montagne torinesi.

lo sviluppo sostenibile

In chiave prospettica Torino sembra avere una *chance* per riflettere sulle proprie specificità territoriali e insediative: modi differenti di costruire città e spazi urbani per quanto riguarda densità del costruito, caratteristiche di sostenibilità energetica e ambientale degli edifici (una scommessa su cui stanno investendo le principali metropoli europee), valorizzazione della presenza di fiumi e pause nell'urbanizzato, consistenza e ruolo degli spazi verdi. Curare l'ecosistema urbano, attraverso politiche che legano interventi ambientali, tempi, mobilità, trasporti, infrastrutture e qualità dello spazio urbano in un unico sistema di obiettivi, significa perseguire una logica di sviluppo sostenibile, in senso economico, sociale e ambientale. Rispondere alla crescente domanda di qualità ambientale è necessario per rendere la città più vivibile, più accogliente e anche più competitiva agli occhi nazionali e internazionali, come testimoniano le numerose classifiche di benchmarking, che contengono sempre parametri sulla qualità urbana.

4.3 Relazioni regionali, nazionali e internazionali

La posizione di Torino nel contesto europeo si è recentemente indebolita: nello studio della Datar del 2003, che replica lo studio del 1989, Torino è passata dalla 12^a alla 20^a posizione in un campione di città pressoché invariato. La città si è internazionalizzata in vari settori, ma le iniziative e azioni sono state portate avanti in modo frammentario e non sempre visibile, mentre la maggior parte dei sistemi urbani del suo livello e dimensione (Colonia, Stoccarda, Lione, Marsiglia) e molti del livello immediatamente inferiore (Valenza, Tolosa, Bologna, Anversa) stanno avanzando più rapidamente. Il primo obiettivo per Torino è quindi mantenere la posizione di terza fila (dopo le «città globali» Londra e Parigi e «le metropoli» europee come Francoforte, Amsterdam o Milano) che aveva in passato, quando derivava la sua forza soprattutto dall'essere una capitale regionale e un grande centro industriale.

Per competere efficacemente a livello internazionale Torino deve, al tempo stesso, comportarsi come un sistema metropolitano con forte identità e capacità d'azione autonoma, ma anche prendere atto che le economie di scala e di agglomerazione, le sinergie realizzabili al suo interno, non sono sufficienti in un'arena competitiva fatta di sistemi policentrici più grandi e più forti come quelli dell'Europa centrale e altri che si vanno formando. In definitiva, Torino può operare in proprio, come attore collettivo metropolitano, su un certo numero di iniziative, mentre per altre deve fare alleanze, entrando in una rete di sinergie e complementarità a scala macroregionale, sfruttando la vicinanza e comunanza di interessi con altre metropoli del Nord-Ovest italiano e dell'area transfrontaliera alpina. Si tratta quindi di costruire un sistema che non si limiti né all'area metropolitana né a quella regionale: un'area a geometria variabile che si adatta, secondo le strategie e le azioni, comprendendo Milano e Genova e, per alcuni programmi Nizza, Grenoble, Lione, Ginevra e Losanna.

la competizione internazionale

Il posizionamento di Torino lungo il Corridoio 5 è uno scenario strategico che indica la necessità di rinsaldare le relazioni con i poli metropolitani europei, in particolare nell'Europa del Sud (Barcellona, Lione, Marsiglia). L'asse tra Milano e Torino può diventare un importante corridoio infrastrutturale, sulla scia degli investimenti per l'Alta Capacità e delle operazioni immobiliari e di rilocalizzazione di alcuni insediamenti, assolvendo tre importanti funzioni: l'accesso per i flussi di traffico (persone e merci) che giungeranno da Lione alla realizzazione dell'Alta Capacità; lo smistamento del traffico merci proveniente da Genova e diretto verso Nord; la connessione tra le aree urbane di Torino e Milano. Ognuna di queste funzioni disegna scenari che, nel medio-lungo periodo, possono rivelarsi cruciali per il triangolo Torino-Milano-Genova, dipendenti da scelte, come l'effettiva realizzazione della linea ad Alta Capacità Torino-Lione, su cui gravano molte incertezze. Scelte di tipo diverso riguardano invece la configurazione del sistema della logistica, il ruolo del porto di Genova e i rapporti con il sistema torinese. Torino sta iniziando a investire sullo sviluppo di relazioni con Milano e Genova, inserendosi in una struttura reticolare imperniata sui tre poli e aumentando l'apertura del suo sistema metropolitano nella direzione dello storico triangolo industriale. Attraverso scelte coerenti e concertate in merito a elementi di tipo economico (la funzione delle ex municipalizzate nel campo dell'energia e del gas tra Torino e Genova; l'apertura dell'Alta Scuola Politecnica Torino-Milano), territoriale (l'integrazione di politiche settoriali per l'ambiente, i trasporti, i rifiuti) e logistici (il ruolo

la macroregione del Nord-Ovest

dei centri intermodali di Torino, Novara e Rivalta Scrivia), si potrebbe rafforzare il tessuto policentrico macroregionale, ridurre il rischio di marginalità geografica del torinese e contribuire alla costruzione di un'area di integrazione economica di livello europeo.

Dal punto di vista regionale, il Piemonte ha indubbiamente una struttura metropolitana monocentrica e Torino è il polo urbano di dimensioni e funzioni principali, tuttavia esso non è l'unico centro di riferimento. Esistono potenzialità riconosciute e complementari tra i diversi centri della regione: le funzioni metropolitane (apparati formativi, istituzionali e imprenditoriali qualificati) intorno a Torino; le vocazioni turistiche ed enogastronomiche della provincia di Cuneo e del distretto dei laghi; il sistema della logistica intorno a Alessandria e Genova; il distretto del tessile biellese; le vallate alpine, in rete con quelle transfrontaliere. Sull'ultimo punto, Torino può poi giocare la carta dell'eredità olimpica, con le relazioni di cooperazione progettuale e organizzazione costruite con le Valli per l'organizzazione dell'evento e l'eredità immateriale in termini di immagine, connotazione e profilo internazionale che ne deriveranno.

5. L'eredità olimpica

L'organizzazione dei Giochi Olimpici è uno degli obiettivi più importanti del percorso di apertura all'esterno, investimento e diversificazione sociale ed economica che ha contraddistinto il Piano e le politiche urbane nell'ultimo decennio. L'eredità olimpica è dunque una grande scommessa per Torino e una componente ineludibile del nuovo Piano. Pur essendo in primo luogo un evento sportivo, per i territori ospiti le Olimpiadi sono un'occasione di infrastrutturazione e promozione. L'eredità olimpica riguarda peraltro molti aspetti immateriali (come l'immagine, la notorietà urbana, il posizionamento internazionale, la diffusione dei valori olimpici, la capacità di governance locale) e materiali-territoriali (impianti, spazi per l'accoglienza, trasformazioni urbane, ricadute occupazionali e economiche) che producono effetti in grado di modificare fisicamente l'assetto del territorio e intervengono sul sistema socioeconomico delle comunità, arricchendo la gamma dei saperi e delle convenienze e modificando atteggiamenti e aspettative. Alcuni di questi effetti sono prevedibili e dipendono direttamente dal fatto di avere organizzato i Giochi, altri sono potenziali e derivano la loro efficacia da un progetto collettivo di messa in valore dell'eredità post-olimpica.

5.1 Trasformazioni urbane

La partita olimpica ha consentito a Torino un ampio programma di interventi straordinari secondo la scelta precisa di considerare i Giochi un evento per tutto il territorio locale invece che, come avviene più tradizionalmente, un unico sito. Con l'avvicinarsi della scadenza e con la necessità di gestire le modifiche *in itinere* delle ipotesi iniziali, è però necessario non perdere di vista gli obiettivi territoriali delle trasformazioni, il loro legame con la città, una visione complessiva del cambiamento. Un tipico elemento critico di queste occasioni è infatti la necessità di concentrare in un breve periodo una massa di decisioni, risorse, progetti e opere che riconducono a logiche settoriali di intervento quelle che nascono come strategie complesse e multisettoriali: è questo il rischio reale che si annida nel passaggio dalla scelta strategica alla sequenza di atti tecnici che si incaricano di concretizzarla in luoghi, attrezzature, attività, iniziative.

Le opere olimpiche torinesi, distribuite in modo policentrico nel contesto urbano, si sono inserite nel disegno urbanistico della città realizzando alcuni scenari previsti dal Piano Regolatore Generale ma, in alcuni casi, non completamente delineati. In particolare, nel quadrante Sud della città, la realizzazione del villaggio olimpico nell'area ex Moi, del villaggio media nell'Ospedale Militare e dell'Oval nell'area di Fiat Avio attuano con forza una trasformazione solo parzialmente individuata dal Prg per l'area del Lingotto – Mercati Generali, considerata uno dei poli di sviluppo del sistema urbano. Nella stessa area, in piazza d'Armi, è stato possibile recuperare e ammodernare lo Stadio Comunale, completando il disegno di assegnazione degli stadi alle due squadre di calcio cittadine, e recuperando una grande area verde. Resta invece viva la necessità di potenziare il sistema Lingotto – ex Mercati Generali – Palahockey completando, come previsto, il sottopasso di corso Spezia e identificando l'uso post-olimpico delle strutture coerenti con la vocazione fieristica e di attrazione di grandi eventi dell'area. Ugualmente diviene importante la riflessione complessiva sulla stazione Lingotto, per migliorarne la fruibilità a servizio dell'area fieristica e congressuale.

Nell'area della Spina Centrale, gli interventi olimpici, pur interessando una piccola parte dell'intera superficie riqualificata (100.000 mq, circa il 5%), sono situati in localizzazioni significative. Alcuni di questi (soprattutto nella Spina 3, come i villaggi media dell'area Vitali e Michelin) potrebbero diventare fattori di traino per lo sviluppo dell'area, ma richiedono di perfezionare una strategia integrata su mobilità e localizzazioni; altri (i villaggi media Italgas, Itc-Ilo, Spina 2

il rapporto fra opere
olimpiche e Prg

e Villa Claretta a Grugliasco) sono stati occasione per rispondere a problemi (come il bisogno di nuove residenze universitarie) presenti da tempo nell'agenda dei decisori locali. Per quanto riguarda il territorio olimpico al di fuori dell'area metropolitana, l'obiettivo degli interventi è potenziare, in termini ricettivi e infrastrutturali, il comprensorio della Val di Susa e della Val Chisone per consentire anche dopo i Giochi di valorizzare l'attrattività turistica e sportiva dell'area.

5.2 Spazi sportivi e di accoglienza

Le grandi infrastrutture sportive e per l'accoglienza realizzate costituiscono l'eredità più evidente e, in alcuni casi, problematica dei Giochi. Nel caso di Torino 2006, parte degli scenari di riuso delle strutture sono già delineati, mentre restano da compiere alcune scelte. Le alternative riguardano le modalità di riconversione di alcuni impianti per usi di tipo fieristico, congressuale, per i grandi eventi; la previsione di forme adeguate per la gestione degli impianti sportivi a Torino e nelle Valli; la dimensione territoriale più adatta.

l'uso post-olimpico

Per quanto riguarda gli impianti sportivi, a Torino è destinato a quest'uso il Palazzo del Ghiaccio di corso Tazzoli e, in alcune occasioni, l'Oval, di norma invece dedicato ad attività fieristiche. Potrebbe ospitare in misura equivalente attività sportive e grandi eventi l'impianto per l'hockey 1 (realizzato da Isozaki nell'area dello Stadio Comunale) che ha però bisogno di uno specifico progetto di gestione. Su questo tema, sembra delineata la strada della gestione unitaria, attraverso apposita società, di tutti gli impianti sportivi torinesi, anche già presenti prima delle Olimpiadi, che dovrebbe assicurare la sostenibilità economica e finanziaria del progetto. Resta da individuare la forma di gestione dell'impianto per lo slittino, il bob e lo skeleton a Cesana e dei trampolini a Pragelato, che sono anche gli interventi più impattanti, sia in termini di modificazione dei luoghi sia per la complessità associata alla futura promozione. Come sostengono i ricercatori del Centro Omero dell'Università di Torino, è questa un'eredità di cui deve farsi carico anche la Torino metropolitana in modo coordinato con gli altri enti locali, valorizzando congiuntamente Torino e le Valli, puntando sull'attrattività del territorio olimpico nel suo complesso e mettendo in rete l'offerta di entrambi gli ambiti territoriali. Il Palasport per il pattinaggio artistico e lo short track (Palazzo a Vela) e le strutture di Torino Esposizioni entreranno nel circuito degli spazi per le attività di intrattenimento e fieristiche che hanno visto una crescita importante negli ultimi anni, anche grazie alla politica di attrazione di grandi eventi sostenuta dagli enti locali. Per quanto riguarda

le strutture di accoglienza, oltre alle residenze universitarie a Torino e quelle alberghiere a Sestriere e Bardonecchia, l'intervento principale riguarda il villaggio olimpico ex Moi, destinato agli uffici della Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente, ad alcune residenze di edilizia pubblica e potenzialmente a una foresteria utilizzabile per l'accoglienza a scopi turistici, sportivi e congressuali.

5.3 Risorse di immagine e visibilità

Le Olimpiadi sono un'occasione formidabile di promozione esterna, per presentare al mondo intero la località che ospita i giochi, creando o modificandone l'immagine e la percezione. I sondaggi che stanno accompagnando l'organizzazione dei Giochi mostrano che è ampiamente condivisa la convinzione che le Olimpiadi rappresentino una grande opportunità di rilancio per Torino e il territorio circostante: un'indagine dal Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Torino dal 2002 al 2004 mostra che l'80% dei residenti a Torino e il 70% di quelli nelle Valli è molto favorevole alle Olimpiadi.

Un'opportunità che il sistema locale vuole cogliere promuovendo l'immagine di una Torino rinnovata grazie all'ampio programma di trasformazioni urbane e al cambiamento della struttura economica e sociale della città, ma che deve essere rafforzata da opportune strategie di *citymarketing* per mettere a frutto il capitale di visibilità acquisito. Nel febbraio 2006, Torino si presenterà all'esterno con una tradizione industriale e tecnologica, un patrimonio storico e culturale, potenzialità nel campo enogastronomico e della qualità della vita, ma il suo nome sarà connotato anche dall'idea della neve e degli sport invernali. Se opportunamente sostenute, le Valli olimpiche, per decenni luogo di insediamento di piccole industrie e di seconde case, possono valorizzare le strutture per l'ospitalità e far crescere quella cultura dell'accoglienza che le renderebbe complemento importante al sistema del *loisir* metropolitano. Dare concretezza a questa immagine significa progettare e costruire sinergie tra Torino, le terre di mezzo e le Valli e lavorare intorno alla crescita di Torino come città vicina alle Alpi, dei grandi eventi, dello sport e della qualità della vita, come del resto previsto dal progetto Torino Città delle Alpi che impegna TOROC, Regione Piemonte, Provincia e Comune di Torino, Comunità Montane, Università e Politecnico.

Torino e le Valli

6. La cultura come risorsa

La cultura assume un ruolo di primo piano e si configura come una condizione e una risorsa indispensabile per una città in transizione verso un'economia, e una società, della conoscenza.

Storicamente la città è stata il luogo per eccellenza della produzione e fruizione culturale, dell'innovazione e dell'elaborazione di nuove sintesi creative; questo tratto distintivo si conferma nel tempo dell'economia della conoscenza, in cui la crescita di rilevanza dei contenuti simbolici, della circolazione del sapere e della creatività avvicina la sfera economica a quella culturale. Preziosa per la crescita del tessuto sociale, ingrediente fondamentale dell'identità di un territorio, la cultura diviene una risorsa per lo sviluppo locale che aiuta la diversificazione economica, crea occasioni di occupazione di qualità e si dimostra una leva efficace per promuovere l'immagine internazionale del sistema metropolitano e regionale.

le condizioni per produrre
e diffondere cultura

In questo senso, è rilevante individuare le condizioni che determinano o favoriscono la capacità di una città di produrre e diffondere cultura. Secondo alcuni autori, le condizioni sono almeno tre e convergenti: la prima è l'esistenza di un bagaglio di competenze e professionalità, capacità artistiche e intellettuali nella storia della città; la seconda riguarda il buon funzionamento delle comunità artistiche. Queste ultime, composte da individui che svolgono attività complementari e interdipendenti, trovano nella città il terreno più rispondente ai bisogni di interazioni e scambi attraverso i quali circola, si accumula, si riproduce il capitale culturale. È dunque in questo scenario che le idee si generano, le intuizioni si sviluppano e si sperimentano nuove vie. Infine la terza condizione è l'esistenza nella città di istituzioni in grado di sorreggere il funzionamento e la riproduzione delle comunità artistiche, dalle scuole di alta formazione ai centri di trasmissione culturale, che permettano il riconoscimento di queste comunità.

Se Torino punta a divenire una delle città della conoscenza, nella nuova edizione del Piano Strategico la dimensione culturale si presenta, al tempo stesso, come un tema prioritario e come una dimensione trasversale per le altre rotte di sviluppo della città. In questo senso, non occorre insistere sulla connessione tra cultura e conoscenza, basti qui ricordare che la conoscenza è prima di tutto capacità di apprendimento e le sue fondamenta risiedono nel patrimonio storico e culturale accumulato; la dimensione culturale deve essere quindi assunta come una vera polarità qualificante, caratterizzata da proprie logiche evolutive e propri meccanismi produttivi e riproduttivi.

Il sistema culturale torinese è stato oggetto di consistenti interventi da parte di più soggetti, pubblici e privati, che hanno riguardato il rafforzamento delle istituzioni culturali, la promozione di eventi di rilievo internazionale, la riorganizzazione dei luoghi, degli edifici e delle risorse del patrimonio storico, l'appoggio a iniziative di formazione e produzione culturale che ampliassero il bacino degli addetti ai lavori e del pubblico potenziale, il sostegno a festival, manifestazioni culturali, congressi e fiere.

Lo spirito del Primo Piano Strategico ha trovato forme differenti di concretizzazione che, nell'insieme, hanno *de facto* cooperato al raggiungimento di una pluralità di obiettivi: 1) legittimare, con alcuni risultati visibili, l'opzione per la cultura come settore di crescita per la città e il suo territorio; 2) lanciare segnali di una vitalità culturale originale e sperimentatrice da parte di una città che scontava gli stereotipi del passato; 3) aprire occasioni per concretizzare energie locali potenziali e offrire una "piattaforma urbana" per la creatività di soggetti non torinesi, ma interessati o interessabili a lavorare a Torino; 4) innescare progettualità concrete, anche in altri settori dell'economia metropolitana come quello del turismo.

Tale spettro di obiettivi sembra degno di conferma, tuttavia se le realizzazioni registrate sono state molte, è altrettanto vero che i livelli di reputazione raggiunti debbono essere sostenuti. Si pone intanto la questione della capitalizzazione dei successi ottenuti, a partire dall'evento olimpico; si tratta inoltre di completare, far funzionare e dare consistente visibilità ad alcune realizzazioni o pratiche centrali, mettendo al loro servizio risorse finanziarie, umane e amministrative adeguate. Come altri settori, anche la cultura deve pertanto individuare alcune linee (e progetti) effettivamente strategici e rinviare a una buona ordinaria amministrazione il sostegno al resto delle attività, sapendo che le masse finanziarie destinate negli ultimi anni a questo settore non saranno replicabili con facilità e che all'intervento sugli investimenti dovrà assommarsi (o sostituirsi) il carico della gestione ordinaria.

Nel nuovo Piano Strategico va posta dunque la domanda di quale cultura possa aiutare la transizione di Torino verso l'identità di città della conoscenza, ma anche quale evoluzione di Torino possa essere più favorevole a uno sviluppo importante del suo settore culturale, nelle sue diverse accezioni. Per tali ragioni si cercherà di elaborare un modello libero di evolvere, ma al tempo stesso relativamente stabilizzato nei messaggi che produce. Il nuovo Piano Strategico sarà chiamato a confrontarsi con la disponibilità e l'attivabilità di più tipi di

risorse: risorse di visione e immagine che riguardano il posizionamento italiano, europeo e internazionale; risorse umane, poiché ogni tipo di progettualità necessita di adeguate competenze, attratte o formate localmente (anche con il concorso delle medesime istituzioni culturali); risorse finanziarie, limitate dai vincoli di bilancio dei soggetti pubblici e dalla sfavorevole congiuntura; risorse procedurali, necessarie a procedere in modo integrato sia tra progetti/settori sia tra soggetti. In sintesi si tratterà di razionalizzare la crescita della cultura senza depotenziarla, estendere le ricadute positive ed esplorare gli agganci economici possibili, lungo un sentiero non agevole, ma (ancora) promettente. Le dimensioni entro cui si avvia il processo di pianificazione sono almeno tre.

6.1 Un modello per le istituzioni culturali

Questa dimensione, costituita dall'insieme di patrimonio, competenze specifiche e produzione culturale di cui una città è dotata e che si identifica nelle istituzioni culturali, rappresenta una condizione di civiltà e di qualità, anche democratica, che ogni città deve coltivare, promuovendo un graduale, ma costante, innalzamento della qualità e della fruizione. Alle istituzioni culturali si assegna oggi una triplice missione.

la funzione museale e
la cura del patrimonio

In primo luogo quella museale, che riguarda la gestione e l'ampliamento delle collezioni e dell'edificio contenitore, la conservazione, l'esposizione secondo gli standard culturali della museografia/museologia più aggiornate. Negli ultimi anni, Torino ha migliorato la sua dotazione di luoghi di cultura, valorizzando quelli esistenti e progettandone di nuovi; sono state avviate le opere di recupero e restauro architettonico delle Residenze Sabaude, in particolare della Reggia di Venaria Reale; parallelamente sono iniziati gli interventi sul patrimonio del sistema museale centrale e nelle aree industriali dismesse, dove emergono tratti di architettura contemporanea. C'è stato inoltre un significativo arricchimento del patrimonio artistico antico e contemporaneo, grazie all'impegno diretto delle fondazioni ex bancarie e di altri soggetti pubblici e privati.

luoghi di studio
e di ricerca

La seconda missione delle istituzioni culturali è quella di essere luogo di ricerca, studio e sperimentazione, nel senso che esse debbono qualificarsi come luoghi di frequentazione per gli studiosi, dotandosi delle infrastrutture necessarie, come centri e biblioteche di ricerca, affiliazioni a reti. Inoltre, la progressiva separazione fra luoghi della produzione e luoghi della fruizione consente oggi di produrre operazioni culturali che vanno in cerca dei propri pubblici a prescindere dal luogo in cui vengono prodotte. Questa possibilità ha messo le

istituzioni culturali più forti al centro del processo di produzione dei contenuti culturali e, per questa ragione, istituzioni culturali autonome, capaci di organizzarsi e assumere iniziative per facilitare la fruizione dei propri contenuti, di promuoverne la circolazione e costruire scambi con l'esterno si rivelano una risorsa essenziale per una città che vuole competere a livello internazionale. In questo scenario, le politiche culturali possono incentivare la produzione di cultura appoggiando le istituzioni più autorevoli, ma non possono sostituirsi ad esse, mentre per le istituzioni culturali diventa imperativo incentivare le occasioni di studio e ricerca e valorizzare l'accumulo di patrimonio fruibile.

Terza missione delle istituzioni culturali è quella di essere produttori di occasioni di fruizione culturale nel tempo libero. Negli ultimi anni, a Torino si è assistito a un processo di riorganizzazione dei servizi culturali per migliorare la qualità dell'offerta, attivare nuovi servizi a favore dei cittadini, incrementare i consumi e razionalizzare le risorse: è necessario proseguire in questa direzione, qualificando e diversificando i servizi per facilitare la fruizione e la godibilità culturale di tutti i cittadini. È probabilmente opportuno immaginare progetti di fruizione *leisure* delle risorse e delle stratificazioni culturali specifiche di Torino e si tratta di offrire chiavi di lettura indispensabili alla comprensione delle diverse offerte artistiche e culturali da parte di fasce di pubblico differenziate, anche attraverso la progettazione di percorsi e itinerari separati (ma collegati spazialmente o simbolicamente) tra collezioni museali e centri di apprendimento e *leisure*. Una separazione che permetterebbe di evitare lo snaturamento della vocazione culturale dei musei, favorendo la nascita di parchi culturali urbani che potranno sfruttare l'usuale sovrabbondanza italiana delle collezioni. Questa dimensione si collega in via diretta con quel potenziamento dell'offerta di riconoscibile attrattività di cui sente bisogno il settore turistico.

leisure e servizi per
il tempo libero

6.2 La ricaduta economica della produzione culturale

La seconda dimensione è la ricaduta economica della produzione culturale. Se è vero che il moltiplicatore della spesa nel settore culturale produce risultati inferiori rispetto ad altri ambiti, è altrettanto vero che, al di là delle diverse forme di economia generate dalla produzione culturale specifica, il tenore culturale di una città sviluppa comunque effetti positivi economicamente rilevanti. È quasi un luogo comune ricordare il contributo della cultura alle competenze creative del territorio, il ruolo svolto per integrare la capacità attrattiva, anche di attività

economiche, specialmente internazionali, la sua rilevanza nel settore turistico. La produzione culturale sprigiona un potenziale creativo diverso, ma non meno innovativo di quello del progresso tecnologico, è una fonte preziosa di nuovo pensiero che apre prospettive ad altri tipi di innovazione, come accade per esempio nel settore del design. L'area metropolitana di Torino è caratterizzata da alcuni sistemi culturali che, in un confronto internazionale, si collocano su standard di eccellenza, e sono caratterizzati da forte propensione alla cooperazione sovralocale e all'avvio di processi di interazione circolare delle competenze. Una caratteristica maggiormente riscontrabile nei campi culturali connotati da una forte contemporaneità, come il cinema e l'audiovisivo, la musica e l'arte contemporanea. Sono questi gli ambiti in cui, grazie alla presenza di istituzioni culturali di livello internazionale, sono nate iniziative di alto livello, caratterizzate dall'interazione tra saperi distinti: basti pensare, solo per fare un esempio, all'uso e alla sperimentazione dell'alta tecnologia applicata ai settori del cinema, della musica, dell'arte e del restauro. Inoltre, esiste a Torino e in Piemonte una "industria dei contenuti" che coinvolge imprese che si occupano della loro generazione, gestione e distribuzione, operando nel campo dell'editoria, dell'audiovisivo, dell'animazione e delle produzioni multimediali anche per l'apprendimento (*edutainment*). Le istituzioni locali hanno investito per lo sviluppo e la crescita di questo settore di attività, avviando esperienze di avanguardia che possono contare nel contesto locale su un bacino interessante di competenze teoriche e professionali.

6.3 Dimensione culturale e turismo

I cortocircuiti tra produzione culturale e turismo sono frequenti e derivano da retoriche spesso approssimative. Le politiche turistiche dipendono da una pluralità di fattori e si avvalgono di tecniche specifiche. Possono impiegare le risorse culturali di un luogo, addirittura inventandole, ma la mediazione tra produzione culturale e turismo è assai meno lineare di quanto si auspichi, soprattutto quando ci si propone di innescare flussi consistenti e sostenuti nel tempo. L'obiettivo di Torino in questo ambito dovrebbe invece essere concreto e realistico.

i grandi eventi

Nel corso degli anni Novanta, gli enti pubblici torinesi hanno messo in atto politiche di promozione turistica (anche se l'impatto di tali misure resta da valutare). A questo dato si è aggiunta l'attenzione allo sviluppo dell'offerta culturale, obiettivo perseguito in modo trasversale da diversi soggetti locali che ha comportato più assi di intervento cui è dedicato uno spazio di prim'ordine già nel Primo Piano Strategico.

Inoltre la designazione a sede delle Olimpiadi Invernali 2006 è stata considerata una conferma della capacità organizzativa e propositiva di Torino, oltre che un'occasione per scandire e accelerare le trasformazioni in atto. I grandi eventi non si esauriscono però con le Olimpiadi: il calendario di iniziative internazionali prevede i Campionati Mondiali di Scherma, le Olimpiadi degli Scacchi, Torino Capitale Mondiale del Libro (2006), le Universiadi Invernali (2007), Torino Capitale Mondiale del Design (2007-08), il Congresso Mondiale degli Architetti (2008). I grandi eventi sono uno strumento per presentare al mondo il territorio come luogo accogliente e attrezzato a ospitare iniziative culturali e sportive, aumentare il suo grado di apertura e l'intensità degli scambi con l'estero; inoltre danno visibilità al cambiamento e diffondono orgoglio fra i cittadini. Affinché la città diventi tappa di rilievo di itinerari turistici, o destinazione di un weekend, è necessario sfruttare gli attrattori culturali forti, come il sistema museale centrale, l'arte contemporanea, il cinema, la storia dinastica, senza per questo trasformare i musei in macchine turistiche banali.

7. Organizzare la qualità sociale

Sviluppo economico e coesione sociale, pensati insieme, costituiscono ciò che chiamiamo la qualità sociale e ottenere qualità sociale è il compito ultimo del Piano Strategico.

Una buona qualità sociale è certamente connessa al grado e ai modi dello sviluppo economico; per questa ragione si può innanzitutto proporre che criteri di equità e esiti di coesione sociale siano tenuti in conto nelle scelte economiche, come esito trasversale dei diversi punti dell'economia. In questo senso, avviare l'economia lungo un sentiero di sviluppo sicuro che valorizzi le risorse umane è un prerequisito di qualità sociale. Il settore della qualità sociale è però anche costituito da un insieme di attività, organizzazioni e istituzioni che operano con compiti specifici e, in questo senso, anche la qualità sociale può essere in certa misura organizzata. È proprio in questa forma che il nuovo Piano Strategico propone di ripensare la questione della qualità sociale, nella sua complessità.

La qualità sociale è un concetto multidimensionale, all'incrocio fra quattro dimensioni: la sicurezza socio-economica, l'inclusione sociale, la coesione sociale e l'*empowerment*. Tra gli altri elementi, la sicurezza economica si traduce in un mercato del lavoro che offre opportunità ampie e possibilità di mobilità sociale a tutti; l'inclusione sociale definisce differenze e disuguaglianze sostenibili per le persone; la

la qualità sociale e lo sviluppo economico

le dimensioni della qualità sociale

coesione sociale si identifica con la capacità di una società di accettare diversi modelli socio-culturali senza shock o chiusure; l'*empowerment* si definisce attraverso la partecipazione politica e sociale dei cittadini a questioni di rilevanza pubblica, accompagnata dal rafforzamento dell'autostima e dell'immagine di sé.

In generale, un livello accettabile di qualità sociale dipende dalla possibilità degli individui di trasformare beni e servizi in progetti di vita, adatti a perseguire obiettivi specifici; si tratta quindi di metterli in grado di realizzare combinazioni variabili di funzionamenti elementari (godere di buona salute, accrescere il proprio capitale umano, nutrirsi adeguatamente) e complessi (prendere parte alla vita della comunità, aumentare la propria autostima e progettualità). La qualità sociale è quindi il risultato di processi che si sviluppano all'interno di un perimetro definito dai vincoli e opportunità propri della vita quotidiana, ad esempio la libertà di combinare scelte di maternità con carriere lavorative progressive, la partecipazione alle scelte della comunità locale, la possibilità di usufruire di servizi medici qualificati. Inoltre, le quattro dimensioni della qualità sociale chiamano in causa tanto il profilo economico di una società locale (mercato del lavoro, tessuto economico), quanto le sue dimensioni sociali (qualità delle abitazioni, tempi e orari, ambiente) e politiche (partecipazione, dialogo interculturale, capacità di includere persone con modelli culturali diversi dal modello dominante di cittadinanza). Infine, i processi alla base della qualità sociale coinvolgono individui e attori collettivi, formali e informali e dipendono sia da dinamiche sistemiche, sia da aspetti biografici.

la Torino fordista

Le specificità della fase attuale della qualità sociale del contesto torinese possono essere meglio colte per contrasto con il trascorso fordista della città. La Torino fordista è stata una società locale marcatamente monoculturale, con una struttura dell'economia poco differenziata, in cui la distinzione fra popolazione immigrata operaia e popolazione locale impiegatizia era molto netta da tutti i punti di vista (residenziale, occupazionale, istruzione, reddito), l'inclusione nel lavoro operaio di ampie quote della popolazione continuava a sviluppare effetti benefici in termini di reddito, coperture assicurative e sanitarie a livello individuale e familiare e di accesso all'istruzione. Il problema allora era soprattutto quello di una insufficiente qualità del tessuto urbano collettivo (in termini di servizi, struttura urbanistica, spazi naturali e di socializzazione, differenziazione delle attività economiche), tale da non consentire che le maggiori risorse private disponibili si traducessero in un diffuso miglioramento della qualità della vita e delle strategie di mobilità sociale individuali e familiari. Di fronte

all'impatto dei processi di ristrutturazione industriale, la città si presentava piegata su se stessa e poco capace di valorizzare saperi e capacità pur densamente presenti. La società locale era pervasa dalla capacità di assicurare una vita quotidiana ben bilanciata ma non di gestire situazioni critiche, innovazioni radicali e adattamenti ad ambienti progressivamente incerti. I problemi maggiori riguardavano chi, espulso dall'industria, doveva affrontare percorsi complessi di reinserimento nel mercato del lavoro; l'inclusione nel lavoro continuava invece a garantire condizioni di sufficiente sicurezza della vita quotidiana, seppure di non elevata qualità.

Nella Torino fordista, il lavoro garantiva accesso ai beni fondamentali della cittadinanza e la demarcazione tra benessere e situazioni critiche corrispondeva (quasi) perfettamente alla distinzione tra lavoro e non-lavoro. In secondo luogo si configurava una condizione di monopolio dell'offerta pubblica: i servizi sociali – sanitari, relativi ai compiti di cura, di supporto alla qualità della vita, formativi – erano progettati e attuati secondo modalità top down da un sistema di governo strutturato che si muoveva secondo logiche di monopolio. Il modello di convivenza familiare era basato sul reddito del capofamiglia e sulla sua copertura assicurativa (modello che viene indicato in letteratura con il termine *male breadwinner*). Infine i bisogni individuali erano percepiti come standardizzati e omogenei e la loro espressione e integrazione veniva filtrata da grandi organizzazioni politiche e di rappresentanza degli interessi che combinavano il conflitto sociale con la crescita economica.

Le problematiche chiave della qualità sociale nella Torino di oggi, e di quella che dovrebbe avviarsi lungo le linee di sviluppo strategico della società della conoscenza, non sono più le stesse.

7.1 Lavoro e beni di cittadinanza

Un nodo cruciale è che il legame tra lavoro e beni di cittadinanza si è indebolito tanto da configurare nuove forme di «povertà con lavoro» (*working poor*) e situazioni di «povertà grigia» ovvero difficoltà economiche non così gravi da configurare un bisogno assistenziale, ma tali da compromettere i piani di vita e i livelli di benessere acquisiti dalle persone: incapacità di risparmio, indebitamento, difficoltà di trasmissione della ricchezza tra generazioni, scarsi investimenti di lungo periodo nel capitale umano, eccessivi costi associati ai più complessi e onerosi compiti di cura degli anziani. L'indebolimento del legame tra lavoro e beni di cittadinanza colpisce in particolare alcune categorie, rendendo vulnerabili forme considerate forti e culturalmente date per

scontate: giovani lavoratori esposti alla precarietà, donne con problemi di conciliazione tra compiti di cura e di lavoro, famiglie numerose gravitanti sul solo reddito del capofamiglia. Inoltre anche chi è inserito nel mondo del lavoro sperimenta percorsi di carriere bloccate, spiazzate e intermittenti caratterizzate da una eccessiva e disordinata alternanza fra lavoro e non lavoro, in sostanza carriere nelle quali a un ingresso lavorativo capace di rispondere a un fabbisogno immediato di reddito non fa seguito un accumulo di competenze con progressione remunerativa e accesso alla stabilità. Si tratta quindi oggi di riflettere su politiche che potremmo definire della carriera lavorativa e non solo dell'inserimento lavorativo. La crisi del legame fra lavoro e beni di cittadinanza si manifesta anche nella difficoltà di sincronizzazione fra integrazione economica per i nuovi immigrati e integrazione sociale, con problemi che riguardano la casa e la promozione della eguaglianza nella diversità.

7.2 Le relazioni pubblico-privato e il welfare locale

La situazione è mutata radicalmente anche per quanto riguarda le molteplici relazioni pubblico-privato e, oggi, la qualità sociale richiede che le interazioni fra pubblico, imprese e formazioni sociali private siano sottoposte a standard di qualità delle prestazioni, oltretutto a quelli della concorrenza. Ciò che vale anche per gli emergenti mercati sociali – caratterizzati da figure professionali specifiche, risorse dedicate, strumenti regolativi *ad hoc*, coalizioni pubblico-privato profit e non profit ampie e articolate – in cui l'incontro diretto fra la domanda dei cittadini/utenti e l'offerta dei servizi sociali pone delicati problemi di regolazione, sia sotto il profilo della qualità delle prestazioni che in rapporto alla sostenibilità dei costi. Si tratta perciò di agire sulla promozione delle forme più innovative della sussidiarietà orizzontale, cioè della volontaria assunzione di funzioni pubbliche da parte di soggetti non profit, e anche sulla sussidiarietà verticale, cioè sulla sempre più necessaria armonizzazione degli interventi degli enti territoriali collocati ai diversi livelli.

7.3 Famiglia, lavoro, tendenze demografiche e vita quotidiana

Nel pieno del fordismo, famiglia e istituzioni del mercato del lavoro configuravano un modello che, ancorché produttore di disuguaglianze di classe e di genere, era in qualche modo in squadra rispetto a un unico asse. Ora questa configurazione è più fuori squadra e richiede interventi istituzionali di riallineamento che chiamano in causa importanti interdipendenze fra aree di *policy*. Ad esempio, se uno dei problemi alla base delle nuove forme di vulnerabilità è quello del

secondo reddito da parte del secondo genitore – o del primo nel caso di famiglie con un solo genitore – è evidente che le politiche di conciliazione fra partecipazione al mercato del lavoro e cura della famiglia diventano politiche del lavoro e non soltanto della famiglia. La qualità sociale non deriva più da un automatico allineamento tra le dinamiche del mercato del lavoro e il modello tradizionale di famiglia e si crea quindi la necessità di politiche di ri-organizzazione che, attraverso gli strumenti delle politiche del lavoro e della conciliazione, dei servizi di cura e della regolazione dei tempi e degli orari, agevolino il riallineamento istituzionale. Cruciali sono al riguardo tutte le azioni pertinenti l'area della conciliazione che dovrebbero agevolare la conciliazione fra lavoro e cura familiare; facilitare il sostegno e la cura dei bambini, degli anziani e dell'handicap; intervenire sulla regolazione degli orari di lavoro e sull'accesso ai servizi; migliorare le condizioni per la mobilità pubblica; armonizzare il lavoro con le pari opportunità.

7.4 La qualità sociale nel territorio per aree

L'eterogeneità dei bisogni e la presenza di domande individualizzate costituisce ora la regola, e l'espressione dei bisogni registra un mutamento radicale del ruolo, numero e sfera d'azione degli attori collettivi e di rappresentanza degli interessi organizzati. Le decisioni che riguardano sfere importanti della qualità sociale (casa, trasporti, orari, servizi) si sviluppano in arene decisionali complesse che coinvolgono molteplici livelli di governo e una pluralità di attori pubblici e privati, secondo modalità di programmazione partecipata e modelli decisionali di tipo inclusivo su base territoriale o sub-territoriale, ovvero per zone (Politiche per la rigenerazione urbana e Piani di Zona).

Le politiche complesse e partecipate sono veicolo di una nuova cultura dell'intervento dove la domanda, collettiva e individuale, non è un recettore passivo dell'offerta, ma contribuisce a costruirla, selezionarla, valutarla. Le categorie di recupero, di riqualificazione e di rigenerazione individuano e scandiscono il decorso concettuale che impegna il progettista a passare dalla dimensione puramente fisica-edilizia del miglioramento territoriale (recupero) alla rifunzionalizzazione delle diverse attività (riqualificazione) che consiste nel rinnovo fisico radicale di zone degradate, pur non rinunciando a contrastare il degrado attraverso la promozione della partecipazione sociale. L'idea di rigenerazione urbana sintetizza, a sua volta, questo complesso mandato, sia riparativo sia trasformativo del territorio. La domanda di qualità sociale, veicolata dalle esperienze di rigenerazione urbana, pone gli attori pubblici e privati innanzi a nuove sfide, in termini progettuali e

la qualità sociale
e la rigenerazione urbana

rispetto alla necessità di costruire nuove strutture di implementazione di queste politiche. Proprio la rilevanza di un processo decisionale di tipo inclusivo richiede che il passaggio dalle linee programmatiche per la promozione della qualità sociale, qui delineate alla fase dei progetti concreti coinvolga gruppi di lavoro tematici formati dai *policy makers*, *stakeholders* e osservatori privilegiati, tenendo presente che uno dei presupposti delle politiche locali per la qualità sociale è l'esistenza di risorse bloccate, separate o mal indirizzate che abbassano i livelli di benessere, coesione, sicurezza e partecipazione. L'identificazione di queste risorse, degli ostacoli che ne bloccano il pieno dispiegarsi e la predisposizione di adeguate strategie di intervento rappresentano un possibile obiettivo verso cui far convergere le forze della città.

8. Lo sviluppo economico

l'economia dei servizi

Se è vero che l'industria costituisce una componente tuttora significativa del sistema economico locale, già a partire dagli anni Ottanta l'area torinese ha registrato una crescita costante del terziario e dei servizi nel Pil. Tale fenomeno si inserisce in un quadro più vasto di progressiva deindustrializzazione, con una riduzione delle attività manifatturiere e un significativo incremento delle attività legate alla fornitura di servizi; si tratta di un'evoluzione del tutto fisiologica, nel quadro di un'economia sempre più basata su componenti immateriali, semmai essa appare in qualche modo tardiva rispetto alle trasformazioni avvenute in altre parti dell'Occidente sviluppato. La composizione del prodotto torinese ha visto negli ultimi decenni capovolgersi il rapporto fra i principali rami di attività: allo scarso peso dell'agricoltura (oggi pari a meno dell'1%) si affiancano i profondi cambiamenti nel contributo dell'industria, che rappresentava il 56% del valore aggiunto totale trenta anni fa ed è scesa al 32% (la diminuzione è stata di 6 punti percentuali solo nell'ultimo decennio), e del terziario che aumenta, nello stesso intervallo, dal 42% a poco meno del 70%.

un passaggio graduale

Questo processo di inevitabile contrazione dello spazio delle imprese più tradizionali deve diventare per l'economia torinese un'occasione di innovazione e mutamento, ponendo nuove basi per lo sviluppo. Il passaggio dal manifatturiero a un sistema dei servizi che si compenetra con la nuova industria implica, com'è ovvio, momenti e contesti problematici, ma potrà compiersi senza i devastanti effetti economici e sociali che vengono talora evocati e paventati. Nella prospettiva di una politica

economica locale è però necessario che questo cambio avvenga con gradualità e non in un quadro di drammatica discontinuità: realtà manifatturiere, come quelle ereditate dalla produzione automobilistica di massa, vanno sostenute finché il sistema automotive non avrà completato la propria trasformazione in un'organizzazione complessa, centrata sulle fasi di progettazione e ingegnerizzazione del prodotto e sostenuta dal pieno dispiegamento delle potenzialità tecnologiche necessarie al rinnovamento e al rilancio della fornitura, nell'interrelazione con una pluralità di grandi produttori. Se questa evoluzione avrà luogo, le fasi di assemblaggio finale tenderanno a perdere di peso, a vantaggio di quelle più a monte del ciclo, dotate di più elevato valore aggiunto. Più in generale, la sopravvivenza dell'organizzazione manifatturiera della produzione, nell'area di Torino, deve essere assicurata per mantenere livelli di generazione della ricchezza e dei volumi occupazionali, indispensabili e sostenere la transizione economica in atto, anche se è ormai evidente che deindustrializzazione e terziarizzazione sono parti di un continuum evolutivo che va accelerato e assecondato, per favorirne il cammino.

D'altro lato, la perdita del carattere manifatturiero dell'industria e il processo di terziarizzazione interna che essa va subendo trovano riscontro nell'assorbimento di regole e paradigmi organizzativi, sorti originariamente nel quadro dell'industria, da parte dei settori più avanzati di quel terziario che oggi si stenta ancora a connotare se non, del tutto inadeguatamente, in termini residuali e onnicomprensivi. La società americana, da tempo centrata sulla produzione servizi (al pari, in Europa, dell'economia britannica e, in forma diversa, dei paesi scandinavi) ci mostra che la trasformazione in atto non può completarsi senza la diffusione della tecnologia digitale che ha contribuito in maniera potente ad abbattere le barriere fra i settori economici. Il passaggio alla società dei servizi ha bisogno di essere stimolato attraverso la leva della concorrenza, strumento essenziale sia per la diffusione di nuove attività e la nascita di nuove imprese sia per la selezione dei migliori operatori. Soltanto l'immersione in questa nuova cornice tecnologica e concorrenziale può permettere alla dimensione propriamente industriale della nostra economia di occupare uno spazio di rilievo, anche se circoscritto, inserendosi in una filiera di attività produttive, catene logistiche e infrastrutturali, processi di formazione di capitale umano di alto livello che sono i tratti portanti della società della conoscenza.

I motori dell'economia metropolitana su cui basare il nuovo Piano Strategico devono innanzitutto essere attività e circuiti economici ad

la leva della concorrenza

le direttrici di crescita
e i cluster

alto contenuto di conoscenza, integrati dal punto di vista della produzione del valore. Un elemento indispensabile è sfruttare risorse accumulate nel passato, selezionando e coltivando quelle che possono essere reinvestite e trovando orientamenti congruenti con progetti sufficientemente complessi. Un terzo criterio è la necessità di attivare effetti cumulativi e trasversali su punti diversi dell'economia. Sulla base di questi criteri, si possono indicare alcune direttrici di crescita possibili per lo sviluppo economico metropolitano che si prestano ad essere organizzate in forma di cluster, ovvero di grappoli di attività e funzioni fra loro interrelate. La prima è l'area dell'automotive e del design industriale, dove esistono importanti risorse e buone ragioni per considerare la modernizzazione di questo sistema come un asse economico da ridefinire e conservare. Le capacità tecniche e di ricerca nel settore sono elevate e esistono supporti istituzionali per accrescerle; inoltre l'industria meccanica in genere ha effetti diffusivi dell'imprenditorialità. La seconda direttrice riguarda l'area della medicina e dei servizi sanitari, un settore rilevante per tutti i parametri indicati sopra che risponde, anche dal punto di vista economico, a una domanda crescente. Anche in questo si trova una stretta connessione e possibilità di effetti trasversali fra servizi e produzione di beni materiali. Infine l'area dell'Ict, dove pesa il cammino già percorso avviato in modo importante dal Primo Piano Strategico; il significato di questo settore per gli effetti di modernizzazione dell'intera economia è decisivo.

Altri settori posseggono caratteristiche potenzialmente riconducibili a una logica distrettuale. Per esempio il settore aerospaziale, che ha in Piemonte una filiera dotata di consistenza e articolazione; occorre tuttavia approfondire l'analisi delle sue potenzialità e le possibilità di trasferimento tecnologico verso altri settori. Le ipotesi già formulate di costituire un distretto dell'aerospazio, basate su analisi di settore e sulla disponibilità espressa dalle principali imprese, costituiscono una importante spinta per la creazione di un network delle attività di ricerca e sviluppo di cui il Piano Strategico deve tenere conto. È indubbio che rafforzare il coordinamento delle imprese dell'aerospaziale, con il sostegno della Regione Piemonte, potrebbe consentire di esercitare una maggiore influenza sulle politiche nazionali e comunitarie.

8.1 Il sistema dell'auto

La filiera dell'automobile è ancora oggi uno dei comparti più significativi dell'industria manifatturiera nazionale. In Piemonte, il peso del settore è particolare e, nonostante la crisi Fiat e la generale flessione dell'industria a livello internazionale, può ancora essere,

seppur in forma completamente diversa dal passato, una delle forze trainanti della città, purché le imprese, i lavoratori e l'*establishment* politico accettino la trasformazione che sta modificando il settore.

Il passato della produzione di massa di autoveicoli è imperniato attorno alla Fiat monopsonistica e dominante; anche se Fiat dovesse tornare ad acquisire la vitalità e la dinamicità di un tempo, non sarebbe più possibile, né auspicabile, ricostruire quel sistema manifatturiero dominante dal Dopoguerra fino a metà degli anni Novanta. La produzione di massa di vetture di piccola cilindrata, infatti, è divenuta un'attività non redditizia a causa della saturazione del mercato e della capacità in eccesso che riduce drammaticamente livelli di utilizzo, economie di scala e profitti di tutte le grandi case. I mercati in cui la crescita della domanda è sufficientemente forte da contrastare queste tendenze e garantire i volumi necessari a bilanciare gli investimenti fissi non si trovano in Europa, ma in Asia, perciò una casa automobilistica specializzata in vetture di bassa cilindrata, e l'intero sistema di componentisti che ruota attorno ad essa, possono strutturare una strategia di crescita sostenibile soltanto se sono in grado di investire e acquisire un ruolo importante nei mercati in forte crescita, lontano da Torino e dall'Europa.

la produzione di massa

Oltre ai problemi legati alla specializzazione della Fiat, e quindi del sistema produttivo che ruotava attorno ad essa, vi sono altri punti critici che rendono inverosimile e anacronistico un modello di città moderna strettamente legata ad attività prettamente manifatturiere. La produzione industriale per grandi volumi genera esternalità negative in termini di inquinamento e, per motivi logistici, è organizzata in maniera più efficiente quando non è localizzata nel centro di agglomerati urbani. Interventi per sostenere e proteggere la produzione di massa a Torino si scontrerebbero non soltanto con i trend di mercato e i problemi logistici che la Fiat, già durante gli anni Novanta, cercò di risolvere costruendo Melfi, ma sarebbero anche contrari alla vocazione che i torinesi, soprattutto i giovani, hanno già implicitamente scelto optando per percorsi formativi lontani dalle logiche dell'operaio di linea. Il ridimensionamento e la trasformazione dell'agglomerato produttivo automotive devono dunque portare a soluzioni che, anche se difficili da implementare, possano nel tempo generare dinamiche di crescita dei redditi e dell'impiego non solo sostitutive rispetto a quelle fordiste di Fiat, ma adatte a promuovere la trasformazione di Torino da *manufacturing a learning region*.

un modello alternativo

La Fiat non svolge più le funzioni di un tempo, non è dotata di risorse sufficienti per costituirsi come fonte principale delle dinamiche

innovative del sistema produttivo né è realistico ipotizzare che torni a svolgere queste funzioni nel breve termine. Le imprese del settore devono quindi trovare dinamiche di crescita alternativa, fonti di innovazione e apprendimento differenti e, soprattutto, instaurare rapporti di stretta collaborazione orizzontale, partendo da un'attenta valutazione dei punti di forza e debolezza del sistema produttivo che ruota attorno all'automotive torinese. Molti aspetti di debolezza individuati nel cluster automotive torinese sono legati a problematiche di livello nazionale. Si pensi, ad esempio, agli alti costi delle *utilities*, in particolare l'elettricità, agli alti livelli di tassazione o alla mancanza di appropriati incentivi agli investimenti. Gli interventi necessari per agire su questi fattori e rendere le imprese italiane più competitive incoraggiando gli investimenti diretti esteri si pongono anche a un livello di governance che non è quello dell'area metropolitana. Tuttavia molto può essere fatto anche dalle istituzioni locali che possono svolgere un'efficace funzione di coordinamento e impulso verso nuove soluzioni organizzative, concentrandosi in cinque aree specifiche.

gli investimenti esteri

La prima area di intervento riguarda l'attrazione e incentivazione investimenti stranieri. Il cluster serve principalmente clienti situati in Francia e Germania, per motivi più che altro logistici. Francia e Germania sono mercati estremamente competitivi e dotati di un parco fornitori evoluto e diversificato, perciò le imprese torinesi che vi operano sono sicuramente dotate di capacità competitive notevoli; tuttavia questi mercati, anche se rimarranno importanti in quanto a volumi, non sono destinati a crescere dinamicamente, a causa della struttura demografica, del livello raggiunto di diffusione dell'auto e dei tassi di crescita del prodotto interno. Per queste ragioni le imprese del cluster devono iniziare a effettuare investimenti o accordi produttivi in mercati extraeuropei e trovare dinamiche di crescita più sostenute.

la cooperazione internazionale

La seconda area riguarda la creazione di meccanismi e spazi per la cooperazione interaziendale, poiché oggi i livelli di cooperazione all'interno del cluster sono deboli a causa della mancanza di governance e dell'alta rivalità tra le aziende leader. Il calo della domanda locale determinato dalla crisi Fiat ha infatti aumentato l'internazionalizzazione del cluster, ma anche i livelli di competizione interna per ottenere commesse da clienti esteri. La tradizione poco cooperativa del cluster, causata da quasi un secolo di politiche centralizzatrici, ha dunque avuto un effetto negativo sul tipo di cultura imprenditoriale che tende a privilegiare relazioni verticali con gli acquirenti multinazionali rispetto a relazioni orizzontali. Esistono all'interno del cluster diversi poli di eccellenza e di crescita che

appaiono sostanzialmente scollegati, seguono logiche indipendenti, non offrono beni collettivi alle imprese; in una situazione simile gli investimenti in attività potenzialmente condivisibili come ricerca, formazione *on the job* e marketing, sono effettuati da diversi agenti economici, disperdendo le risorse collettive. Le aree di eccellenza e di innovazione più importanti ruotano attorno a due assi: il Crf (Centro Ricerche Fiat) e il Politecnico di Torino per quanto riguarda la meccanica e soprattutto le soluzioni di motorizzazione; i carrozzieri e i designer per quanto riguarda lo stile e la progettazione.

La terza area di intervento è la creazione di *joint ventures* tra università e imprese nel campo ricerca e sviluppo, dove la mancanza di coordinamento è la carenza maggiore del cluster, in quanto nessuna delle imprese dispone di risorse sufficienti per dare un impulso innovativo all'intero sistema. Mirafiori, grazie alla sua localizzazione strategica e alla sua estensione, potrebbe diventare il luogo dove sviluppare le funzioni necessarie a favorire la promozione e le azioni collettive di imprese e istituti di ricerca; inoltre la riconversione dell'area sarebbe un potente simbolo del cambio di vocazione della città verso un modello di produzione che sfrutta appieno i vantaggi competitivi e le competenze accumulate e si focalizza su prodotti ad alto valore aggiunto.

La quarta area riguarda la possibilità di creare una *joint venture* fra imprese e istituzioni pubbliche per la promozione internazionale del cluster come entità integrata (*collective marketing and branding*). Nel 2003 le istituzioni pubbliche, le associazioni di categoria, le agenzie di promozione e le due principali banche del territorio hanno tentato di costituire un soggetto con la mission di rafforzare la competitività della filiera nel suo complesso, con il progetto Torino Automotive, nel momento in cui la crisi della principale azienda del territorio mostrava tutta la sua gravità e le possibili conseguenze sull'indotto richiedevano un intervento per rafforzare l'intero comprensorio. Il nuovo soggetto avrebbe dovuto fornire servizi di *project management* e trasferimento di tecnologia, integrando e valorizzando le competenze delle aziende della filiera, oltre a razionalizzare e implementare servizi finanziari, di formazione, promozione, certificazione e logistica già esistenti. Ma la mutata situazione del Gruppo Fiat, già durante lo studio di fattibilità, le resistenze a fare sistema da parte dei privati e una partecipazione troppo debole delle istituzioni pubbliche hanno frenato il processo di creazione del nuovo soggetto, forse ancora prematuro. D'altra parte, l'intervento delle istituzioni pubbliche per sostenere il cluster automotive torinese può effettivamente permettere il

i rapporti fra università
e imprese

i rapporti fra imprese
e istituzioni pubbliche

il settore elettronico
e software

miglioramento della governance del comprensorio, innanzitutto attraverso la razionalizzazione degli strumenti di promozione e sviluppo.

La quinta area d'intervento riguarda la promozione del settore elettronico e software (inclusa la simulazione), poiché un ulteriore aspetto di debolezza del cluster è la mancanza di competenza sia hardware che software. Tale debolezza implica non solo che il cluster non trae vantaggio dalla crescita esponenziale di questo sub-settore, ma che le imprese locali sono costrette ad acquistare prodotti, come il software di simulazione, da grandi multinazionali straniere, scontando un inevitabile squilibrio con contratti sfavorevoli e prodotti poco customizzati. È però questa un'area in cui la maggior cooperazione con le istituzioni e politiche più aggressive potrebbero davvero generare dinamiche positive per le imprese locali che potrebbero agire attraverso consorzi dedicati agli acquisti collettivi o *software developers* alternativi.

8.2 La filiera della salute

Asse di particolare importanza per lo sviluppo della città è il settore della salute che si articola in due dimensioni correlate: i servizi socio-sanitari e la ricerca medica, con particolare riferimento all'area delle biotecnologie.

i servizi socio-sanitari

Per quanto riguarda la prima dimensione, i fattori di domanda che impongono la definizione di una nuova strategia di distribuzione dei servizi sanitari si possono individuare in tre importanti cambiamenti che stanno interessando l'area torinese, al pari di tutte le realtà socio-economiche avanzate. Il primo è un cambiamento epidemiologico, non riconducibile al semplice invecchiamento della popolazione, che si manifesta attraverso la cronicizzazione di patologie un tempo mortali come il diabete, le malattie cardiovascolari o i tumori. Le malattie croniche assorbono una parte ormai maggioritaria delle risorse del sistema sanitario nazionale. Il secondo è il cambiamento nei profili demografici e nelle consuetudini sociali, nel senso che l'invecchiamento, i bassi tassi di natalità, i nuclei familiari meno numerosi, una maggiore occupazione femminile, l'urbanizzazione hanno reso particolarmente pressanti le esigenze di assistenza per anziani, disabili, non autosufficienti. È utile ricordare che, mediamente, i due terzi del costo per il servizio sanitario dell'individuo incidono dopo i 65 anni e che, in questa fascia, risulta spesso inestricabile la presenza contemporanea di emergenze sociali e mediche. Il terzo è il cambiamento dovuto all'ampliamento della nozione di salute – non più intesa solo come assenza di malattia ma nell'accezione più vasta di benessere – e alla medicalizzazione di aspetti della vita un tempo non affidati alla

sanità come il parto, l'ansia o l'eccesso di peso.

Si tratta di cambiamenti che pongono un serio dilemma perché, se da una parte essi rappresentano un punto debole per la struttura economica della regione, e un rischio per la finanza pubblica che deve sostenere una continua crescita (o un'improvvisa impennata dei costi del sistema sanitario), dall'altra possono anche essere considerati come una grossa opportunità per l'industria della sanità, poiché i servizi sanitari hanno caratteristiche di beni di lusso e la loro domanda aumenta più che proporzionalmente all'incremento del reddito pro capite, in particolar modo nelle società affluenti. Disporre a Torino e nel Nord-Ovest di una popolazione in fase di accelerato invecchiamento implica che la domanda per servizi socio-assistenziali, sanitari e per prodotti farmacologici sia destinata ad aumentare vertiginosamente nei prossimi decenni. Tuttavia la salute non è solo un servizio, ma è anche una filiera industriale il cui sviluppo, su logiche distributive rinnovate, può essere motore di iniziativa imprenditoriale, fonte di impiego e di reddito per chi vi opera, portare crescita economica e innovazione nell'economia locale. L'idea di promuovere un cluster socio-sanitario è collegata dunque imprescindibilmente all'esigenza di definire un modello per la fornitura dei servizi sanitari sul territorio che sappia rispondere, con maggiore efficienza di processo e maggiore efficacia di cura e assistenza, ai cambiamenti sociali, demografici ed epidemiologici menzionati; solo in questo modo, investendo cioè in un nuovo modello organizzativo della sanità sul territorio, si possono attivare iniziative industriali in grado di trasformare la sanità in un mercato da cui estrarre valore aggiunto e ragioni di innovazione per l'area torinese.

Il nuovo modello di distribuzione dei servizi sanitari sul territorio dovrebbe intendere l'ospedale come centro di terapia specializzato, riservato alle degenze degli acuti, con compiti specifici relativi alla diagnostica e funzioni di trauma center ad alta intensità di risorse tecnologiche e umane, in una prospettiva di forte integrazione orizzontale con le strutture sanitarie e assistenziali, volto alla de-ospedalizzazione del posto letto per i cronici. Sotto il profilo del decentramento, ciò significa distribuire, a livello amministrativo, gestionale, diagnostico e terapeutico, le attuali funzioni svolte dall'ospedale su più strutture a diversi livelli sul territorio: domiciliare, medico di base, ambulatori, centri diagnostici.

Affrontare l'incremento delle malattie croniche e le conseguenze dell'invecchiamento della popolazione richiede un cambiamento di strategia del sistema sanitario. In primo luogo perché occorre integrare

assistenza sanitaria (di esclusiva competenza regionale) e assistenza sociale (oggi dispersa tra Asl ed enti locali) in un'ottica di centralità dei processi di cura e di assistenza, mettendo al centro la visione unitaria del paziente (in modo particolare l'anziano, il disabile e il cronico) e perseguendo l'obiettivo di ridurre i costi generali per il sistema, migliorare i percorsi terapeutici e contenere il disagio degli utenti. Definito questo quadro di riferimento generale, si può passare dall'attenzione rivolta al ricovero all'esigenza di organizzare il servizio per processi, coinvolgendo in maniera orizzontale ospedali, strutture sanitarie territoriali, specialisti, medici di medicina generale e pazienti, passando cioè a una logica più avanzata di vera e propria gestione della malattia, il cosiddetto *disease management*. In tale ottica si può potenziare un servizio di assistenza domiciliare (*home care*) e di assistenza sanitaria a lungo termine (*long term care*), attraverso tecnologie informatiche e di telemedicina installate nelle case dei pazienti e messe a disposizione del personale infermieristico e degli assistenti sociali, offrendo non soltanto il teleallarme, ma anche una gestione centralizzata delle difficoltà socio-sanitarie. Il ruolo e la diffusione della telemedicina può portare a un più efficiente trattamento delle informazioni cliniche, supportando de-ospedalizzazione del posto letto e domiciliarità.

home care e
long term care

Nell'area dell'*home care* si può passare dall'odierna generazione di servizi di telemedicina – con dati raccolti da sensori di segnali vitali monitorati da un call center specializzato e valutati da personale in grado di identificare situazioni di pericolo – spesso basati sulla segnalazione attiva di una situazione di difficoltà da parte del paziente medesimo, a una nuova generazione di servizi che faccia leva su sensori intelligenti indossati dal paziente o installati nel suo domicilio. Con questo sistema i sensori possono elaborare i segnali e definire autonomamente le situazioni pericolo, sfruttando i sistemi di comunicazione *wired* e *wireless*, comunicando e documentando le effettive situazioni di allarme al call center specializzato. Questo call center deve poi essere dotato di un software in grado di gestire i protocolli di intervento diagnostico-terapeutico che, partendo dalla misura dei parametri vitali e dalla storia clinica del paziente, supportino gli operatori per definire il livello di intervento necessario.

Per quanto concerne il *long term care*, il problema dell'assistenza agli anziani/cronici non autosufficienti è assai serio e in costante crescita. Il rischio di una perdita di autosufficienza negli anni della vecchiaia è fortemente percepito dalle giovani generazioni, ciononostante l'offerta di servizi assistenziali alla persona (pubblici o privati) rimane molto

modesta e spesso demandata alle cooperative di volontariato e al lavoro nero e dequalificato: si calcola che, nel 68% dei casi, sono i figli a prendersi cura direttamente degli anziani e che, nel 25%, l'anziano è costretto a cavarsela da solo, ricorrendo all'aiuto dei vicini o della badante. Di fronte ai problemi dell'assistenza, le Regioni agiscono in modo indipendente e spesso non coordinato: la Lombardia, per esempio, ha monetizzato l'assistenza consegnando al cittadino un *voucher* socio-sanitario da spendere per acquistare prestazioni assistenziali (mediche, riabilitative e infermieristiche) nelle strutture accreditate dalle Asl. In questo senso la definizione di un modello organizzativo stabilizzato appare dunque anche sotto questo aspetto una priorità assoluta.

Le tecnologie Ict svolgono un ruolo fondamentale nella definizione di nuovi, più appropriati modelli organizzativi basati su integrazione, decentramento e interoperabilità. L'impiego delle più recenti tecnologie informatiche e di comunicazione permette infatti di pianificare e gestire il processo di cura, rendendo facilmente disponibili tutte le informazioni sulla storia clinica del paziente e permettendo di scegliere le migliori terapie, attingendo da sistemi intelligenti (protocolli di cura) che forniscono informazioni scientifiche e mediche e permettono una facile gestione dell'accesso ai servizi e alle terapie mediche. Inoltre questi sistemi informatici garantiscono la qualità nei processi sanitari e consentono di adottare procedure di controllo di gestione che collegano effettivamente i servizi sanitari forniti ai pazienti ai loro costi. L'integrazione dei sistemi informatici con i sistemi di comunicazione permette inoltre di riunire tutti i diversi fornitori di servizi sanitari (ospedali, strutture territoriali, RSA, medici di famiglia) con i pazienti: è così possibile raccogliere le informazioni mediche proprio dove vengono prodotte e il cittadino può accedervi e fare accedere alla propria storia clinica gli specialisti di suo interesse, nell'ottica del rispetto assoluto della privacy. Infine lo sviluppo di strumentazione biomedica utilizzabile presso i medici di famiglia, le farmacie e in casa, assieme a innovativi dispositivi, anche impiantabili, permetterebbe di concentrare una forte attività di medicina preventiva sul territorio, anche basandosi sulla presenza di call center medici in grado di fornire servizi non solo di emergenza. Le procedure di informatizzazione dei servizi sanitari sono in questo senso uno dei pilastri su cui si svilupperanno i futuri sistemi di e-government.

Una volta definito e concretamente applicato questo modello di distribuzione dei servizi sanitari sul territorio, utile per le politiche pubbliche ad affrontare le sfide socio-sanitarie del futuro, si può strutturare e

il ruolo dell'Ict

promuovere un cluster socio-sanitario capace di crescita autonoma, vale a dire non più direttamente dipendente dall'investimento pubblico, perché nelle condizioni di offrire tecnologie, ricerca scientifica, prodotti e servizi su cui si innerva il nuovo modello distributivo della sanità sul territorio. Questo cluster, di cui già esistono i fondamenti pur in assenza di un modello organizzativo complessivo del sistema sanitario, può produrre esternalità positive interessanti, costituendo un'importante fonte di impiego per la forza lavoro locale, attirando personale specializzato, aumentando il tasso di innovazioni tecniche prodotte, garantendo un'accelerazione nella qualità dei servizi offerti. In questo senso è opportuno enfatizzare la complessità di agenti che compongono un cluster dell'*health care*. Poiché, anche laddove tutte le strutture ospedaliere e di assistenza sono pubbliche, attorno ad esse ruotano aziende che offrono prodotti farmaceutici, attrezzature sanitarie, strumenti per le sale operatorie, servizi forniti in *outsourcing* di monitoraggio delle operazioni, stoccaggio materiali, manutenzione delle apparecchiature, logistica, vestiario, disinfezione e pulizia, recupero materiali tossici, gestione del personale, consulenza e formazione. Identificare l'aumento della domanda per servizi sanitari col semplice aumento della spesa pubblica implica ignorare il potenziale motore di crescita innescato da questo processo.

la ricerca medica
e le biotecnologie

Per quanto riguarda la seconda dimensione, la ricerca medica, le cosiddette scienze della vita, e in particolare le biotecnologie, sono un settore con un importante potenziale di sviluppo imprenditoriale. Il settore si basa sulla forte presenza di centri di ricerca che operino a livello di sfruttamento dei risultati in ottica industriale e quindi si pongano anche come motore di sviluppo non solo di nuova conoscenza, ma anche di nuove imprese. Il settore si basa anche, nel suo processo di sviluppo, sulla presenza di competenze *home based*, spesso possedute da piccoli e piccolissimi gruppi di ricerca o imprese. Il sistema piemontese, in particolare l'area metropolitana di Torino, è caratterizzato da un buon livello generale con alcuni aspetti di eccellenza: i centri di ricerca nel campo medico e biotecnologico sono numerosi, con una produttività di buon livello (*impact factor* medio superiore a 5), sostanzialmente allineata agli standard internazionali e la propositività è testimoniata dall'elevato numero di progetti presentati alle autorità regionali e nazionali e dal riconoscimento di vari centri di eccellenza. Attualmente però è limitata la capacità del sistema di trasformare i risultati della ricerca in vere innovazioni di prodotto e processo, sfruttate in contesti industriali.

Per avviare un circolo virtuoso che sostenga la trasformazione dei

risultati della ricerca scientifica, con attività strutturate di trasferimento tecnologico e nascita di nuove imprese innovative, mancano a livello locale, con l'eccezione di Bioindustry Park (in area periferica rispetto a Torino, ma integrabile nel contesto delle strategie cittadine secondo un modello di città allargata) elementi stabili di raccordo tra l'Accademia ed il mondo delle imprese. Il percorso per raggiungere tale risultato passa attraverso azioni strutturate e integrate di trasferimento tecnologico e diffusione dell'innovazione, per estendere alle imprese esistenti, anche nei settori tradizionali, i vantaggi derivanti da queste tecnologie attraverso azioni di patrimonializzazione dei risultati scientifici, basate sulla loro brevettazione, valorizzazione e *cross fertilization*, progetti dimostratori e integrazione di soluzioni tecnologiche complesse.

Da questo punto di vista il momento immediatamente successivo alla scoperta scientifica ha importanza strategica, poiché lì avviene la valorizzazione della scoperta e l'analisi di fattibilità per il suo possibile sfruttamento imprenditoriale, attraverso metodi di *technology assessment* e *invention triage*. In questo senso la presenza di un Grande Ospedale Avanzato di Insegnamento e Ricerca può rappresentare un'importante variabile strategica se integrato con la costituzione di piattaforme di ricerca di medicina molecolare in rete (si pensi in particolare alla diagnostica, alla farmacogenomica e alla farmacoproteomica, alla bioinformatica, al biomedicale e alla bioingegneria). La nascita di un incubatore d'idee, all'interno della scuola per le Biotecnologie, e la presenza dell'incubatore legato alla Facoltà di Chimica e Farmaceutica (Edilscuola) sono elementi cardine per assicurare l'effettivo sfruttamento a livello locale delle scoperte scientifiche, attraverso un percorso tutorato di analisi di fattibilità, brevettazione e prototipazione, base per la nascita di nuove imprese innovative e momento di passaggio fra la scoperta scientifica e la strutturazione dell'innovazione di processo/prodotto. L'incubatore di idee, fortemente legato all'ambiente accademico, non si configura ancora però come incubatore di imprese, ma come luogo in cui l'idea scientifica diventa idea imprenditoriale o elemento da trasferire ad altre imprese; in questo senso l'incubatore universitario deve essere accompagnato da veri e propri uffici di trasferimento tecnologico in cui, attraverso la presenza di professionalità non necessariamente provenienti dal contesto universitario e con la partnership degli enti che già operano in tale direzione, la valorizzazione dei risultati della ricerca trovi un luogo idoneo e supporti adeguati. Il percorso che così conduce alla nascita di una impresa innovativa (*start-up* di tipo accademico, *start-up* tradizionale o *spin-off*) passa

il trasferimento
tecnologico e gli
incubatori d'impresa

attraverso un bioincubatore, dotato di servizi, laboratori e infrastrutture comuni, in cui l'idea imprenditoriale può effettivamente trasformarsi in iniziativa imprenditoriale.

Conseguenza ultima dello sviluppo del settore a livello regionale è il *clustering* progressivo delle imprese e la loro integrazione, anche inter-settoriale, a monte e a valle, attraverso forme di collaborazione flessibili basate sulle sinergie reciproche, seguendo sia tipologie proprie dei modelli di distretto virtuale sia configurandosi come base per la nascita di un cluster, modello di sviluppo territoriale basato sul paradigma del distretto tecnologico. In questo modo può emergere un vero e proprio distretto che raccoglie le imprese operanti in Piemonte, gli Atenei e i centri di trasferimento tecnologico/incubatori d'impresa, dotato di capacità proprie di auto-alimentazione e di attrazione di investimenti in questi settori.

8.3 La trasversalità dell'Ict

L'analisi del cluster dell'Information and Communication Technology su scala locale muove dalla considerazione del suo ruolo ambivalente di cluster autonomo, da un lato, e di industria di supporto ad altri cluster, dall'altro, peculiarità che costituisce la più importante chiave interpretativa delle traiettorie di sviluppo e delle dinamiche del settore. Le caratteristiche di trasversalità e pervasività dell'Ict, insieme alle dinamiche di crescita endogena del settore stesso, suggeriscono la definizione di un modello di sviluppo coevolutivo che alcuni studiosi hanno definito a doppia leva. La nascita di un cluster Ict su scala locale prende tipicamente le mosse da processi di esternalizzazione di attività a basso valore aggiunto da parte di imprese di settori tradizionali costrette a focalizzare le proprie risorse su attività core. Le imprese Ict così generate alimentano i processi di diffusione delle tecnologie nei settori tradizionali, contribuendo all'evoluzione dei prodotti e dei modelli di servizio, e aumentando il valore aggiunto dei prodotti e dei servizi offerti.

Questa sintetica descrizione del modello di sviluppo ha il pregio di evidenziare quanto sia del tutto anacronistica e infondata la visione che interpreta come dicotomici e rivali i processi di diffusione dell'Ict e quelli di produzione di nuovi prodotti o servizi basati sulle Ict. Il dibattito sul punto che le risorse e gli assetti di governo debbano essere indirizzati al sostegno dei processi di diffusione dell'Ict nei settori tradizionali o, al contrario, al sostegno della nascita di un cluster dedicato alla produzione nelle Ict, deve quindi essere più utilmente ricondotto all'analisi di un processo unitario in cui diffusione e produzione

interagiscono sinergicamente per creare valore economico. Peraltro, è solo attraverso tale interpretazione che si giustifica la rilevanza della dimensione locale del sistema innovativo e prende forma il concetto di *learning region*. Dunque, un modello sostenibile di cluster Ict, anche su scala locale, deve basarsi sulla stretta interconnessione fra il cluster stesso e altri cluster trainanti.

L'area torinese è stata interessata negli anni scorsi proprio dal processo descritto sopra: il cambiamento del contesto competitivo internazionale ha portato le imprese a focalizzarsi sulle attività *core*, con trasformazioni organizzative che hanno esternalizzato attività ritenute marginali che, a loro volta, si sono trasformate in opportunità di crescita di nuove imprese specializzate nei servizi. Purtroppo, la dinamica locale di interazione tra processi di diffusione e produzione nel settore Ict, a causa dell'assenza di alcuni elementi critici, si è assestata su livelli piuttosto bassi, caratterizzando l'offerta principalmente con servizi a basso valore aggiunto e insufficienti profili innovativi, costituendo un settore Ict spesso orientato al *body rental* e alla gestione commerciale di pacchetti gestionali generici. La domanda chiave è pertanto perché, nell'area torinese, la dinamica di interazione tra diffusione e produzione di Ict non abbia generato un profilo di sviluppo virtuoso, ma si sia appiattita invece su una produzione di servizi a basso valore aggiunto che non possono costituire né un driver di crescita economica né un catalizzatore di innovazione all'interno dei settori tradizionali.

La letteratura ha dimostrato che i cosiddetti fattori abilitanti, cioè gli elementi del contesto locale che consentono di instaurare e sostenere una dinamica virtuosa tra processi di diffusione e di produzione nel settore dell'Ict, sono principalmente un sistema finanziario specializzato e dedicato, la disponibilità di una base di conoscenza qualificata nel sistema della ricerca pubblica e privata, elementi di natura sociologica come la disponibilità di cultura manageriale e l'orientamento imprenditoriale e, infine, un adeguato sistema di governance che organizzi le risorse in un quadro coerente. Ebbene, il settore Ict in provincia di Torino gode di una posizione particolarmente favorevole in molte di queste dimensioni, anche grazie alle iniziative di distretto recentemente avviate.

L'area torinese non si distingue da altre zone europee ad alta concentrazione industriale, per una particolare capacità di attrarre e rendere disponibili capitali finanziari dedicati alle attività innovative. L'attività di *venture capitalists* specializzati si è mantenuta fino al recentissimo passato su livelli minimi. Per ovviare alla situazione di carenza di fondi su base locale, la Fondazione Torino Wireless ha dato vita a due stru-

i fattori abilitanti

la disponibilità di capitali per l'innovazione

menti di capitale di rischio: Piemontech, finanziaria dedicata al segmento *angel investing* o *pre-seed*, con investimenti tra 20.000 e 200.000 euro nel capitale azionario di imprese nascenti o molto giovani ad altissima potenzialità di crescita, e Alpinvestimenti, fondo chiuso di investimento di *venture capital* focalizzato nel segmento del *seed capital*, tra 20.000 e 1 milione e mezzo di euro, in società giovani ad altissima potenzialità di crescita. Queste due iniziative, anche se sono nate su spinta di Torino Wireless, si rivolgono in realtà a tutti i settori innovativi, dall'Ict alle biotecnologie alla meccanica avanzata, dando un impulso non trascurabile all'attività finanziaria e, in ragione della loro caratteristica di specializzazione, costituendo un *asset* distintivo particolarmente importante per il settore dell'innovazione.

Ict e ricerca

Per ciò che riguarda il sistema di ricerca locale pubblico e privato, esso costituisce per qualità e quantità una realtà di assoluta eccellenza a livello nazionale e internazionale. Lavorano nell'area torinese circa 2.000 ricercatori (il 15% del totale nazionale) e dal punto di vista della capacità produttiva scientifica l'area ha registrato una crescita stabile nell'ultimo decennio, attestandosi su livelli superiori alla media e comparabili con quelli di realtà tradizionalmente considerate sulla frontiera dell'attività di ricerca. In questo settore la presenza del Politecnico costituisce un bacino di risorse di altissima qualificazione, come testimoniato dalla qualità delle pubblicazioni misurata in termini di *impact factor* che lo colloca sistematicamente nelle primissime posizioni dei *ranking* mondiali. A formare la massa critica delle competenze sono presenti su base locale numerosi centri di ricerca pubblica operanti tra cui gli istituti del Cnr (Iriti) il Centro Ricerche Rai (Crit) e importanti centri di ricerca privata come il Centro di Ricerca e Sviluppo Motorola e Tilab del Gruppo Telecom Italia. Infine sono presenti alcuni importanti centri di ricerca misti pubblico/privato tra cui il Csp e l'Istituto Superiore Mario Boella che, oltre a condurre ricerca in proprio, è anche promotore insieme al Politecnico di un cluster di laboratori dove si svolgono in modo integrato attività di ricerca istituzionali e attività in partnerariato con soggetti industriali.

la Fondazione
Torino Wireless

La governance del sistema è assicurata dalla nascita del primo distretto tecnologico italiano, affidato alla Fondazione Torino Wireless, un modello di distretto high-tech molto avanzato che si propone come motore di sviluppo nella realtà socioeconomica piemontese attraverso l'interazione virtuosa fra ricerca ad alto contenuto tecnologico e sviluppo imprenditoriale e industriale. L'organizzazione del distretto assicura un complesso integrato di attività che collegano crescita di competenze, aumento del numero e della qualità di idee commercializzabili,

creazione di nuove imprese e supporto finanziario. Una importante linea di attività della Fondazione è la gestione del portafoglio di proprietà intellettuale: in questo settore essa ha dato un contributo a rivitalizzare la produzione brevettuale nel settore Ict che a Torino aveva conosciuto una stagione particolarmente infelice.

Nell'area torinese appaiono oggi quindi verificate le più importanti precondizioni per il consolidamento di un cluster Ict in grado di creare autonomamente valore economico e trainare processi di crescita basati sull'innovazione nei settori tradizionali. Da un lato, esiste un settore Ict di consistenza numerica non trascurabile, seppur orientato alla produzione di servizi a basso valore aggiunto. Dall'altro, l'area è caratterizzata dalla presenza storica di settori tradizionali, legati in particolare all'automotive, che rappresentano un terreno particolarmente fertile di diffusione e applicazione delle tecnologie Ict. Esistono inoltre, come detto, traiettorie innovative nello sviluppo di prodotti e servizi legati alla salute. A ciò si aggiunge la presenza di alcuni fattori di contesto determinanti e per molti versi distintivi rispetto ad altre realtà locali: uno stock di competenze scientifiche e tecnologiche di rilievo, iniziative pubbliche e private di sostegno alla finanza innovativa, politiche di valorizzazione della conoscenza attraverso la proprietà intellettuale, un sistema di governance dell'innovazione nel settore. Ciò contribuirà a sostenere i processi di trasferimento tecnologico e di nuova imprenditorialità high-tech che hanno costituito nel recente passato il più importante anello mancante della catena che lega la creazione di conoscenza alla generazione del valore economico.

Costituiscono invece ancora elementi di debolezza la limitata focalizzazione delle imprese sui processi di trasformazione dei risultati dell'innovazione, una eccessiva frammentazione delle imprese del settore, con fenomeni di collaborazione fra grande e piccola impresa che si rifanno ancora a schemi tradizionali del tipo cliente/fornitore, la scarsa familiarità delle imprese ad operare sui mercati internazionali. La sfida risiede, in sintesi, nell'attivare contestualmente un'evoluzione virtuosa di un settore Ict già presente su base locale e una trasformazione delle dinamiche di diffusione delle tecnologie nei settori tradizionali, così da mutare la semplice adozione in processi di vera e propria incorporazione delle tecnologie nei prodotti o nei processi delle imprese. A questo fine, il ruolo decisivo sarà giocato dal sistema locale della ricerca, cui è demandato il compito di aggiungere peso specifico al contenuto innovativo di prodotti e processi che si diffondono nei settori tradizionali, che in essi si trasformano e che da essi rifluiscono al mercato sotto forma di nuove iniziative imprenditoriali.

i punti di forza

i punti di debolezza

8.4 La finanza per lo sviluppo locale

Un aspetto di primaria importanza per valutare le potenzialità di sviluppo economico di un territorio è il radicamento nel sistema finanziario e la sua capacità di sostenere e promuovere nascita e crescita dei nuovi soggetti economici. Alcune delle difficoltà che il mondo imprenditoriale torinese sta attualmente affrontando sono strettamente legate alla disponibilità di strumenti finanziari a supporto della crescita e, più in generale, all'accesso ai capitali. Per rispondere a questa esigenza di capitali è necessario sviluppare una strategia integrata, con una pluralità di strumenti finanziari, per accompagnare l'impresa nelle diverse fasi di vita, capitalizzando e sfruttando le risorse che il territorio detiene e dimostra di sapere continuare a generare.

le criticità del sistema
finanziario

Una prima criticità del sistema locale riguarda il sistema finanziario dedicato al supporto della nascita e sviluppo di nuove idee innovative, inadeguato alle esigenze di una economia della conoscenza. La capacità del territorio di attrarre risorse di *venture capital* è infatti carente se paragonata a quella delle regioni europee più evolute, come confermato dal dato sul numero delle iniziative intraprese dal *venture capital*, cioè da operatori finanziari disposti a sviluppare una pluralità di interventi e a fornire capitale di rischio alle imprese nelle fasi *start-up* e *early growth* per attività innovative ritenute suscettibili di esiti tecnologicamente ed economicamente rilevanti.

L'azione di un *venture capital* che opera investimenti su giovani imprese in fase di crescita è peraltro strettamente legata alla conoscenza del territorio e alla possibilità di agire direttamente al fianco dell'imprenditore, con un rapporto di stretta cooperazione. In tempi molto recenti, nell'area torinese, alcune iniziative hanno cominciato a prendere forma in uno scenario contestualizzato al territorio, come detto in particolare per il caso della Fondazione Torino Wireless. Si tratta di primi segnali di rinnovamento, che possono dimostrare come perseguire una forte logica di ritorno finanziario sia una delle modalità più sane di sviluppare il tessuto imprenditoriale e tecnologico. Il valore di presenze come Piemontech e Alpinvestimenti non si esaurisce comunque nella capacità di investimento proprie, poiché la presenza di investitori qualificati sul territorio locale è anche condizione importante per l'attrazione di co-investitori stranieri, come dimostrano i casi di Israele, Francia e Germania, dove ogni euro di investimento da fondi di *venture capital* locali attrae più di un euro di investimento da fondi internazionali, portando capitali e accesso a un network globale.

le banche e la finanza
ordinaria

Nelle operazioni di finanza ordinaria, così come in alcune delle operazioni di finanza straordinaria, il sistema bancario continua ad avere

un ruolo centrale in termini di supporto alla crescita e alla operatività dell'impresa. Alla fine del 2004 erano operative in Piemonte 90 banche e 30 enti creditizi (20 società per azioni, 9 banche di credito cooperativo e 1 banca popolare), tuttavia anche in questo ambito emergono alcune sostanziali debolezze della realtà torinese e, più in generale, della realtà italiana. In confronto alla situazione europea, infatti, emerge la limitata capacità delle banche italiane di sostenere i processi più delicati e strategici di crescita dell'economia, assecondando le imprese nello sforzo di crescita dimensionale, internazionalizzazione, riposizionamento strategico e competitivo, riorganizzazione gestionale e operativa. L'esperienza dimostra che, per sostenere lo sviluppo economico, sono necessarie idee imprenditoriali chiare e progetti di investimento convincenti, ma occorrono anche intermediari finanziari sufficientemente dimensionati per sostenere il rischio associato a questi processi. In questo contesto, un ruolo fondamentale può essere svolto dal sistema bancario per l'attrazione e l'intermediazione dei flussi finanziari esteri da canalizzare in forma di investimenti sul territorio. Se si osserva il processo di investimento dall'estero, infatti, di cui un significativo indicatore sono gli Investimenti Diretti Esteri (Ide), l'Italia si colloca agli ultimi posti in Europa con 15 miliardi di euro, in equilibrio tra ingressi e uscite, e flussi in entrata pari a un terzo della Francia e a un quarto del Regno Unito. Il divario è ancora più marcato se si confrontano le 115 operazioni realizzate in Italia con le circa 800 chiuse in Francia e le oltre 500 in Germania nello stesso periodo. In tali paesi, inoltre, la dimensione del sistema degli intermediari finanziari è circa tre volte maggiore di quella italiana in termini di capitalizzazione di borsa.

In ultimo, non va dimenticato che il settore finanziario, oltre a essere un grande facilitatore dello sviluppo dei settori industriali, è anche un settore con pari capacità di sviluppo autonomo, basti pensare alla ricchezza endogena creata in paesi come Gran Bretagna, Svizzera e Lussemburgo. Il Piemonte ha alcune carte da giocare come polo finanziario, in quanto sede di banche, società di assicurazione, fondazioni bancarie di assoluto rilievo e, recentemente, anche di fondi di *venture capital* e capitale di crescita tra i primissimi in Italia.

Parte 3.

Il Piano come metodo

9. Costruire il Secondo Piano Strategico

Il Piano Strategico non è un documento elaborato da esperti, ma si costruisce attraverso un processo di confronto e coinvolgimento degli attori locali. Questo è il percorso che ha seguito Torino per definire il Primo Piano ed è quanto intende fare per il Secondo. Il processo di costruzione del Secondo Piano Strategico è indispensabile per definire e condividere con gli attori una visione coerente di sviluppo del territorio, per indicare priorità e linee d'azione per le politiche urbane e metropolitane del futuro prossimo, mettendo a frutto il capitale di cooperazione costruito. Questo processo si svolge nel corso del 2005, coinvolgendo i referenti politici, i decisori locali, i comuni dell'area metropolitana, le organizzazioni degli interessi, i centri di ricerca, le università, professionisti, tecnici, funzionari e gruppi di cittadini.

Il bilancio del Primo Piano, tracciato nel 2004, consente di individuare gli elementi utili per orientare questa nuova elaborazione. È importante puntare sulla dimensione metropolitana come livello di riferimento territoriale per definire le politiche. È necessario mantenere una forte dimensione istituzionale. È necessario che il Secondo Piano sia selettivo e focalizzato e che identifichi obiettivi e azioni coerenti, oltre la settorialità. Si debbono chiarire le responsabilità degli attori e formulare ipotesi di fattibilità economica sulle scelte previste. È importante prevedere strumenti di monitoraggio e valutazione.

Il Piano ha bisogno di una leadership riconosciuta, poiché esso è uno strumento da condividere in primo luogo a livello politico e istituzionale. Per questa ragione il coinvolgimento del Comune di Torino, della Provincia di Torino e della Regione Piemonte è necessario per avviare il percorso di elaborazione, stimolare la partecipazione e garantire solidità e credibilità alle ipotesi individuate. L'Associazione Torino Internazionale è la sede di costruzione del Piano e, attraverso i suoi organi, in primo luogo l'Assemblea dei Soci, può assicurare il coinvolgimento degli attori sul territorio, con particolare riguardo alla dimensione metropolitana del Piano e al rapporto con i Sindaci dell'area.

La transizione verso la società della conoscenza è il punto centrale del percorso del nuovo Piano Strategico, l'idea guida per selezionare obiettivi e azioni. La costruzione del Piano ha quindi come riferimento trasversale la Commissione conoscenza, un gruppo di interlocutori qualificati su questo tema che ha il compito di aiutare la selezione degli orientamenti strategici e valutare implicazioni, risorse e interventi coerenti con la visione. La Commissione conoscenza si confronta nella sua attività con specifiche Commissioni tematiche, il

la leadership del Piano

la commissione
conoscenza

le commissioni tematiche

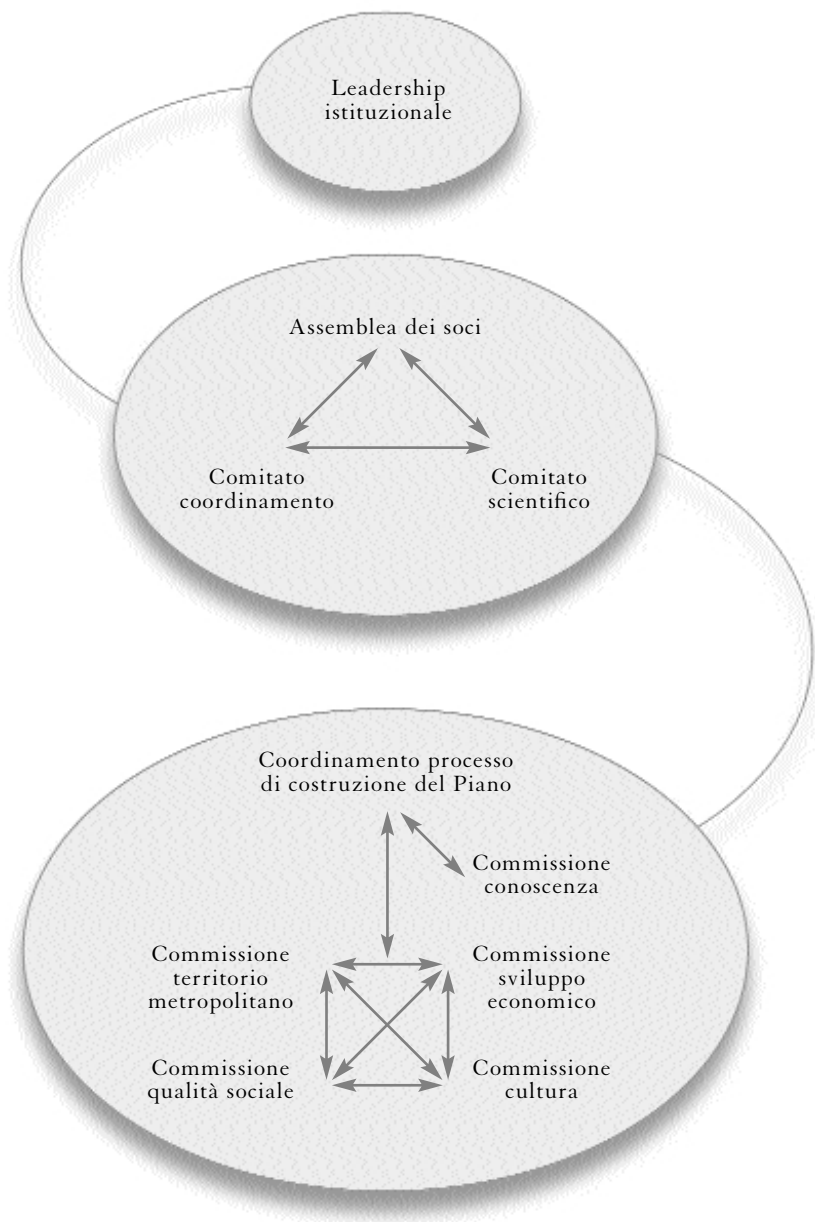
Comitato di coordinamento e il Comitato scientifico.

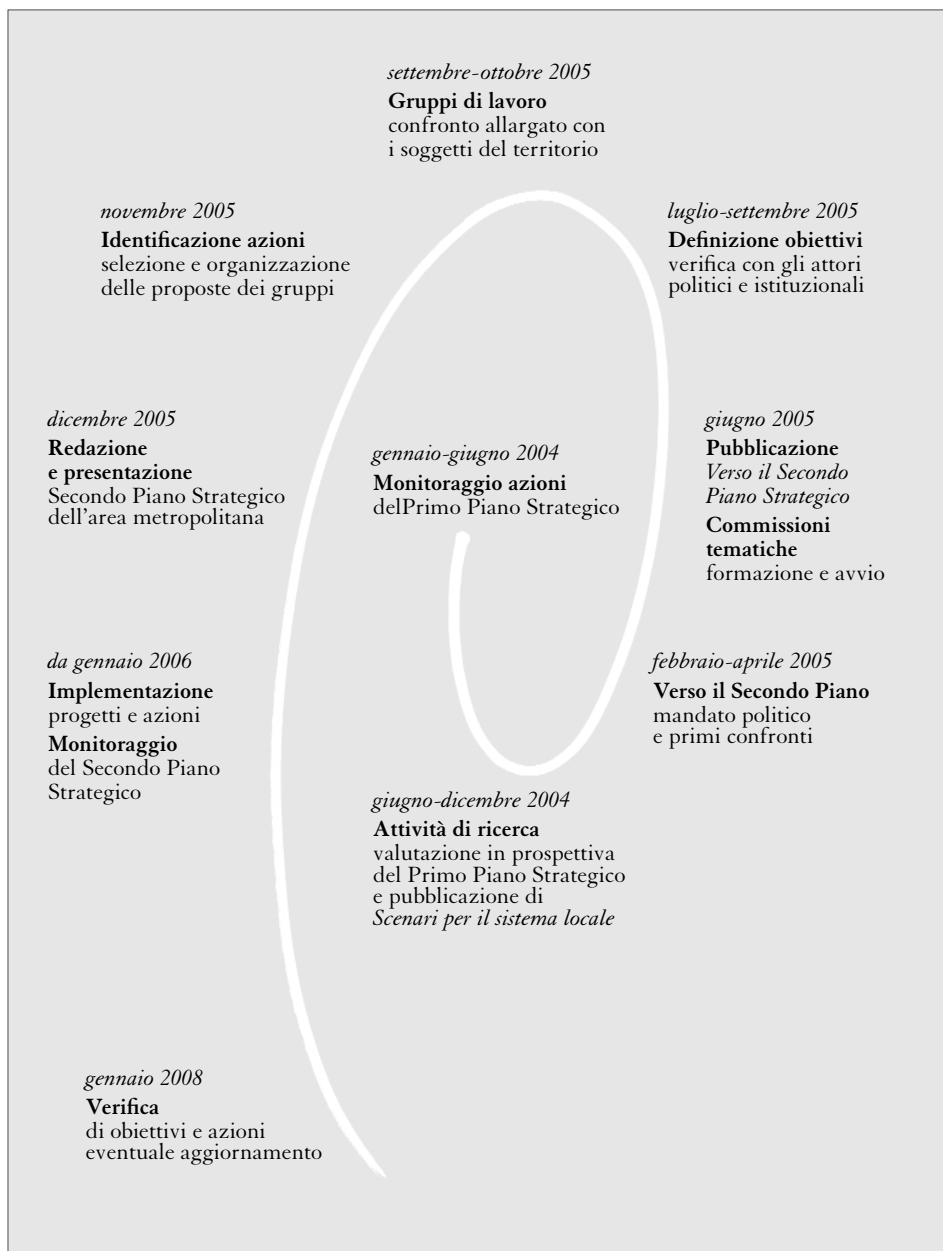
Le quattro Commissioni tematiche (Territorio metropolitano, Sviluppo economico, Qualità sociale, Cultura), guidate da referenti scientifici, hanno il compito di declinare la visione della società della conoscenza nei singoli ambiti, raccogliere e condividere idee e proposte, selezionarle e organizzarle secondo criteri condivisi di priorità, coerenza e fattibilità. Le Commissioni costituiscono una sede neutra di confronto e elaborazione di indicazioni strategiche, coinvolgendo referenti politici (assessori comunali, provinciali, regionali), rappresentanze degli interessi, tecnici e funzionari, operatori delle diverse organizzazioni, prime fra tutte quelle associate a Torino Internazionale.

la partecipazione
e la comunicazione

La partecipazione degli operatori e dei cittadini è una dimensione fondamentale della pianificazione strategica, necessaria al dialogo fra chi progetta lo sviluppo della città e chi la vive, fra chi definisce le strategie e chi le traduce in azioni concrete nel proprio lavoro quotidiano. Per questo è importante informare costantemente sui contenuti, le priorità, gli approcci che il Piano Strategico promuove, ed è opportuno ascoltare suggerimenti e reazioni alle proposte che possono indirizzare il Piano su una strada di maggiore condivisione e apertura. Le iniziative di partecipazione, informazione, raccolta di feedback sono distribuite lungo tutto il percorso di costruzione del Piano e nascono anche in modo spontaneo, sulla base di occasioni e di opportunità che si creano nel lavoro delle Commissioni. Trasparenza e informazione sono assicurati dagli strumenti di comunicazione dell'Associazione, in particolare il sito Internet, la newsletter telematica, il periodico tamtam, la collana editoriale. Nell'autunno 2005, un evento pubblico sarà l'occasione per presentare al sistema locale e agli interlocutori esterni il Secondo Piano Strategico della città.

IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DEL SECONDO PIANO STRATEGICO





10. Le commissioni tematiche

10.1 Territorio metropolitano

La Commissione Territorio metropolitano è coordinata da Carlo Alberto Barbieri, professore di Urbanistica al Politecnico di Torino. Scopo della Commissione è stimolare il confronto fra gli attori per individuare un insieme di obiettivi, azioni e proposte di intervento che contribuiscano a progettare lo sviluppo del territorio, coerentemente con la visione della transizione di Torino verso la società della conoscenza e in accordo, sinergia o dialettica con i Piani Territoriali riconosciuti dall'ordinamento attuale. Per questo motivo, la commissione adotta un approccio interistituzionale e intersettoriale che privilegia l'integrazione delle politiche pubbliche e una concezione trasversale del territorio, come sfondo sul quale i progetti sono collocati e attore esso stesso dello sviluppo. Per affiancare il lavoro del Coordinatore, la Commissione si è dotata di un ristretto gruppo di interlocutori scientifico e operativi, formato da rappresentanti politici delle tre istituzioni locali, accademici e tecnici, che contribuisce alla selezione dei temi per la discussione e alla guida dei gruppi di lavoro. La Commissione ha così identificato quattro primi temi per la discussione, cui corrispondono altrettanti gruppi di lavoro, a cui se ne potranno aggiungere altri nel corso dell'elaborazione del Piano: la questione metropolitana; il rapporto fra mobilità, infrastrutture e grandi progetti; ambiente e qualità urbana; le relazioni nazionali, regionali e internazionali. Alla fase di verifica politica e condivisione dei principali obiettivi, segue l'apertura di un'assemblea di ascolto e coinvolgimento degli attori e l'avvio dei gruppi.

10.2 Sviluppo economico

La Commissione Sviluppo economico è guidata da Giuseppe Berta, professore di Storia economica all'Università Bocconi di Milano, e da Cristiano Antonelli, professore di Economia dell'innovazione all'Università di Torino. La Commissione è divisa in tre gruppi di lavoro che affrontano i seguenti temi: Ict, coordinato da Mario Calderini, professore di Economia e management al Politecnico di Torino; automotive, coordinato da Aldo Enrietti, professore di Economia industriale all'Università di Torino; finanza per lo sviluppo locale, coordinato da Claudio Giuliano, Head of Finance alla Fondazione Torino Wireless.

Per quanto riguarda il cluster Ict, il lavoro della Commissione si basa sulla considerazione che esso si sviluppa sia come settore economico

Ict

autonomo sia come industria di supporto ad altri settori. È l'interazione fra queste due dinamiche, fra loro complementari – la diffusione in settori industriali tradizionali e la nascita di imprese dedicate alla produzione di prodotti e servizi Ict medesimi – a consentire la creazione di valore economico. La prima tappa del lavoro della Commissione è il confronto con ricercatori e studiosi locali, per raccogliere dati e informazioni sul settore in Piemonte; segue una fase di discussione con gli attori, organizzata principalmente intorno a tre temi: la produzione di Ict e di prodotti e servizi ad alto contenuto di innovazione, il ruolo della Pubblica Amministrazione nella diffusione delle nuove tecnologie, per favorire politiche di rinnovamento gestionale e organizzativo e potenziare le logiche di e-government; l'interazione tra Ict e settori tradizionali, in particolare quelli considerati strategici per lo sviluppo dell'area.

l'automotive Per quanto riguarda la filiera dell'automobile, essa rimane uno dei comparti più importanti dell'industria manifatturiera piemontese, nonostante la crisi Fiat e la generale flessione internazionale del comparto. In particolare il gruppo di lavoro affronta il tema della collaborazione fra imprese e istituzioni pubbliche, per rafforzare la competitività della filiera nel suo complesso; il tema del futuro dell'area di Mirafiori; la questione della crescita e sviluppo dei poli di eccellenza all'interno del cluster, in particolare delle attività di progettazione e design.

la finanza Per quanto riguarda la finanza per lo sviluppo locale, il gruppo di lavoro si è posto l'obiettivo di analizzare il sistema finanziario del contesto torinese, per identificare strategie di sostegno alla nascita di nuove imprese, allo sviluppo di impresa e al consolidamento di imprese già esistenti, sia attraverso il ruolo della finanza innovativa, sia del sistema bancario, come facilitatore dello sviluppo dei settori industriali, e settore con pari capacità di sviluppo autonomo. Le istituzioni pubbliche possono giocare un ruolo di analisi e di stimolo, delineando una strategia finanziaria a supporto del territorio, coinvolgendo gli attori presenti sul mercato locale, attraendo istituzioni non piemontesi e costituendo nuove specifiche realtà.

10.3 Qualità sociale

L'ipotesi di lavoro della Commissione Qualità sociale, coordinata da Nicola Negri, Professore di Sociologia economica all'Università di Torino, è che la ricomparsa della città come luogo di organizzazione dell'economia si accompagna a un suo rinnovato ruolo come soggetto e luogo di creazione e implementazione di modelli di qualità sociale. Per promuovere, sostenere, facilitare il cambiamento dell'area

metropolitana torinese da società post-fordista a società della conoscenza, la qualità sociale è un obiettivo necessario perché i cambiamenti sopraggiunti a livello locale hanno prodotto conseguenze rilevanti sull'organizzazione della vita quotidiana e sul sistema della qualità sociale torinese, che possono interferire con il pieno utilizzo delle risorse di capitale umano esistenti e con la loro ulteriore crescita, ostacolando lo sviluppo economico. La Commissione è organizzata in quattro gruppi che contano su altrettanti referenti esperti (problematiche emergenti nel mondo del lavoro; interazioni fra istituzioni e agenzie del sistema di welfare; riallineamento delle attività della vita quotidiana tra nuovo mercato del lavoro, nuovi modelli familiari e tendenze demografiche; approccio integrato e multidimensionale al benessere nelle aree urbane). Il percorso di confronto che la Commissione ha avviato si propone di verificare il consenso intorno a pochi obiettivi; mettere a fuoco, per mezzo di un approccio intersettoriale, le politiche per ciascun obiettivo; integrare priorità e bisogni di cui sono portatori gli attori, anche proponendo rinnovamenti nell'agenda politica; definire strumenti e modi per monitorare la successiva realizzazione delle azioni.

10.4 Cultura

La Commissione Cultura, coordinata da Marco Demarie, direttore alla Fondazione Giovanni Agnelli, si propone di individuare le dimensioni culturali più adatte a sostenere la transizione di Torino verso un'identità di città della conoscenza e di esplorare quale evoluzione di Torino possa essere più favorevole a uno sviluppo del settore culturale, nelle sue diverse accezioni. Molte sono le azioni portate avanti in questi anni a sostegno del sistema culturale locale: la Commissione si propone di confermare questa scelta, tenendo conto degli sviluppi in corso e capitalizzando i risultati ottenuti, completando e aumentando la visibilità di alcune realizzazioni effettivamente strategiche. L'obiettivo è elaborare un modello libero di evolvere, ma al tempo stesso relativamente stabilizzato nei messaggi che produce.

Grazie al programma di incontri con i principali attori del sistema culturale, la Commissione ha identificato i primi tre temi per la discussione, che saranno sottoposti ai gruppi di lavoro in formazione nei prossimi mesi, con l'obiettivo di coinvolgere in modo allargato tutti gli attori del sistema culturale: il ruolo e le funzioni delle istituzioni culturali a servizio della società della conoscenza; la ricaduta economica della produzione culturale; le connessioni tra dimensione culturale, turismo e organizzazione di eventi. agnano per il tema della qualità sociale e dell'abitare.

Nota sulle fonti

La valutazione sull'efficacia del Primo Piano Strategico a cui si fa riferimento nel capitolo 1 è stata svolta da B. Dente e E. Melloni, dell'Istituto di Ricerca Sociale di Milano, per conto dell'Associazione Torino Internazionale. L'indagine è stata effettuata attraverso interviste qualitative a un gruppo di testimoni privilegiati, selezionati fra chi aveva preso parte ai lavori del Piano, raccogliendone i giudizi e le percezioni su diversi temi: il governo metropolitano, il ruolo di Torino Internazionale, i cambiamenti negli attori e nei luoghi di elaborazione delle decisioni, l'integrazione orizzontale e verticale della rete, la trasformazione delle modalità di interazione.

Riflessioni sul tema conoscenza e innovazione, e una rassegna completa dei centri di ricerca presenti nell'area torinese, si trovano nel contributo *Risorse e dinamiche del settore conoscenza scientifica e tecnologica* di M. Calderini (Politecnico di Torino), S. Boffo e F. Gagliardi (Istituto Superiore Mario Boella).

Per scrivere il capitolo 3 sulla dotazione del capitale umano sono stati impiegati i dati contenuti nella ricerca *Dal 1993 al 2023. Traiettorie della popolazione torinese*, curata da S. Molina (Fondazione Giovanni Agnelli).

Una riflessione sul rapporto fra Piano Strategico e Piani Territoriali è contenuta in *Territorio e strategia. La trasformazione della città alla luce del Piano Strategico*, di M. Robiglio, A. De Rossi, E. Carmagnani (Politecnico di Torino) e E. Dansero (Università di Torino).

Le considerazioni sull'internazionalizzazione di Torino sono frutto del lavoro di analisi di G. Dematteis e C. Rossignolo, del Centro di Ricerca Eupolis, contenuto nello studio *L'internazionalizzazione del sistema*.

La versione integrale delle ricerche precedentemente citate è pubblicata nel volume *Scenari per il sistema locale. Valutazioni sul Piano Strategico di Torino e sulle prospettive di sviluppo nell'area metropolitana*, a cura dell'Associazione Torino Internazionale, 2005.

Sulle risorse di visibilità e immagine connesse all'evento olimpico, e la percezione della popolazione, si vedano ad esempio le ricerche del Gruppo Omero dell'Università di Torino, L. Bobbio e C. Guala (a cura di), *Olimpiadi e grandi eventi. Verso Torino 2006*, Carocci, Roma 2002; A. Segre e S. Scamuzzi (a cura di), *Aspettando Le Olimpiadi*, Carocci, Roma 2004. Si veda anche l'indagine sulla percezione dei Giochi svolta dal Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università di Torino, nel periodo 2002-2003-2004.

Sulle condizioni che determinano o favoriscono la capacità di una città di produrre e diffondere cultura, si veda S. Vicari Haddock, *La Città contemporanea*, Il Mulino, Bologna 2004.

La definizione di qualità sociale e parte delle considerazioni contenute nel capitolo 7 sono tratte da W. Beck, L.J.G. van der Maesen, F. Thomése e A. Walzer, *Social Quality: a Vision for Europe*, Kluwer Law International, 2001.

Indice degli argomenti

Accessibilità – 24
Aerospazio – 44
Agenda 21 – 9
Alta formazione – 20,32
Alta Scuola Politecnica – 27
Alta Velocità/Capacità – 25,27
Ambiente – 8,23,26,27,31,38,53,67
Area metropolitana – 8,9,10,12,17,20,21,22,23,24,27,30,36,46,52,63,68
Arte contemporanea – 36,37
Attrattività talenti – 20,30,35
Automotive – 43,44,45,46,47,57,67,68
Brevetazione, proprietà intellettuale – 53,57
Capitale umano – 8,13,17,18,20,21,38,39,43,69
Centri di ricerca – 11,21,52,56,63
Citymarketing – 31
Cinema – 36,37
Creatività – 11,13,32,33
Coesione sociale – 8,13,37,38
Competitività – 12,20,23,47,68
Corridoio 5 – 27
Cultura – 8,10,14,22,24,31,32,33,34,35,36,37,64,69
Design – 36,37,44,47,68
Economia dei servizi – 10,11,12,23,35,38,42,43,44,47,54,55,57,68
Eredità olimpica – 28
Finanza – 49,57,58,59,67,68
Formazione – 14,19,20,32,33,43,47,52
Grandi eventi – 29,30,31,37
Governance – 7,8,9,11,12,28,46,48,55,56,57
Ict – 11,21,23,44,51,53,54,55,56,57,67,68
Immigrazione – 13,18,19,20
Impianti olimpici, opere olimpiche – 28,29,30
Inclusione sociale – 37
Innovazione – 10,11,21,22,32,36,42,47,49,53,55,56,57,67,68
Integrazione sociale – 39,40
Internazionalizzazione – 26,59
Invecchiamento popolazione – 18,48,49
Istruzione – 18,19,38
Lavoro – 38,39,40,41,42,52,69
Mobilità, trasporto – 10,23,24,25,26,27,29,37,41,67
Olimpiadi – 28,30,31,37
Passante ferroviario – 24,25
Patti Territoriali – 9

Politecnico – 19,20,31,47,56,67
Qualità sociale – 37,38,39,40,41,42,64,68,69
Qualità urbana – 26,67
Residenze sabaude – 34
Ricerca – 8,11,13,20,21,22,34,35,44,47,48,52,53,55,56,63
Riqualificazione urbana – 10,17,23,24,41
Servizi socio-sanitari – 48,49,50,51,52
Servizio ferroviario metropolitano – 24
Spine – 23
Società della conoscenza, economia della conoscenza – 9,10,11,14,20,21,22,32,
33,39,43,44,55,57,58,63,68,69
Spazi verdi – 23,26
Sviluppo economico – 9,10,37,44,64,67
Terzo Settore – 8,12
Torino Automotive – 17
Torino Wireless – 56,58
Trasferimento tecnologico – 8,11,23,54,55
Turismo – 33,36,69
Università – 7,8,11,13,19,20,21,30,31,47,63
Welfare – 40,69