L'ascolto della città / TASK FORCE

TORINO. LA CITTÀ DELLE OPPORTUNITÀ

LUGLIO-DICEMBRE 2012

TORINO
STRATEGICA

L'ascolto della città / TASK FORCE

TORINO. LA CITTÀ DELLE OPPORTUNITÀ

LUGLIO-DICEMBRE 2012

Associazione Torino Internazionale, a breve Torino Strategica

Presidente
Piero Fassino

Vicepresidente
Valentino Castellani

Direttrice
Anna Prat

via Borgosesia 1, 10145, Torino
www.torinostrategica.it / info@torinostrategica.it

Coordinamento della Task Force
Anna Prat, Iolanda Romano, Andrea Pillon, Daniela Silvi, Riccardo Saraco

Comunicazione
Sara Marconi

Editor
Luca Ballarini, Edoardo Bergamin (Bellissimo)

Progetto editoriale e grafica
Bellissimo (bellissimo.it/label)

Logo
Undesign

Fotografie della Task Force
Duccio Burberi

Fotografie della città
Bellissimo

Vignette e illustrazioni
Claudio Cassano

Stampa
Arti Grafiche Parini – Torino

Finito di stampare a marzo 2013
© Associazione Torino Internazionale

INDICE

pag. 9 **INTRODUZIONE** di Valentino Castellani e Anna Prat

pag. 17 **IL METODO DELLA TASK FORCE** di Iolanda Romano e Andrea Pillon

pag. 26 **MAPPA DEI LUOGHI**

pag. 28 **TASK FORCE**

pag. **36** **UNA VISIONE PER IL FUTURO DI TORINO**
LA CITTÀ DELLE OPPORTUNITÀ

pag. **42** **I FATTORI ABILITANTI**
44 1. TERRITORIO METROPOLITANO / Scelta di campo
48 2. SOSTENIBILITÀ / Muoversi diversamente
52 3. SMART CITY / Digitale per una cittadinanza attiva
56 4. SETTORE PUBBLICO / Un'amministrazione rinnovata
60 5. RUOLO GLOBALE / Siamo aperti

pag. **64** **LE DIREZIONI**
66 TORINO INTRAPRENDENTE / Imprenditorialità diffusa e diffusione d'impresa
76 TORINO AL SERVIZIO / Il welfare come motore di sviluppo
84 TORINO CULTURALE / Un'offerta partecipata, un'industria produttiva

pag. **92** ***Gli ospiti*** della Task Force
95 Capire la sostenibilità — Beppe Gamba
96 Una rivoluzione copernicana — Matteo Robiglio
97 La connettività abilitante — Stefano Maruzzi
98 Qual è il valore del teatro? — Franco Bechis
99 Anche l'inquinamento è un'opportunità — Luca Staricco

pag. **102** **KEY INSIGHTS** / E QUINDI?

Il 12 giugno 2012 il Sindaco di Torino Piero Fassino ha proposto all'Assemblea dei Soci di Torino Internazionale di rilanciare la pianificazione strategica, efficace strumento di governance tra gli attori locali.
Nella realtà metropolitana torinese, la pianificazione strategica è stata una grande esperienza di progettazione concertata della trasformazione locale, riconosciuta come *best practice* a livello europeo. In passato ha promosso due fasi di intenso confronto con i principali attori strategici e esperti (locali e non), le cui proposte sono confluite nel 2000 e nel 2006 in due piani sul futuro di Torino. I processi attivati hanno facilitato l'elaborazione di idee e progettualità di sistema su temi economici, sociali, territoriali e culturali prioritari, in gran parte realizzate con successo, negli anni successivi, dagli stessi attori che li hanno promossi agli stessi tavoli della pianificazione strategica.
I Soci hanno accolto l'invito del Sindaco, incaricando la struttura di studiare come organizzare questa terza fase di pianificazione strategica, un percorso che dovrà affrontare la sfida dell'uscita dalla crisi del nostro contesto metropolitano. Il nuovo nome proposto per l'Associazione è Torino Strategica, a indicare con forza la necessità di elaborare strategie comuni, su assi prioritari, proprio in questa fase in cui le sfide sono più difficili.

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

INTRODUZIONE

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

Questo documento è il risultato del lavoro della Task Force di giovani esperti formata durante le attività di ascolto dell'Associazione Torino Strategica. Racconta il percorso svolto in molte ore di incontro, sintesi e post-produzione condivisa tra tutti e riporta quanto emerso a proposito della visione e delle condizioni necessarie per il futuro della nostra città.

La Task Force. ***Percorso e risultati***

A seguito dell'Assemblea dei soci che ha dato avvio al rilancio della pianificazione strategica, l'Associazione ha indetto una chiamata pubblica per formare un gruppo di esperti in diversi ambiti (economia, innovazione, società, welfare, cultura, territorio, politiche) e con meno di 45 anni, e quindi creare quel che abbiamo definito una "Task Force".

Si sono candidati circa in 170, quasi tutti dotati delle caratteristiche richieste. I candidati dovevano manifestare le ragioni per cui volevano partecipare a questo processo volontario e le loro competenze settoriali specifiche. La chiamata pubblica ha messo in luce uno straordinario entusiasmo da parte di una fascia importante di talenti locali, interessati a fornire generosamente la propria intelligenza per dare vita a un percorso di riflessione e elaborazione sul futuro della metropoli torinese. Dopo la selezione, la Task Force è risultata di **17 partecipanti**.

Le attività del gruppo sono state articolate **in sette incontri**, di progressivo approfondimento, svolti tra luglio e novembre 2012 in luoghi diversi dell'area metropolitana — scelta che ha avuto il valore aggiunto di dare una percezione ampia del mondo dei soci dell'Associazione (che spesso ci hanno ospitato nelle loro sedi) e del territorio [vedi pag. 26].
Il metodo di lavoro è stato molto importante per garantire che il confronto avesse caratteri di analisi, appropriazione e costruttività, e a questo è dedicato un capitolo del libro [vedi pag. 17].

Alla Task Force — al tempo stesso raggruppamento di individualità e soggetto collettivo — abbiamo chiesto di fare un viaggio per esplorare il futuro, bilanciando conoscenze e desideri, e di raccontarcelo, dando indicazioni per la Torino del 2032, rispetto alle strade da promuovere e percorrere per produrre il cambiamento.

Quanto è ***emerso***

Quanto è emerso dal lavoro della Task Force è una voce fondamentale della città, a cui prestare grande attenzione.
È la voce dei giovani esperti: professionisti, accademici e operatori, volutamente non rappresentativi o portavoce di interessi di stakeholder istituzionali (ma connessi e coscienti del ruolo delle istituzioni). In altre parole, la voce della possibile futura classe dirigente.
Idealmente sono loro che collettivamente, come generazione di mezzo e potenziale classe dirigente, dovrebbero definire il piano. E è su di loro, sui loro genitori e i loro figli che il piano dovrà essere disegnato su misura.

Come in tutti i lavori di un gruppo ristretto, in un certo senso preso "a campione", i partecipanti rappresentano e riportano anche molto di loro stessi, delle loro esperienze e visioni del mondo, e quindi le loro conclusioni non possono essere intese come un quadro assoluto di quel che pensano i 35enni brillanti della città. Alcuni temi importanti, come l'immigrazione e la sanità, non sono stati trattati esplicitamente perché non presidiati da nessuno in particolare. Ma sicuramente questo lavoro dà molte informazioni utili per il nostro lavoro e evidenzia aspetti critici.

All'avvio del percorso — che nel suo sviluppo si è rivelato in gran parte sperimentale, adattivo e riflessivo come sono i buoni processi — temevano che potesse predominare la volontà di "scrivere il piano strategico", ossia che il gruppo interpretasse il proprio ruolo come quello dell'Associazione, e simulasse un approfondimento di obiettivi e azioni molto strutturato.
La nostra paura si è rivelata

infondata: il gruppo ha rifiutato con chiarezza questa strada. Al contrario, la parte di *visioning* e **costruzione di un quadro obiettivi-azioni** è stata in gran parte sostituita da una riflessione di tipo diverso, che ha mirato a individuare **i concetti minimi e i comuni denominatori su cui basare il cambiamento**, in un certo senso le sue precondizioni.

La Task Force ha sintetizzato la sua visione di sviluppo nell'espressione **"la città delle opportunità"**. Il concetto si declina poi in una serie di parole chiave, raccolte in questo testo e applicate in diversi ambiti tematici: **intraprendenza, imprenditorialità, innovazione, tecnologie, trasparenza, rinnovamento della classe dirigente, abilitazione, accountability, regolazione, valutazione, responsabilità corresponsabilità, competenze, informazione, consapevolezza, governance metropolitana, accessibilità, sostenibilità, nuovo welfare, rapporti pubblico-privato, ecc**.

La Task Force ha implicitamente identificato il *driver* della terza fase della pianificazione strategica: da *città del fare* (la città industriale) a *città del sapere fare* (la città che si è rinnovata dalla fine degli anni '90, anche grazie al cambiamento promosso dal primo e dal secondo piano strategico negli ambiti di cultura, eventi, turismo, rigenerazione e sviluppo urbano, economia dell'innovazione) a *città del poter fare*, appunto una *città delle opportunità*.
Il gruppo ha chiesto di creare per tutti le condizioni per innovare, avviare startup, sostenere con successo progetti culturali, trasformare profondamente il welfare. In altre parole richiede di adoperarsi collettivamente per dare vita a **un ambiente favorevole al cambiamento**.

La "città delle opportunità" è una città che — in un mondo dove aumenta la mobilità di individui, idee, imprese e capitali — viene scelta consapevolmente da chi la abita e ci lavora perché lascia la libertà e dà le opportunità di decidere come e cosa fare.
I partecipanti ai gruppi non hanno avanzato critiche distruttive, non hanno chiesto certezze: hanno chiesto di avere e dare spazio a una platea più ampia di soggetti, che abbia voglia di promuovere il cambiamento.

Quale ***modello di città?***

Cosa significa? Che strada la Task Force ci sta implicitamente indicando? Che modello di società, economia, governo ha in mente e suggerisce?
Se cercassimo di rappresentare "in termini di *cloud*" i concetti maggiormente adoperati, ci accorgeremmo che non sono prevalsi i classici valori della politica nella sua forma più alta: diritti, giustizia, uguaglianza, equità, tolleranza, ecc. Ma, in modo anche sorprendente, il gruppo non si è neppure soffermato su concetti locali di politica e amministrazione, più operativi: casa, lavoro, scuole, parchi, servizi, inquinamento, povertà, tagli, sprechi, FIAT, Spine, Fassino, Compagnia di San Paolo, Fondazione CRT, politici, ecc.

In parte questo risultato è forse dovuto a un percorso che ha portato a fattore comune temi e linguaggi professionali anche molto diversi, in un'ottica e secondo un metodo che tende al *consensus building*, per cui i membri della Task Force si sono appunto ritrovati d'accordo intorno a concetti quasi di *management*, e non a proposte operative di cambiamento concreto e tematico (quel progetto in quell'area, quell'altra infrastruttura di trasporto, le residenze universitarie, le misure antismog, una certa istituzione culturale, un certo incubatore...). Ci sono stati anche molti accenni concreti a singoli progetti o priorità tematiche, ma non sempre è stato possibile renderli patrimonio condiviso in un gruppo così diversificato. In altre parole è emersa una voce collettiva, ma non è stato semplice approfondire individualità e competenze specifiche.

Ma la spiegazione principale è un'altra. Come suggerito da uno degli esperti invitati a partecipare agli incontri, Matteo Robiglio, la Task Force ha elaborato una vera **"rivoluzione copernicana"** per Torino: ha chiesto **una città meno dirigista**.
Questo gruppo di giovani esperti — responsabili, non ribelli, profondamente impegnati e agganciati al loro territorio — ha manifestato un profondo disagio nei confronti di una società e una città "bloccate". Per questo ha innanzitutto chiesto la *possibilità di fare*, liberamente,

prima di individuare un quadro specifico del futuro. Ha chiesto di avere opportunità di agire, scegliere e decidere, segnalando implicitamente che questa città (e forse questa nazione) non sta dando occasioni a chi ha la volontà e le competenze per produrre cambiamenti: a loro e a molti altri anche più giovani. Ha chiesto un'amministrazione pubblica efficiente, responsabile, più regolativa e meno fornitrice diretta di servizi, rispettosa del mondo del privato (di cui valuta l'importanza) e capace di interagire con esso. Ha chiesto una classe dirigente rinnovata, più giovane e meritevole, ma anche più valutata. Ha chiesto di meditare su approcci di reale sostenibilità ambientale e internazionalizzazione.

Quella che la Task Force ha in mente non è però una versione liberista e individualista del *laissez-faire*, o una mitica *Land of opportunity* americana, e neppure la Big Society voluta da David Cameron. È un'evoluzione del nostro modello di governo della cosa pubblica. La Task Force mantiene ad esempio un forte imprinting europeo sul *welfare state* e l'idea di una società che si prenda cura dei deboli (solo forse in modo diverso). Pensa di sicuro a uno "Stato più modesto" (Michel Crozier) e a un mix di concetti ispirati a qualcosa di riconducibile alle teorie della Public Governance. Ma forse e soprattutto chiede una messa in discussione tutta torinese del carattere dirigistico delle nostre, specifiche, istituzioni locali, pubbliche e private.

L'apertura di un fronte di opportunità, in un contesto meno dirigistico e meno bloccato, si declina in un altro aspetto che emerge da una lettura trasversale del loro lavoro: la forte attenzione alla **centralità delle persone, delle imprese e delle singole aggregazioni e realtà associate** rispetto alle istituzioni. Sono il talento, l'imprenditore, l'impresa e l'associazione di individui per uno scopo che, in una visione un po' einaudiana, rappresentano l'unità minima a cui tornare per produrre il cambiamento sociale e economico e uscire dalla crisi.

Ma chi sono i membri della Task Force? E perché chiedono questo tipo di cambiamento di mentalità? Perché applicano questi concetti? Riflettendo a conclusione del lavoro, i partecipanti riportano la voce dei figli della profonda trasformazione degli ultimi venti anni di questa città: sono i **figli di una città che è diventata nei fatti molto più plurale**, che ha aperto delle possibilità ma non sempre mette nelle condizioni di coglierle.
Sono plurali, ma molto aperti e rispettosi delle differenze. Hanno completamente introiettato alcuni paradigmi della contemporaneità (la globalizzazione, la meritocrazia, la realizzazione nel lavoro e non il posto fisso, la velocità, il talento, la tolleranza, il valore sociale e economico della cultura, ecc.) ma non trovano il necessario riscontro nelle istituzioni, di cui non vedono un'evoluzione. Rimangono inascoltati, impotenti, in parte esclusi. In altre parole, non trovano l'adeguato e necessario **"supporto alla pluralità"**.

Conclusioni

Gli stimoli alla pianificazione strategica dati dalla Task Force sono notevoli.
Il loro è stato un esercizio particolare, un po' sperimentale. Chi ne ha fatto parte ha dimostrato entusiasmo e dedizione.
La Task Force ha provato che si può lavorare con gruppi molto trasversali, in modo costruttivo, usando argomentazione e comparazione, convincendosi a vicenda, senza il rancore e il disfattismo purtroppo comuni in questi tempi. Nelle riflessioni mancano forse alcuni temi, ad esempio la scuola, ma questo rispecchia in parte il profilo dei partecipanti.

Di sicuro i membri della Task Force non hanno avuto paura di pensare il cambiamento, anche se in parte non lo hanno accompagnato da visioni forti e organiche su come sarà la Torino 2032. Ma la loro voce è un contributo per strutturare il processo e i temi delle prossime iniziative, un filtro mentale da adottare sempre.

Non sarà ovvio tradurre questi stimoli in indicazioni operative per i tavoli di lavoro della pianificazione strategica. Bisognerà rafforzare queste osservazioni sulla base di studi e conoscenze — su *hard evidence,* ad esempio in relazione ai temi demografici e economici o al contributo delle startup — e poi verificarle e condividerle con gli attori, capendo come tradurle in azioni dotate di indicatori di successo, facendo *benchmarking* con altre realtà. Come dice il piano strategico di Barcellona (città

metropolitana), “You have to be a benchmark on something”. Questo si può applicare anche nell’aumentare le opportunità locali.

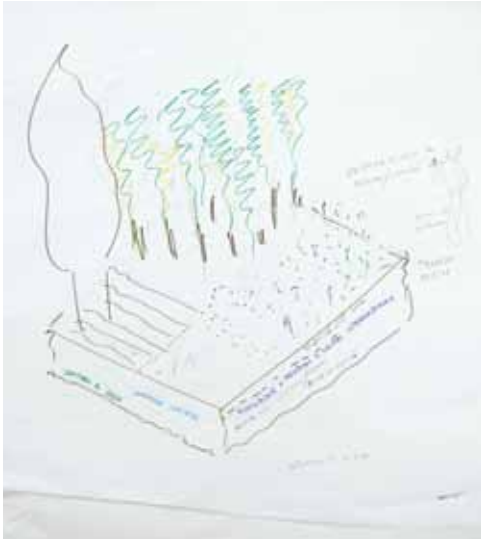
Il nostro principale e più caloroso ringraziamento va ovviamente a tutti i membri della Task Force che hanno partecipato con grande generosità: Paolo Antonelli, Enrico Bertacchini, Alessandro Bollo, Davide Canavesio, Barbara Chiavarino, Anna Cugno, Chiara Gallino, Stefania Giannuzzi, Giovanna Hirsch, Marco Lardino, Andrea Linarello, Susanna Mandice, Fedra Negri, Angelo Perez, Davide Ponzini, Marco Santangelo, Luca Troisi.

Il secondo sentito ringraziamento va a Greg Clark e agli esperti (Franco Becchis, Beppe Gamba, Stefano Maruzzi, Matteo Robiglio, Luca Staricco) che hanno ascoltato e dialogato con la Task Force, arricchendo la discussione con le loro conoscenze e provocazioni, e aiutato a valutare e interpretare le idee che emergevano.

Ringraziamo anche i soci e gli enti che hanno ospitato gli incontri: Renato Bergamin (Cascina Roccafranca), Riccardo Ferrari (Biblioteca Archimede, Settimo Torinese), Roberto Zucca e Marco Cucchietti (Parco Culturale Le Serre, Grugliasco), Mauro Chianale, Fabio Massimo Grimaldi e Massimo Da Vià (Environment Park), Marco Camoletto e Maurizio Magnabosco (AMIAT), Ippolito Ostellino (Aree Protette del Po e della Collina Torinese), oltre a Francesco Maltese (assessore del Comune di Moncalieri).

A Luca Ballarini e Edoardo Bergamin di Bellissimo va il nostro riconoscimento per il compito non ovvio di trasformare un’esperienza complessa e il materiale elaborato negli incontri in un prodotto editoriale accattivante.
Infine desideriamo ringraziare di cuore chi fa sì che le cose accadano: Iolanda Romano e Andrea Pillon di Avventura Urbana per la straordinaria gestione dei gruppi di lavoro, il contributo alla strutturazione di questo percorso e il sostegno a questa fase di rilancio; il fotografo Duccio Burberi; Daniela Silvi e Riccardo Saraco del Servizio Grandi Progetti Urbani per il grandissimo impegno organizzativo, logistico e concettuale.

ALBERO
- VERDE
- RADICI E CRESCITA
- FOGLIE NEA
I FIORI del 2032



IL METODO
DELLA TASK FORCE

di ***Iolanda Romano*** e ***Andrea Pillon***, Avventura Urbana
Facilitatori dei lavori della Task Force

Un cambiamento radicale di cornice, una città che scardina le cerniere, troppo serrate, dei luoghi decisionali. Fluidità di movimento dentro e fuori i confini. La possibilità di navigare liberamente fra classi sociali, ideologie e modelli economici che non riflettono più la società torinese come è stata finora.

Questo il succo del risultato della Task Force, un lavoro che rispecchia la scelta di metodo compiuta dagli organizzatori: quella di orientare il dialogo intorno alla visionarietà, per immaginare come potrebbe essere Torino nel 2032.

Avevamo a disposizione sette incontri. Il primo è stato dedicato al *kick-off*, l'avvio ufficiale del percorso. Gli altri sei, a distanza di circa 15 giorni l'uno dall'altro, sono serviti a raggiungere l'obiettivo, con una scadenza fissata per fine novembre. 28 ore complessive di lavoro, utilizzate per il lavoro di un gruppo di 17 partecipanti, esteso in alcuni momenti a cinque esperti. Per la fine di novembre la Task Force ha completato il suo compito e consegnato un risultato.

Per comprendere la dinamica degli incontri è importante capire come è stato organizzato il lavoro. Innanzitutto, l'agenda dei lavori [vedi pag. 27]. Nella prima fase, formata dai tre incontri iniziali, il gruppo ha costruito gli scenari del cambiamento; nella seconda, durante i successivi tre incontri, si è confrontato sugli obiettivi e le azioni da intraprendere.

Per rendere il lavoro più produttivo abbiamo utilizzato alcuni accorgimenti.
Gli incontri sono stati facilitati da moderatori, per favorire l'ascolto reciproco e la produttività del gruppo. Per mantenere alta l'attenzione sulla dimensione metropolitana, le sedi di lavoro sono state individuate su tutto il territorio. Per ottimizzare il tempo e le energie, gli esiti di ogni incontro sono stati trascritti in una sintesi e consegnati a tutti i partecipanti prima dell'incontro successivo. Per favorire la condivisione è stato attivato un blog su cui caricare materiali e riflessioni. E, non meno importante, grazie alla presenza attenta dello staff di Torino Strategica abbiamo potuto usufruire anche di un prezioso affiancamento tecnico.

La fase creativa si è svolta con il metodo della Future Search Conference (Conferenza di indagine sul futuro), uno strumento pensato per innescare il cambiamento in situazioni complesse, a partire dall'idea di "sistema aperto" — metodo messo a punto dagli esperti di sviluppo organizzativo Marvin Weisbord e Sandra Janoff.
L'idea di fondo è che un'organizzazione, in questo caso l'area metropolitana, per svilupparsi debba adattarsi all'ambiente in cui vive e che ne condiziona le trasformazioni: l'economia globale, i cambiamenti climatici, i trend sociali e demografici, ecc. Il metodo cerca di stimolare la *visionarietà* e non il *problem solving* (il trovare una soluzione ai problemi che si vedono adesso), allo scopo di immaginare una proiezione della città nel futuro che si confronti con l'ambiente globale e in senso diacronico.

Una volta identificate le priorità, il gruppo ha quindi dovuto rispondere a un secondo input, quello di ricercare la concretezza. Qui, per arricchire il confronto su alcuni temi, sono stati chiamati in causa cinque esperti [vedi pag. 93]. La seconda parte del lavoro si è svolta con un confronto partecipato più tradizionale,

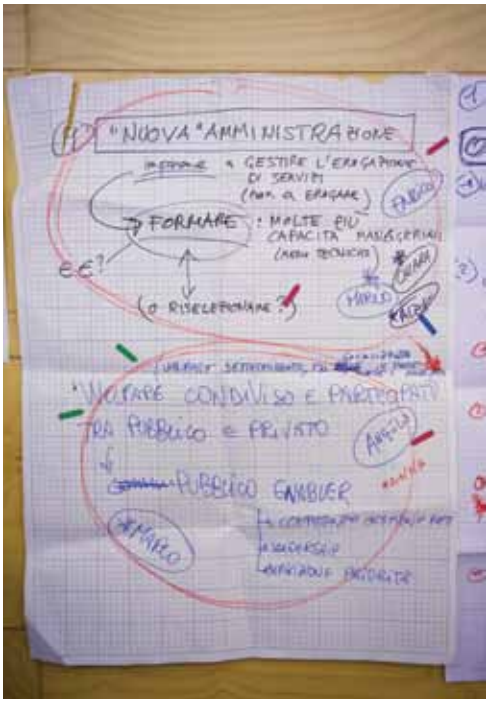
un *action planning* che ha visto un'alternanza di lavori in plenaria e in piccoli gruppi. In questo modo sono state selezionate, e poi approfondite, le priorità che il gruppo ha scelto di comunicare all'esterno.

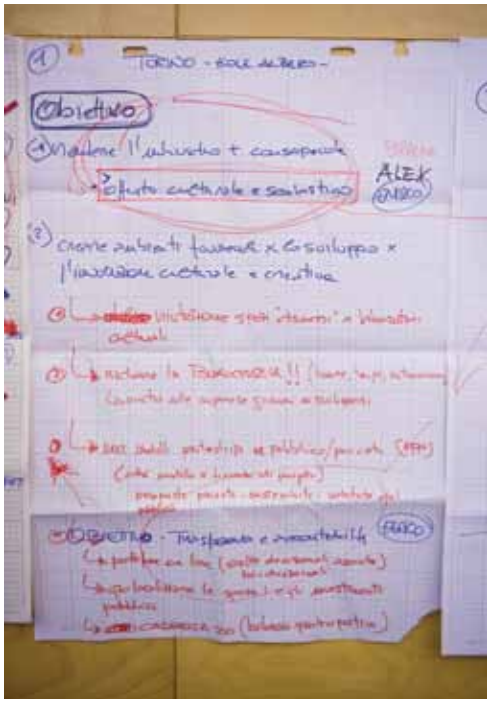
Nell'ultimo incontro il gruppo ha condiviso i risultati del lavoro collettivo e, risultato non scontato, ha concluso con un pieno accordo sull'indice e i contenuti del documento finale.

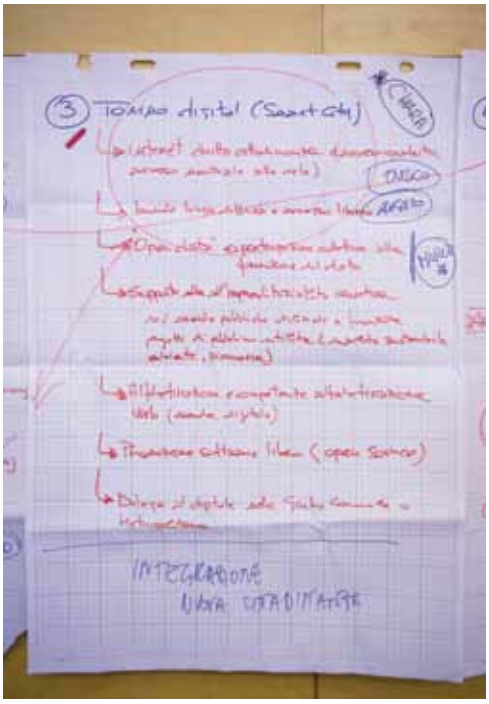
Dal punto di vista metodologico, che cosa abbiamo imparato? Il lavoro della Task Force è stato prima di tutto una sperimentazione, che ha avuto il pregio di dimostrare una cosa. Riunire delle intelligenze in un luogo, reale o metaforico, di scambio, genera un valore in sé: la voglia di esserci, di partecipare, di continuare a far parte di un progetto di sviluppo del bene collettivo.

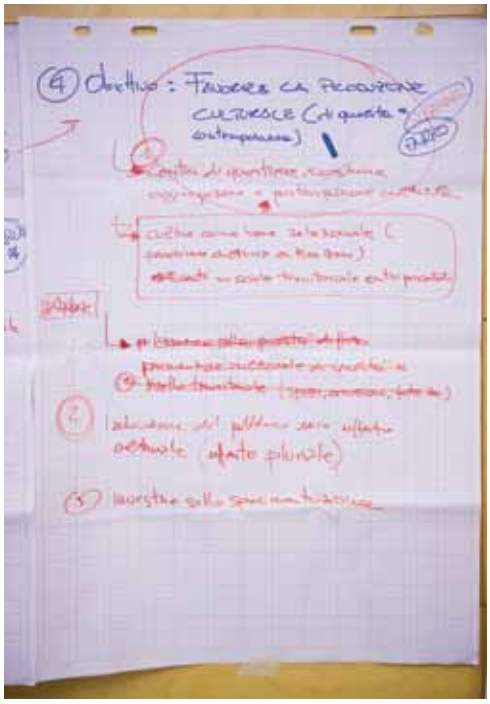
Una seconda osservazione riguarda i modi e i luoghi della condivisione. Lavorare con un gruppo chiuso, con continuità, può essere un privilegio. Ma la pianificazione strategica deve poter uscire e confrontarsi con altri attori della città, altri giovani, altre generazioni, altri gruppi di interesse, per poi tornare a riflettere all'interno di uno spazio creativo. Perché questo è il modo con cui si può mettere in moto una città, attivando energie e competenze progettuali che non possono che essere diffuse.

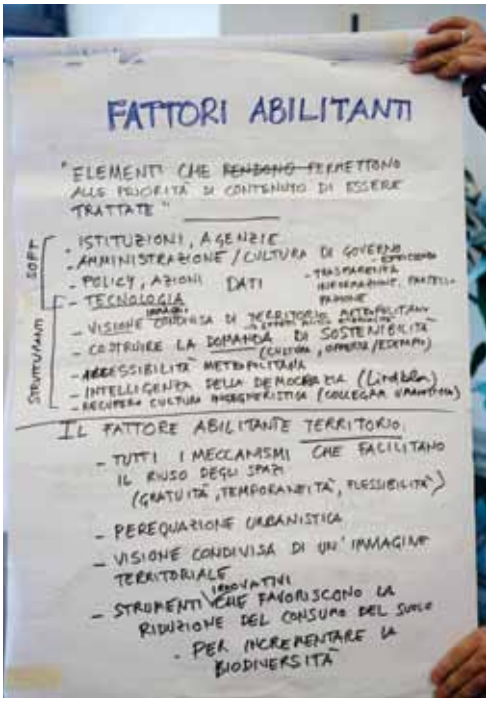
Torino è stata negli anni passati un laboratorio di avanguardia sui metodi partecipativi per le periferie e ora può permettersi di definire un obiettivo ambizioso: fare in modo che la pianificazione strategica metropolitana diventi un grande processo di riappropriazione del futuro da parte dei suoi attori principali. In un'Europa che crede sempre di più nelle pratiche collaborative come forza propulsiva del cambiamento — in cui esistono paesi come l'Islanda che arrivano a riscrivere la costituzione insieme a un gruppo selezionato di cittadini — anche Torino può giocare la sua partita: far diventare la pianificazione strategica un'importante occasione di aggregazione, per favorire la formazione di coalizioni di sviluppo e coinvolgerle in una sfida collettiva per il cambiamento.


"NUOVA" AMMINISTRAZIONE
FORMARE
(o RISELEZIONARE?)
PUBBLICO

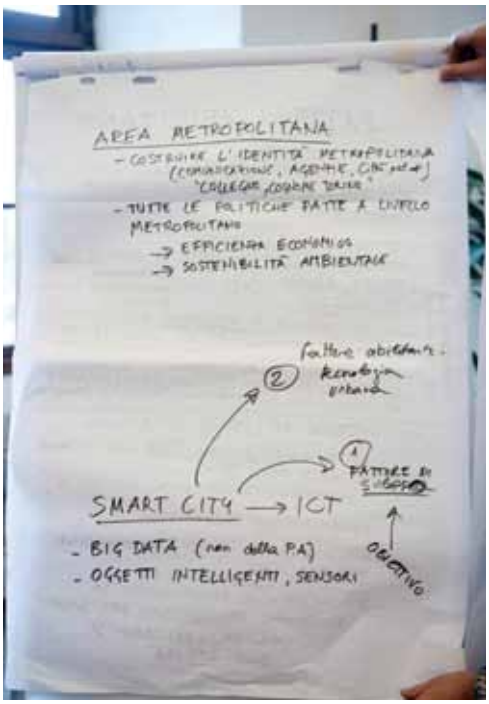

Obiettivo
ALEX

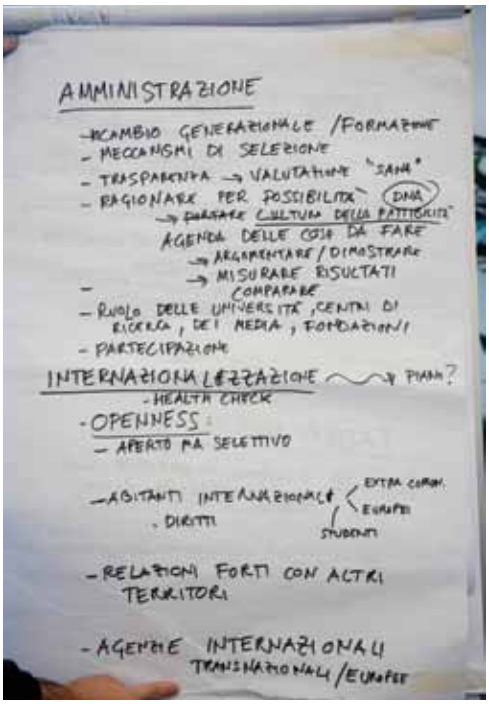

TEMPO digital (Smart city)
INTEGRAZIONE
NUOVA CITTADINANZA


Obiettivo: FAVORIRE LA PRODUZIONE CULTURALE


FATTORI ABILITANTI
"ELEMENTI CHE RENDONO PERMETTONO ALLE PRIORITÀ DI CONTENUTO DI ESSERE TRATTATE"
SOFT
STRUTTURANTI
- ISTITUZIONI, AGENZIE
- AMMINISTRAZIONE / CULTURA DI GOVERNO
- POLICY, AZIONI DATI
- TECNOLOGIA
- VISIONE CONDIVISA DI TERRITORIO
- COSTRUIRE LA DOMANDA DI SOSTENIBILITÀ
- ACCESSIBILITÀ METROPOLITANA
- INTELLIGENZA DELLA DEMOCRAZIA (Livable)
- RECUPERO CULTURA IMPRENDITORIALE (COLLEGAM UNIVERSITÀ)
IL FATTORE ABILITANTE TERRITORIO
- TUTTI I MECCANISMI CHE FACILITANO IL RIUSO DEGLI SPAZI (GRATUITÀ, TEMPORANEITÀ, FLESSIBILITÀ)
- PEREQUAZIONE URBANISTICA
- VISIONE CONDIVISA DI UN'IMMAGINE TERRITORIALE
- STRUMENTI INNOVATIVI CHE FAVORISCONO LA RIDUZIONE DEL CONSUMO DEL SUOLO
- PER INCREMENTARE LA BIODIVERSITÀ

FATTORI ABILITANTI
→ valutare dei benefici / qualità
AMBIENTE
SOSTENIBILITÀ
1 FATTORE DI SVILUPPO VISIONE - GREEN ECONOMY SMART
2 FATTORE ABILITANTE
QUALITÀ DELLA VITA
TURISMO
SVILUPPO ECONOMICO
FATTORI NON ABILITANTI
- non occuparsi di AMBIENTE SOLO COME EMERGENZA (COSTO)


AREA METROPOLITANA
- COSTRUIRE L'IDENTITÀ METROPOLITANA (COMUNICAZIONE, AGENDE, CHE cos'è)
"COLLEGA, CONNETTI, TRAINA"
- TUTTE LE POLITICHE FATTE A LIVELLO METROPOLITANO
→ EFFICIENZA ECONOMICA
→ SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE
fattori abilitanti - Recupero urbano
2
1 FATTORE DI SVILUPPO
SMART CITY → ICT
- BIG DATA (non della PA)
- OGGETTI INTELLIGENTI, SENSORI
OBIETTIVO


AMMINISTRAZIONE
- RICAMBIO GENERAZIONALE / FORMAZIONE
- MECCANISMI DI SELEZIONE
- TRASPARENZA → VALUTAZIONE "SMART"
- RAGIONARE PER POSSIBILITÀ (DNA)
→ FORMARE CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE
AGENDA DELLE COSE DA FARE
→ ARGOMENTARE / DIMOSTRARE
→ MISURARE RISULTATI
COMPARARE
- RUOLO DELLE UNIVERSITÀ, CENTRI DI RICERCA, DEI MEDIA, FONDAZIONI
- PARTECIPAZIONE
INTERNAZIONALIZZAZIONE → PIANO?
- HEALTH CHECK
- OPENNESS:
- APERTO MA SELETTIVO
- ABITANTI INTERNAZIONALI (EXTRA COMUN. EUROPEI)
. DIRITTI
STUDENTI
- RELAZIONI FORTI CON ALTRI TERRITORI
- AGENZIE INTERNAZIONALI TRANSNAZIONALI / EUROPEE

MAPPA
DEI LUOGHI

TF
1

11 LUGLIO 2012

CASCINA ROCCAFRANCA / TORINO

KICK-OFF WORKSHOP
Pianificazione strategica, metodo e programma di lavoro

TF
2

12 SETTEMBRE 2012

BIBLIOTECA ARCHIMEDE / SETTIMO TORINESE

FUTURE SEARCH CONFERENCE
1ª parte Chi siamo e le tendenze in atto (il futuro probabile)
Strumenti: timeline e mappe mentali

TF
3

26 SETTEMBRE 2012

PARCO LE SERRE / GRUGLIASCO

FUTURE SEARCH CONFERENCE
2ª parte Gli scenari futuri (il futuro desiderabile)
Strumenti: costruzione di scenari futuri in piccoli gruppi

TF
4

10 OTTOBRE 2012

ENVIRONMENT PARK / TORINO

FUTURE SEARCH CONFERENCE
3ª parte Come realizzare gli scenari futuri (il futuro possibile)
Strumenti: brainstorming, adozione collettiva dei temi, traduzione degli scenari in immagini e slogan

TF
5

24 OTTOBRE 2012

SEDE AMIAT / TORINO

ELABORAZIONE di obiettivi e azioni
Con Beppe Gamba e Matteo Robiglio
Strumenti: focus group sui macro temi ambiente e territorio

TF
6

7 NOVEMBRE 2012

PARCO DELLE VALLERE / MONCALIERI

ELABORAZIONE di obiettivi e azioni
Con Stefano Maruzzi, Franco Becchis e Luca Staricco
Strumenti: visualizzazione di priorità, videobox

TF
7

28 NOVEMBRE 2012

FACOLTÀ DI ARCHITETTURA DEL POLITECNICO DI TORINO / TORINO

CONDIVISIONE dei risultati e selezione delle priorità
Strumenti: buzz group e redazione condivisa dei contenuti

TASK **FORCE**

BIOGRAFIE

PAOLO **ANTONELLI**

(1978) Architetto, nel 2009 consegue il dottorato di ricerca presso il Politecnico di Torino con un lavoro sugli intrecci fra trasformazioni urbane e dimensione economica dei processi. Tra il 2001 e il 2006 collabora con importanti studi di progettazione e imprese di *real estate*. Dal 2007 fa parte dello Staff Progetti dell'Urban Center Metropolitano, dove lavora sulle principali trasformazioni urbane dell'area metropolitana torinese. Gli esiti di questo lavoro sono stati pubblicati su diverse riviste italiane e internazionali e sono entrati a fare parte di mostre e convegni. Con l'Urban Center partecipa nel 2008 alla mostra "TO11. Biografia di una città" (OGR, Torino), curando in particolare la sezione dedicata al futuro dell'area metropolitana torinese. Dal 2011 è docente a contratto presso il Politecnico di Torino, nell'ambito della progettazione architettonica e urbana. Suoi scritti recenti sono stati pubblicati da List-Actar (2009), Marsilio (2010) e sulla rivista Ottagono (2011).

(1980) Laureato in Economia presso l'Università di Torino, ha conseguito un master in Economia presso CORIPE - Collegio Carlo Alberto e il dottorato di ricerca in Analisi Comparata delle Istituzioni, Diritto e Economia presso l'Università di Torino e Gent. È ricercatore presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Torino, fellow del Centro Studi Silvia Santagata-Ebla e del Nexa Center for Internet & Society, oltre che membro del comitato di redazione di Tafter Journal. I suoi principali interessi riguardano l'economia della cultura, le industrie creative e l'analisi economica di Internet come infrastruttura per la produzione e l'accesso ai beni culturali. Su questi temi è autore di diverse pubblicazioni scientifiche.

ENRICO **BERTACCHINI**

ALESSANDRO **BOLLO**

(1972) Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Torino nel 1997. Attualmente è responsabile dell'Area Ricerca e Consulenza della Fondazione Fitzcarraldo, attiva nel settore dell'economia delle attività culturali e dei Beni Culturali e ambientali, di cui è Socio Fondatore Promotore. Dal 2002 al 2009 è stato coordinatore dell'Osservatorio Culturale del Piemonte. Dal 2000 insegna al Politecnico di Torino nel corso di laurea in Storia e Conservazione dei Beni Architettonici e Ambientali. È ideatore e responsabile editoriale di Fizz.it, rivista online sul marketing e le politiche della cultura. Docente in diversi corsi e master a livello nazionale e internazionale (tra gli altri Luiss Roma, Università Cattolica Milano, SUSPI Lugano, Sole24Ore Milano, Soros Foundation Sofia, ICCM Salisburgo, Scuola Normale di Pisa), si occupa di economia e di politiche della cultura, di marketing culturale e urbano. Nel 2003 ha fatto parte del gruppo di esperti incaricato della valutazione della politica culturale del Montenegro per il Consiglio d'Europa e inoltre è co-autore del *Global Handbook For Measuring Cultural Participation*, in corso di pubblicazione, da parte dell'UNESCO.

DAVIDE **CANAVESIO**

(1971) Nato a Torino, è attualmente amministratore delegato della società Saet Group e di TNE. Dal 2010 è inoltre presidente del Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione Industriale di Torino. Laureato in Economia e Commercio, inizia la sua carriera collaborando con le Nazioni Unite a Nairobi. Nel 1999 fonda Envision, società di consulenza in comunicazione istituzionale e relazioni internazionali. Prosegue gli studi presso la Kennedy School of Goverment a Harvard, conseguendo il master di International Development and Economics e presta consulenze strategiche per società e per governi a Roma, Milano, Londra, Boston e Teheran. Nel 2006 rientra in Italia per seguire la Saet e mette a punto un piano di crescita basato su internazionalizzazione e forti investimenti in Ricerca & Sviluppo. In due anni l'azienda diventa il quinto produttore al mondo di impianti per trattamenti termici a induzione. È stato inoltre responsabile dei temi del G8 e G20 in seno al Comitato Internazionale di Confindustria Giovani a livello nazionale, del quale fa parte. Nel luglio 2009 è stato uno degli ideatori, nonché *sherpa* (capo negoziatore) italiano e organizzatore del primo G8 of the Young Entrepreneurs, a Stresa. È socio fondatore dell'associazione Gammadonna e membro dell'Advisory Board di Economia Italiana di Unicredit.

BARBARA **CHIAVARINO**

(1970) Laurea umanistica, master in Business Communication, da diciotto anni lavora a supporto della competitività delle piccole e medie imprese, sia a livello locale sia internazionale. È esperta di organizzazione aziendale e di progettazione, formatrice e facilitatrice dei processi di cambiamento all'interno delle imprese, convinta assertrice del fatto che al centro di ogni innovazione ci sono i talenti delle persone e che i talenti sono anche frutto dei luoghi, in cui si intessono relazioni personali, sociali e economiche. Attualmente ricopre il ruolo di Responsabile Area progetti e servizi per la competitività delle imprese presso la CNA di Torino e svolge attività professionale di esperta di sviluppo d'impresa e formazione per agenzie internazionali, associazioni non governative, agenzie nazionali.

ANNA **CUGNO**

(1967) Dottore di ricerca in Sociologia, è professore associato di Sociologia generale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Torino. È autrice di una pluralità studi e ricerche in diversi campi dell'analisi sociale, grazie a finanziamenti universitari e di istituzioni pubbliche e private, con le quali sono maturate collaborazioni pluriennali. I risultati di tale attività di ricerca sono riflessi in volumi e saggi. Tra i più recenti: *Venture philanthropy e social housing in Italia. Idee e strumenti per una politica abitativa di impronta societaria* (2011), *Knowledge society e 'sistema family business': categorie di lettura per un'analisi di sfondo* (2011), *Prendersi cura degli anziani fragili in un welfare in costruzione* (2011), *Bullismo e generazioni: un nesso da riscoprire* (2010), *L'arcano svelato. Percorsi di ricerca sull'innovazione socioculturale tra qualità del dato e rispetto della persona* (2009), *Il dialogo tra le generazioni. Formazione e comunicazione oltre le frontiere* (2003, a cura di), *Essere anziani in Valle d'Aosta* (2003), *Famiglia comunità e servizi* (con G. Lazzarini, 2002), *Verso il domani. Dal bisogno di orientamento alla promozione dell'intervento* (2002).

STEFANIA **GIANNUZZI**

CHIARA **GALLINO**

(1977) Laureata in Scienze della Comunicazione (tesi: *Piano per lo sviluppo della Società dell'Informazione in Piemonte*). Lavora dal 2002 in CSP – Innovazione nelle ICT, organismo di ricerca che svolge attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale. Il suo ruolo è passato dalla creazione di basi conoscitive e di analisi socioeconomiche a supporto della pianificazione strategica regionale in ambito ICT, al coordinamento di progetti complessi sul territorio (Living Lab), alla valorizzazione dei risultati della ricerca verso il settore pubblico e privato. È motivata a valorizzare le competenze maturate in ambito di gestione di progetti complessi: conoscenza approfondita delle tecnologie della comunicazione e delle opportunità offerte dal web, individuazione di nuovi spazi di mercato e gestione del cliente, gestione di team e collaborazione.

(1977) Laureata in Scienze Naturali presso l'Università di Torino. Dal 2005 al 2010 ha lavorato presso la Provincia di Torino – Settore Pianificazione Risorse Idriche. Si è occupata dell'attivazione di processi partecipativi e dello sviluppo di partenariati per l'avvio della riqualificazione dei bacini fluviali promossa dalla Provincia di Torino attraverso gli strumenti del Contratto di Fiume e di Lago. Ha partecipato ai lavori intersettoriali per la formazione del Piano Strategico Provinciale per la Sostenibilità Ambientale e ha contribuito alla stesura delle norme relative alla Rete Ecologica provinciale del Piano territoriale di Coordinamento Provinciale.
Dal 2010 collabora con la Regione Piemonte – Settore Compatibilità ambientale e procedure integrate. Si occupa di progetti ambientali complessi che richiedono partecipazione e coordinamento multisettoriale interno e esterno all'Ente. Supporta le attività dell'Autorità Ambientale regionale relative al Programma di Cooperazione Transfrontaliera Italia-Svizzera 2007-2013 e affianca le attività di gestione dei Progetti europei in capo alla Direzione Ambiente.

GIOVANNA **HIRSCH**

(1974) Consulente e ricercatrice nel campo dell'economia dello sviluppo. Si è specializzata su questi temi con un master a Londra, alla School of Oriental and African Studies – University of London, e un dottorato di ricerca all'Università di Firenze con una tesi sullo sviluppo economico in Cina. Da diversi anni si occupa di sviluppo locale e economia territoriale in Italia e nei paesi in via di sviluppo. Lavora come consulente e ricercatrice nell'ambito di progetti rivolti alla Pubblica Amministrazione. Recentemente, insieme a altri, ha ideato e realizzato il portale di informazione sulle politiche urbane citymonitor.org, orientato alle città nei paesi emergenti.

MARCO **LARDINO**

(1983) È membro di staff dell'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo, referente per la comunicazione, le relazioni esterne e l'ufficio stampa. Educatore e esperto in comunicazione sociale. Il suo percorso formativo è frutto dell'unione tra gli studi accademici prima in Scienze dell'Educazione e poi in Sociologia (con periodi di studio all'estero) e le esperienze lavorative nei campi dell'educazione, della formazione professionale di adolescenti e adulti, della comunicazione sociale in tema di integrazione e welfare e della pubblica amministrazione. Terzo aspetto, ma non ultimo, gli impegni di volontariato nell'associazionismo sia con ruoli operativi sia di rappresentanza istituzionale regionale e nazionale. Il frutto di questo intenso percorso lo ha portato a sviluppare competenze miste a cavallo tra riflessione e azione, progettazione e realizzazione di interventi educativi, ricerca e sperimentazione nel campo della comunicazione sociale, con particolare riferimento al welfare nella Città di Torino e al mondo dei ragazzi e dei giovani.

ANDREA **LINARELLO**

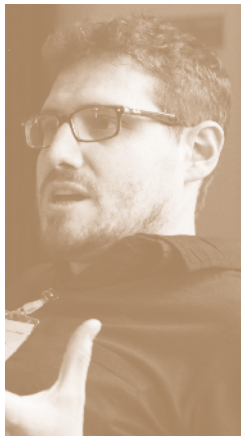
(1982) Da dicembre 2010 lavora come economista presso la divisione Analisi e Ricerca Economica Territoriale della Banca d'Italia presso la sede di Torino, dove si occupa di analisi della congiuntura reale e di commercio estero. Nel 2006 ha conseguito la laurea in Economia delle Istituzioni del Territorio e dell'Ambiente, presso l'Università degli Studi di Torino. Da settembre 2009 è iscritto al corso di PhD in Economics presso la Universitat Pompeu Fabra (Barcellona, Spagna). L'argomento della tesi di ricerca è l'impatto del commercio internazionale sulla produttività delle imprese. Durante gli studi universitari ha approfondito i temi dello sviluppo locale, della pianificazione strategica e ha partecipato a diversi progetti di ricerca riguardanti il sistema produttivo torinese e piemontese.

SUSANNA **MANDICE**

(1978) Dopo la laurea in Scienze Politiche ha frequentato un master internazionale in Art & Culture Management, organizzato presso il MART – Museo di arte moderna e contemporanea di Rovereto. Al master ha fatto seguito un semestre a Lione (con borsa di studio europea) durante il quale ha lavorato presso una galleria di arte contemporanea specializzata nella gestione di progetti di arte pubblica. Rientrata in Italia, è stata redattrice di una rivista di arte contemporanea a diffusione nazionale, occupandosi in particolare di politiche culturali e economia della cultura. In seguito, si è occupata della comunicazione e dell'organizzazione eventi di un'importante fondazione privata torinese. Attualmente collabora con una fondazione bancaria, con la Città di Torino in qualità di tecnico alla Commissione Consiliare Permanente dedicata alla Cultura e gestisce uno spazio culturale indipendente. È inoltre curatrice e freelance writer.

FEDRA **NEGRI**

(1987) Laureata in Scienze del Governo e dell'Amministrazione presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Torino e in Histoire des Théories Économiques et Managériales presso l'Université Lumière II di Lione, con una tesi sullo standard di tutela del diritto all'abitazione per gli immigrati extracomunitari. Consegue il Master di II livello in Analisi delle Politiche Pubbliche del COREP, grazie al quale acquisisce competenze metodologiche di natura qualitativa e quantitativa per la valutazione delle politiche pubbliche. È attualmente PhD Student presso la Graduate School in Social and Political Studies dell'Università Statale di Milano con un progetto di ricerca inerente l'analisi e la valutazione delle politiche di housing sociale rivolte a soggetti deboli.



ANGELO **PEREZ**

(1974) Impegnato dal 1997 nell'economia sociale torinese e nel settore del welfare in qualità di imprenditore sociale, molte delle sue attività e dei suoi incarichi si sono incentrati sulla progettazione e sviluppo di iniziative finalizzate all'inclusione occupazionale e di servizi per il lavoro, maturando esperienza nella promozione e nello sviluppo di reti di imprese sociali, e nel coordinamento di sistemi integrati nel campo del welfare. Amministratore e dirigente in alcune società attive nel campo del social business, è attualmente presidente di uno dei principali consorzi torinesi di imprese sociali, vicepresidente di un consorzio nazionale di cooperative sociali del gruppo CGM, è anche impegnato in Confcooperative Federsolidarietà.

DAVIDE **PONZINI**

(1979) Ha conseguito il dottorato di ricerca in Pianificazione Urbana e Territoriale, presso il DiAP del Politecnico di Milano, dove attualmente è ricercatore e dove insegna Urbanistica. La sua attività si è concentrata sulla teoria della pianificazione, sulle politiche urbane e culturali, sulla spettacolarizzazione dell'architettura nelle città contemporanee. Ha svolto attività di ricerca presso la Yale University, la Johns Hopkins University, la Columbia University e Sciences Po, Parigi. Ha ricevuto premi, borse di studio e di ricerca da università, fondazioni e enti locali. I suoi lavori sono stati pubblicati sulle principali riviste scientifiche del settore e presentati in convegni, lezioni e seminari sia all'estero sia in Italia. Co-autore con il fotografo Michele Nastasi del libro *Starchitecture. Scenes, Actors and Spectacles in Contemporary Cities* (Allemandi, 2011). Co-autore con Pier Carlo Palermo del libro *Spatial Planning and Urban Development: Critical Perspectives* (Springer, 2010). Curatore (con Mattias Legnér) del libro *Cultural Quarters and Urban Transformation* (Gotlandica Forlag, 2009). Autore del libro *Il territorio dei beni culturali* (Carocci, 2008).

MARCO **SANTANGELO**

(1972) Geografo, ricercatore e professore aggregato presso il Politecnico di Torino. Ha lavorato in gruppi di ricerca nazionali e internazionali in ambito universitario sui temi dello sviluppo locale e territoriale, spesso con riferimento al contesto torinese e alle sue relazioni con i livelli territoriali superiori. Ha utilizzato le sue competenze per fornire expertise in ambito nazionale e europeo in relazione ai processi di trasformazione urbana, alla qualità della vita nelle città europee, alla territorializzazione degli indirizzi comunitari in materia di politiche di coesione e di sviluppo equilibrato del territorio europeo. Ha preso parte al processo di revisione della strategia di sviluppo territoriale francese, nel quadro dell'esercizio di analisi "Territoires 2040" promosso dalla DATAR.

LUCA **TROISI**

(1975) Dopo una lunga esperienza nella nautica (Azimut/Benetti Group, Ferretti Group), ha studiato design e ha iniziato a lavorare in Experientia in qualità di esperto di Design Strategy e di User Experience, discipline che, sebbene consolidate nel Nord Europa e negli Stati Uniti, sono estremamente innovative in Italia. Dopo circa 4 anni e mezzo, ha recentemente aperto un'agenzia *sui generis* a Torino, Enhancers.it. Non ha ceduto alle molte richieste di andare a lavorare all'estero per cercare di costruire, nonostante la crisi, qualcosa di nuovo sul territorio. Combina il pensiero analitico degli ingegneri con quello sintetico dei designer per identificare opportunità originali e efficaci.

2013

UNA VISIONE **PER IL FUTURO** DI TORINO

“Il *sogno torinese* è la possibilità per ogni persona di realizzare qui — più che altrove — i propri desideri, lavorativi e di vita.”

— **TASK FORCE**

LA CITTÀ DELLE **OPPORTUNITÀ**

Pensando al futuro di Torino vediamo di fronte a noi una città vitale, aperta all'iniziativa delle persone e al cambiamento. Questo scenario si concretizza nell'idea di una *città del poter fare*: un luogo che incoraggia l'innovazione e lo sviluppo, un ambiente abilitante, produttivo, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per il proprio progetto di vita. Nella nostra visione Torino deve diventare la città delle opportunità.

È una visione che fa da orizzonte alle nostre riflessioni — ma anche da scintilla: affinché Torino riesca a liberare le energie già presenti in un sistema bloccato e generarne di nuove.
Per trasformare questa visione in realtà è necessaria prima di tutto una trasformazione immateriale, ovvero nella mentalità dei cittadini, di chi crea valore e gestisce le risorse, e nel rapporto fra pubblico e privato. Abbiamo preferito seguire questa mutazione, approfondendo i fattori e le occasioni di crescita che la rendono possibile, perché crediamo che un futuro desiderabile per Torino passi proprio dal maggiore spazio dato alle persone, dalle capacità di chi amministra il territorio, dalla rimozione di varie barriere — da questa che noi chiamiamo *abilitazione*.

Per questa "città delle opportunità" indichiamo tre direzioni di sviluppo, ognuna legata all'identità di Torino: l'imprenditorialità, il welfare, la cultura. Tre campi d'azione in cui rileggere una forte tradizione della città verso la produzione, i servizi alla persona e la cultura di qualità. Direzioni prioritarie lungo cui sperimentare nuovi servizi, creare valore sul territorio, e tornare a essere un laboratorio per l'Italia.

IL SOGNO TORINESE

La città delle opportunità è un luogo di attività e relazioni spontanee. Gli strumenti offerti dal sistema a cittadini e imprese favoriscono il suo sviluppo.

Immaginiamo una città che promuove l'intraprendenza personale, la flessibilità e l'innovazione in ogni campo produttivo. Una città che favorisce i progetti delle persone — siano essi startup, eventi locali, la ricerca di una nuova occupazione — attraverso gli spazi a disposizione, i servizi, la formazione. La città delle opportunità è un ambiente dinamico, che attira giovani e talenti dall'esterno, in cui lo scambio fra professionalità è motore di impresa e sviluppo. Il *sogno torinese* è la possibilità per ogni persona di realizzare qui — più che altrove — i propri desideri, non solo lavorativi. È un sogno ben preciso che riguarda la collettività, non dimentica i più deboli e non ha nulla a che fare con un modello individualistico di società.

Per il futuro di Torino immaginiamo una città della piacevolezza, una comunità coesa e accogliente, aperta ai nuovi stili di vita. "Un luogo in cui sentirsi a casa", in cui costruire rapporti umani. Un luogo che promuove la partecipazione e il senso di corresponsabilità, anche attraverso servizi alla persona innovativi e un'offerta culturale ampia.
La qualità della vita è parte essenziale di questa identità. Gli strumenti di governo e le attuali tecnologie a disposizione favoriranno comportamenti sostenibili e permetteranno ai cittadini di migliorare le condizioni collettive, a partire dai propri comportamenti. Questo scenario si basa su un'idea di libertà responsabile: nella città delle opportunità ognuno dovrà muoversi individualmente verso uno sviluppo comune.

La realtà che stiamo descrivendo è una città-incubatore, che sostiene l'attivazione personale nei vari campi e ruoli. In questa città l'intraprendenza è al contempo fattore di sviluppo, di relazioni e di qualità: per questo pensiamo che la spinta all'imprenditorialità debba coinvolgere tutti i cittadini e i settori, a partire dal welfare e dall'industria culturale e creativa.

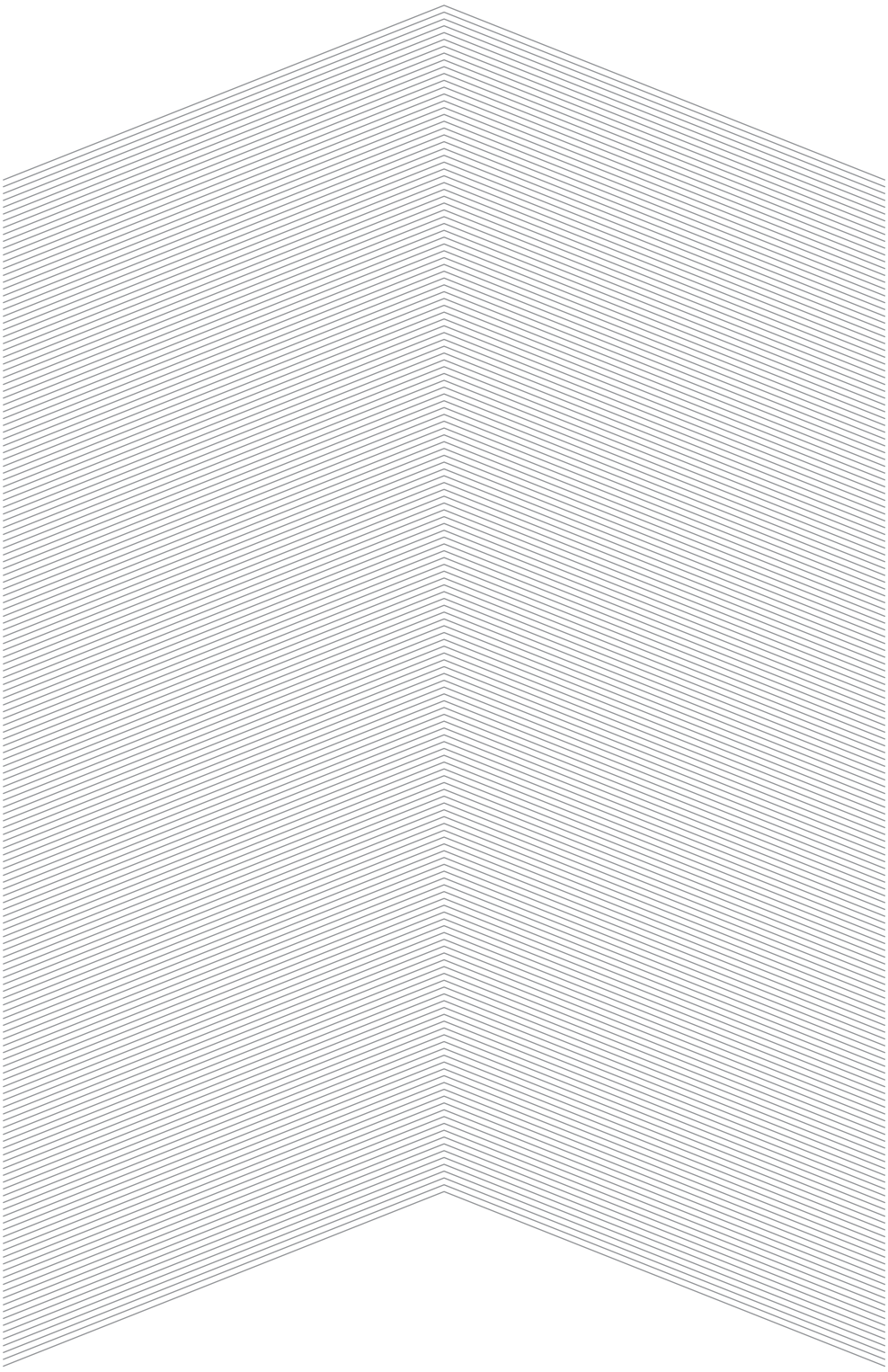
UNA TRASFORMAZIONE IMMATERIALE

I temi che abbiamo individuato hanno elementi in comune. Primo fra tutti la necessità di rimuovere gli ostacoli che oggi riducono l'attivazione e lo scambio di pratiche e saperi.

Seguono, come temi su cui riteniamo necessario intervenire, l'assenza di ricambio generazionale, la burocrazia eccessiva, la conflittualità fra gli enti, la divisione in compartimenti stagni fra cultura scientifica e umanistica, fra produzione manifatturiera e non.
Il dinamismo e la ricerca di una maggiore efficienza riguardano in primo luogo il settore pubblico e la classe dirigente. Ma a desiderare di mettere in pratica meritocrazia, trasparenza e aggiornamento delle competenze dovranno essere tutte le realtà attive a Torino.

Una città delle opportunità ci sembra raggiungibile solo grazie a un nuovo assetto nella gestione del territorio. La pubblica amministrazione dovrà essere protagonista di un cambiamento interno e nei rapporti con gli altri attori locali, grazie a un nuovo ruolo di regia, più adatto al presente. Immaginiamo una governance metropolitana con un numero minore di funzioni operative, che adotta un ruolo di coordinamento e regolazione rispetto ai servizi e ai mercati. È un soggetto che mette in rete attori diversi fra loro, collaborando con l'imprenditoria (profit e sociale) attraverso modelli di partnership pubblico-privato innovativi.

La *città del poter fare* non persegue un futuro predeterminato: è un terreno fertile, un ecosistema pronto a ospitare nuova vitalità, a partire dalle vocazioni — il *saper fare* — che ha costruito nel tempo.
Al suo interno esistono quindi campi liberi, da occupare con iniziative che nascono dalla casualità degli incontri, dall'ibridazione, dalle interconnessioni con altre realtà locali e globali. La città delle opportunità è uno *spazio di serendipity*, che non alimenta soltanto pochi motori produttivi sistemici, ma offre le condizioni per arricchire Torino con nuove opportunità di sviluppo.



I FATTORI **ABILITANTI**

COSA DEVE CAMBIARE PERCHÉ POSSIAMO (FINALMENTE) TORNARE A MUOVERCI

I fattori abilitanti sono quei fattori che liberano le potenzialità presenti su un territorio e aiutano lo sviluppo futuro di Torino.
I fattori abilitanti sono ciò che serve per *poter fare*. Abbiamo individuato cinque aree di intervento: il territorio metropolitano, la sostenibilità, la smart city, il settore pubblico, il ruolo globale.

Esistono fattori che riguardano le politiche, la classe dirigente, il coinvolgimento degli attori attivi sul territorio (agenzie, amministrazioni pubbliche, non profit privato) e l'affermazione di una nuova cultura di governo.

Altri sono fattori strutturanti, come l'assetto territoriale, i dati e le tecnologie, e la maggiore democrazia promossa anche grazie all'offerta culturale.
Tutti sono necessari a rendere possibili nuove opportunità, dall'innovazione a una cittadinanza più responsabile.

Insieme, questi fattori abilitanti agiscono come leve per un'apertura e un dinamismo maggiori dei singoli e del sistema. Per cittadini e organizzazioni equivalgono a un *empowerment*, a un potenziamento dei loro strumenti.

1.

TERRITORIO METROPOLITANO
Scelta di campo

AREA METROPOLITANA
TERRITORIO
GOVERNANCE
IDENTITÀ
URBANISTICA
CONSUMO DI SUOLO
AMBIENTE
RIQUALIFICAZIONE

Il territorio e l'ambiente sono il supporto fisico di qualsiasi intervento urbano. Se vogliamo studiare politiche efficaci e individuare una direzione di crescita, non possiamo prescinderne: per questo le istituzioni dell'area torinese devono definire una cornice d'azione metropolitana, al fine di riorganizzare le loro funzioni secondo un assetto comune. Solo in questo modo si faciliterà lo sviluppo e sarà possibile un uso virtuoso delle risorse, utile a valorizzare il suolo urbanizzato e le iniziative economiche.

CITTÀ DAVVERO METROPOLITANA

La realtà metropolitana non è un'opzione per l'area torinese: è già un dato di fatto. Per ottenere un sistema città di dimensioni maggiormente rilevanti, è sufficiente riconsiderare il rapporto fra Torino e i Comuni della cintura, trasformando i centri attorno alla città in parti integranti di una sola realtà — questi centri potrebbero essere intesi come quartieri, o essere riorganizzati secondo nuove macrozone. L'obiettivo non è solo limitare le inefficienze delle amministrazioni e i rapporti conflittuali fra di loro, ma costruire una regia unica di governo, complessiva e più incisiva, responsabile delle politiche nei vari settori. Oggi è fondamentale costruire una realtà e un'identità metropolitane grazie a politiche, enti e agenzie comuni, una comunicazione d'insieme. Solo allora Collegno, Nichelino, Venaria e gli altri Comuni potranno considerare "Torino" come il loro cognome.

UNA VISIONE SPAZIALE CONDIVISA

Per le istituzioni attive su scala metropolitana è necessario definire un'idea di sviluppo condivisa, un'immagine spaziale su cui modellare tutte le politiche e gli investimenti. Questo assetto territoriale può essere organizzato in modo monocentrico, policentrico o secondo assi prioritari, ma dovrà diventare il disegno comune secondo cui compiere tutte le scelte, a partire da quelle di localizzazione. Una volta stabilita una visione, il territorio diventerà il primo fattore abilitante: negli anni successivi sarà infatti più facile decidere norme e interventi coerenti, quindi più efficaci, o studiare nuovi servizi, scegliendo di caso in caso un quadro d'azione adatto — anche all'interno di cornici "a geometria variabile".

> E se la Crocetta e Nichelino fossero due quartieri della Grande Torino?
>
> — **PAOLO ANTONELLI**

> Trovare dei nuovi meccanismi per ridistribuire a scala metropolitana la ricchezza prodotta attraverso l'urbanizzazione è una priorità.
>
> — **DAVIDE PONZINI**

SUOLO E BELLEZZA

Un assetto territoriale comune consente una gestione migliore delle risorse, a partire dal suolo. Limitare il suo consumo, in difesa dei terreni destinati all'agricoltura, non è soltanto una priorità ambientale: i vincoli edilizi condivisi dai vari Comuni diventeranno anche un mezzo per valorizzare le aree già urbanizzate. Non potendo farlo altrove, chi vorrà investire su Torino dovrà infatti intervenire necessariamente su luoghi dismessi o in condizioni di degrado. Per questo, grazie a nuovi meccanismi, il recupero del territorio può diventare un motore di sviluppo e un fattore di qualità urbana.

LUOGHI FLESSIBILI PER LO SVILUPPO

Nell'utilizzo dei luoghi in città individuiamo un innesco essenziale per il dinamismo produttivo e culturale. Un territorio in trasformazione come Torino deve sfruttare i tanti spazi oggi a disposizione come basi per lo sviluppo, con centri aperti all'incontro e alla formazione, allo scambio professionale e in particolare all'avviamento di imprese e progetti innovativi. Immaginiamo luoghi destinati a iniziative temporanee, gestiti in modo flessibile per finalità e tipologia d'uso, offerti a canoni agevolati o perfino gratuitamente: sarebbero tutti meccanismi per valorizzare un potenziale urbano sottoutilizzato e al contempo favorire la nascita di un ambiente creativo che dia spazio ai cittadini intraprendenti secondo un'idea di incubazione diffusa.

> L'agricoltura periurbana è una risorsa preziosa ma minacciata: preservarla vuole dire anche valorizzare il polo d'eccellenza alimentare di Torino.
> — **STEFANIA GIANNUZZI**

— Certo, ma che ne pensa delle opportunità di sviluppo, ora che siamo in una vera area metropolitana?

— Ah, bella Torino. Ci sono stato una volta per la Sindone, nel '78.

2.
SOSTENIBILITÀ
Muoversi diversamente

SOSTENIBILITÀ
AMBIENTE
QUALITÀ DELLA VITA
MOBILITÀ INTELLIGENTE
TRASPORTO LOCALE
AUTOMOBILE
INQUINAMENTO
INNOVAZIONE
IMPRESA
TRAFFICO

Consideriamo la sostenibilità come fattore di sviluppo per l'economia e la qualità della vita, non come una vaga dichiarazione d'intenti.
La sostenibilità è una direzione obbligata, anche a causa dell'evoluzione delle condizioni globali. A Torino, in particolar modo, si potrebbero sviluppare notevoli occasioni produttive legate alla mobilità intelligente.

LA DOMANDA DI CAMBIAMENTO

Un modello di sviluppo sostenibile non riguarda soltanto la tutela dell'ambiente e la riduzione dei consumi. Riguarda un mutamento più generale dello stile di vita e dei modelli di produzione. Il sistema locale deve trovare nuovi meccanismi per sostenere la domanda di cambiamento in questa direzione, perché finora è stata espressa con poca forza. Come promuovere la domanda di sostenibilità? È una delle domande cruciali a cui la pianificazione strategica dovrà trovare risposte.

INTEGRARE LE POLITICHE

Le amministrazioni hanno già individuato alcune iniziative e strategie ambientali a lungo termine. È fondamentale rendere coerenti tutte le azioni e le politiche settoriali in questo campo e connetterle con le altre politiche non di carattere ambientale, in modo da far diventare operativamente efficaci tutti gli interventi che interessano l'ambiente. Fra le strade per perseguire la sostenibilità dei comportamenti e un risparmio delle risorse prevediamo anche la necessità di consapevolizzare cittadini e imprese imponendo pratiche virtuose, ad esempio nella raccolta dei rifiuti e nell'uso dei mezzi di trasporto — i divieti sul fumo imposti dalla legge Sirchia sono stati un caso di successo in questo senso.

> Il bene ambientale è un bene pubblico, la regolazione deve essere molto più forte. Oggi si consuma troppo ambiente perché il costo di questa risorsa non viene internalizzato dai privati.
>
> — **ANDREA LINARELLO**

> Quante auto circoleranno? Meno della metà. Sarà più bello non usare la macchina, non stare chiusi dentro un abitacolo.
>
> — **SUSANNA MANDICE**

OFFRIRE MOBILITÀ INTELLIGENTE

Per Torino sostenibilità significa innanzitutto mobilità. Ripensare in modo radicale il sistema di trasporti è una sfida obbligata per il sistema metropolitano, innanzitutto per ridurre i livelli d'inquinamento. L'esigenza è avere meno auto e più mobilità intelligente, attraverso un cambio di strategia: la Città non deve agire soltanto sulla domanda di mobilità (con limitazioni al traffico o aumenti delle tariffe), ma ampliare l'offerta con nuove soluzioni intelligenti e più vantaggiose per i cittadini. Per farlo è necessario liberare energie private in questo settore di mercato, rimuovendo i blocchi che impediscono alle imprese di proporre mezzi di trasporto alternativi.

LABORATORIO D'INNOVAZIONE

Forte delle sue competenze, oggi Torino può diventare un polo internazionale di ricerca e produzione sulla mobilità urbana sostenibile — l'unica che abbia un futuro. Se la sfida è trasformarsi da *motor town* a *mobility town*, la città dovrà coinvolgere nel suo tessuto produttivo nuove realtà innovative, attirando le grandi aziende del settore e favorendo l'insediamento di startup. Servono politiche di visione forti, per costruire un distretto aperto a chi vuole sperimentare tecnologie e sistemi di trasporto intelligente da esportare altrove. In questo avrà un ruolo cruciale l'università, soggetto attrattore di risorse e talenti, che deve aggiornare la sua offerta formativa: l'università dell'autoveicolo è datata, deve essere sostituita dall'università della mobilità.

VIABILITÀ MODIFICATA

Per una mobilità migliore, perché non chiudere al traffico tutti i controviali della città? Trasformarli in corsie verdi a beneficio di pedoni e ciclisti è una proposta di grande impatto per l'ambiente urbano, che rafforzerebbe all'esterno un'immagine di Torino come luogo attento alla vivibilità.

“L'*auto* sta alla *mobilità* come la *Kodak* sta alla *fotografia*: non è vero che la gente non fa più foto, solo non le fa più con la pellicola.” ”

— **LUCA TROISI**

— Lavoro come facilitatore per partnership pubblico-privato su sistemi di mobilità intelligenti, in più ho una startup che promuove comportamenti virtuosi all'interno di una piattaforma digitale. Lei?

— Rubo auto.

3.
SMART CITY
Digitale per una cittadinanza attiva

SMART CITY
DIGITALE
DATI
ACCESSIBILITÀ
CITTADINANZA
RESPONSABILITÀ
QUALITÀ DELLA VITA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
ACCOUNTABILITY
PARTECIPAZIONE
FORMAZIONE
BUSINESS

Cos'è la smart city per noi? È la città abitata da individui consapevoli, che assumono scelte e comportamenti responsabili grazie alle tecnologie digitali e alle informazioni a cui hanno accesso. L'enorme mole di dati generati farà da fattore abilitante per le azioni di più soggetti, dall'amministrazione alle imprese. Il maggiore beneficiario della smart city sarà però il cittadino che, in un sistema digitalmente sviluppato, troverà un ambiente più vivibile. Una città in cui partecipare in modo attivo alla gestione pubblica.

INTELLIGENZA RESPONSABILE

La città intelligente a cui pensiamo è un luogo di connettività diffusa, in cui le persone e gli oggetti producono e scambiano informazioni grazie a device, sensori, Internet delle Cose, applicazioni. In questo sistema dinamico, basato sulla condivisione dei dati, ognuno può valutare in tempo reale l'ambiente attorno a sé e dunque correggere le proprie scelte in modo vantaggioso e responsabile, modificando i propri comportamenti — nei consumi, ad esempio, o negli spostamenti quotidiani. Seguendo lo sviluppo tecnologico del settore ICT, la Città dovrà dotarsi di infrastrutture necessarie a un ecosistema digitale e garantire la loro accessibilità: e se come passo iniziale Torino fosse una delle prime città interamente *wi-fi free* al mondo?

GRANDI DATI APERTI

La massa di dati generati da individui e organizzazioni è una risorsa collettiva solo se messa a disposizione di ognuno sotto forma di informazione libera, non certificata o istituzionale. Gestire una piattaforma del genere, che aggrega dati secondo processi *top-down* (dati resi pubblici dall'amministrazione) e *bottom-up* (dati raccolti dai cittadini), significa gestire un enorme potenziale sociale e economico: l'analisi dei *big data* offre maggiori strumenti alla pubblica amministrazione, che può intervenire con politiche più efficienti a beneficio dei cittadini, e opportunità di business per le imprese che, informazioni alla mano, possono intercettare le domande emergenti dal mercato e modulare le proprie azioni. Per questo Torino ha bisogno non solo di tecnologie e modelli di gestione adatti, ma anche di una classe dirigente competente che sappia assumersi la responsabilità di garantire l'accesso ai dati e sfruttarli per il benessere collettivo.

> La smart city serve perché serve alle persone. Bisogna far capire che la smart city conviene, che è un vantaggio e che questa consapevolezza va condivisa.
>
> — **SUSANNA MANDICE**

> *Wi-fi free* non significa che ho l'hotspot al caffè di piazza San Carlo, vuol dire connettività diffusa anche in via Cecchi, nelle periferie. Altrimenti diventa discriminatorio, sia nel fornire i dati, sia nel fruirli.
>
> — **DAVIDE CANAVESIO**

ACCOUNTABILITY E PARTECIPAZIONE

La completa accessibilità ai dati deve essere la condizione per un nuovo rapporto fra i cittadini e l'amministrazione, che abbia effetti positivi per il settore pubblico e la partecipazione attiva. La città di Torino deve recuperare la sua tradizione sul tema e diventare un modello per la trasparenza e l'accountability pubblica, sperimentando strumenti innovativi che favoriscano il controllo e il dialogo fra le parti — come esperienze di bilancio partecipativo più ampie o piattaforme online per monitorare le varie spese e il buon impiego delle risorse sul territorio. La semplice trasparenza dei dati, da sola, non migliora di per sè l'efficienza degli amministratori, ma negli anni può innescare meccanismi positivi di selezione della classe dirigente dall'alto e dal basso.

STRESS DA SMART CITY

Una città intelligente è altrettanto esigente nei confronti dei suoi abitanti: essere più consapevoli nelle proprie scelte richiede competenze, mezzi, attenzione. Di fronte al *digital divide* presente oggi, l'amministrazione deve evitare che nel percorso verso la smart city si sviluppi una cittadinanza a due velocità, con abitanti di serie A e di serie B. Può farlo soprattutto attraverso la formazione, trasformando gli strumenti digitali in mezzi di integrazione sociale, con particolare attenzione ai nuovi cittadini. Il coinvolgimento delle persone, così come la tutela di un accesso libero ai dati, spetta al ruolo di regia che il settore pubblico deve adottare in questa transizione generale verso un ambiente tecnologicamente più evoluto, affidata operativamente a soggetti privati.

“Intelligente significa informato e capace di elaborare l’informazione grazie ai dati prodotti da oggetti sempre connessi, interrogabili e utilizzabili da tutti. Gli strumenti ci sono già: connettività, sensoristica, cloud. Basta metterli insieme.”

— **CHIARA GALLINO**

“L’idea di smart city si connette al concetto di governance, perché risponde alla domanda “Come rinnovare la classe dirigente?”

— **ALESSANDRO BOLLO**

— Abbiamo messo il wi-fi gratis in tutta la città per favorire la partecipazione.

— ...lo sai che stanno tutti guardando la partita, vero?

4.
SETTORE PUBBLICO
Un’amministrazione rinnovata

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
GOVERNANCE
RICAMBIO GENERAZIONALE
CLASSE DIRIGENTE
ACCOUNTABILITY
MERITOCRAZIA
CAPITALE UMANO
PARTNERSHIP
INNOVAZIONE
DIRIGISMO
COMPETENZE
FORMAZIONE

Se Torino vuole diventare *città del poter fare*, bisogna promuovere il rinnovamento delle istituzioni, coinvolgendo figure professionali, conoscenze, modelli di governance. Una trasformazione della pubblica amministrazione improntata all'efficienza è una necessità che andrà a beneficio di tutti, diventando anch'essa principio abilitante: sia per la capacità con cui risponderà ai bisogni del territorio, sia per lo spazio d'azione che lascerà all'iniziativa privata.

RICAMBIO GENERAZIONALE

Per avere una classe dirigente aggiornata è decisivo un ricambio generazionale trasversale del sistema, che ora è restio al rinnovamento nelle idee come nelle persone. È essenziale rimettere in moto un circolo virtuoso che permetta l'avvicendamento fra generazioni nei ruoli di responsabilità — anche a costo di rischiare che in questo ricambio i giovani adulti di oggi ci "perdano", ovvero non riescano a raggiungere altrettante posizioni di potere. Ma come si sostituisce la classe dirigente? Valutando, attraverso parametri sulla qualità del lavoro svolto, i risultati ottenuti: se insoddisfacenti, legittimeranno un cambio di dirigenti.

SELEZIONARE IL MERITO

La prima condizione per valorizzare il capitale umano e coinvolgere più talenti nel settore pubblico è la meritocrazia. Processi di selezione trasparenti, studiati per premiare competenze e risultati, troveranno forza negli strumenti della smart city: grazie ai dati disponibili sarà più facile giudicare politici e singoli dirigenti in base a *benchmark* locali, nazionali e internazionali, che mettano a confronto il loro operato con quanto accade altrove. Una valutazione "sana" della pubblica amministrazione dovrà essere affidata a soggetti esterni e indipendenti, e rivolta a individuare l'eccellenza. Se sarà necessario a una maggiore qualificazione, il settore pubblico dovrà anche affrontare il tema della formazione e, se necessario, un'eventuale riduzione nel numero di dipendenti e dirigenti.

> Il lavoro pubblico non deve essere una forma di assistenza sociale, ma gli operatori nel settore pubblico devono essere selezionati sulla base della competenza.
>
> — **FEDRA NEGRI**

IL RAPPORTO PUBBLICO-PRIVATO

A fronte delle minori risorse, per rispondere ai bisogni del territorio la pubblica amministrazione dovrà diventare sempre più abile a dialogare con le imprese, parlando la loro lingua e capendo le loro esigenze. La via per far cooperare meglio pubblico e privato è nuovamente la trasparenza, l'accountability, la definizione di livelli minimi di successo da raggiungere nelle attività e nei servizi erogati. L'esigenza di nuovi modelli di partnership con l'imprenditoria profit o sociale è un altro stimolo per Torino: per sfruttare meglio le energie presenti sul territorio è infatti necessario connettere il settore pubblico alle dinamiche imprenditoriali. Questi meccanismi potrebbero fare di questa città un esempio di sperimentazione amministrativa.

NUOVO RUOLO

Nello scenario che descriviamo, il settore pubblico dovrà cambiare soprattutto funzione. Per l'amministrazione immaginiamo un ruolo ridotto, meno dirigista: il soggetto pubblico si dovrà occupare sempre meno di fornire servizi in modo operativo, ma coordinerà una pluralità di attori (pubblici, semi-pubblici o privati in sinergia fra loro) selezionati di volta in volta in base alle competenze da mettere in campo. Non agirà in modo diretto, ma metterà altre realtà nelle condizioni di farlo, ponendosi in una posizione di regia e regolazione a favore del bene e dell'agire collettivo. La governance metropolitana avrà quindi il ruolo di *enabler*, di soggetto facilitatore che è a disposizione di chi vuole innovare e che lascia a altri lo spazio per operare sul territorio e indirizzare lo sviluppo.

NUOVE COMPETENZE

Il nuovo modello di settore pubblico obbliga le istituzioni a capovolgere il proprio modo di lavorare. Chi opera nell'amministrazione non dovrà più limitarsi alle conoscenze tecniche su un certo servizio, ma possedere capacità manageriali e di gestione di reti. La Città può iniziare da subito a preparare queste figure di "manager" attraverso la formazione professionale, grazie ad esempio a master sul tema gestiti dallo stesso Comune o da privati. Anche l'educazione rivolta agli adulti è un fattore essenziale affinché le istituzioni rispondano in modo adeguato alle tendenze della società.

> Oggi serve un dirigente che se parla di disabilità sappia esattamente che cos'è, domani ne servirà uno che sappia gestire una rete che tratta la disabilità.
>
> — **MARCO LARDINO**

> Non si può pensare di rinnovare una città senza persone nuove.
>
> — **GIOVANNA HIRSCH**

— Io da grande voglio fare l'enabler.

5.
RUOLO GLOBALE
Siamo aperti

INTERNAZIONALIZZAZIONE
EUROPA
COLLEGAMENTI
INTERCONNESSIONE
UNIVERSITÀ
ATTRATTIVITÀ
CAPITALE UMANO
MILANO
LIONE
MEDITERRANEO
AEROPORTO
CITTADINANZA

Per Torino la dimensione del confronto non può che essere europea. Il territorio metropolitano deve rafforzare i rapporti legati alla sua posizione geografica e costruire relazioni con nuove realtà globali. È anche necessario un cambio di percezione nei confronti di Milano, considerata spesso un "vicino scomodo", per trasformarne la prossimità in vantaggio economico. Bisogna infine riconoscere il valore delle comunità internazionali già presenti sul territorio.

INTERNAZIONALI DENTRO

Internazionalizzazione è apertura non solo nei confronti del resto del mondo, ma anche verso quell'esterno che da tempo è all'interno della città. È il caso degli abitanti internazionali, sia quelli giunti per vivere a Torino, sia quelli nati a Torino ma non ancora riconosciuti come cittadini. L'apertura internazionale si misura in questo senso anche dalla capacità di integrare gli stranieri che vivono nella città: possono essere loro la base di partenza su cui costruire rapporti con altri centri e nazioni.

IL RUOLO DELL'UNIVERSITÀ

Per attirare risorse e imprenditori dall'estero, Torino deve puntare maggiormente sulle idee di interconnessione e accessibilità, impegnandosi a costruire ponti verso altri territori. In questa direzione ha un compito fondamentale l'università, punto d'incontro fra giovani talenti in arrivo e sistema locale: gli studenti stranieri potranno poi inserirsi nel tessuto produttivo, oppure ripartire e fare da tramite con altre realtà, alimentando altrove l'immagine di Torino come città delle opportunità. Considerando l'assenza di investimenti in Italia sulla formazione dei popoli del Nord Africa, fra le opportunità vediamo anche una Torino hub del Mediterraneo, polo di riferimento per i giovani in arrivo in Europa e in dialogo con le imprese del territorio nordafricano.

> Mantenere una dimensione internazionale non vuol dire negare altre scale, ma mettere in campo azioni per ricercare accordi e sinergie con altre città europee.
>
> — **MARCO SANTANGELO**

UNA CITTÀ CERNIERA

Su scala macroregionale, Torino può seguire la sua vocazione geografica e presentarsi maggiormente come anello di congiunzione fra Nord Italia e Europa. Pensiamo a Lione, Marsiglia, Ginevra, Genova e le altre province italiane: creare buone connessioni con i centri più vicini al Piemonte è il primo passo perché l'area torinese sia identificata come cerniera fra diversi territori produttivi e non come il più grande centro "in periferia di Milano".

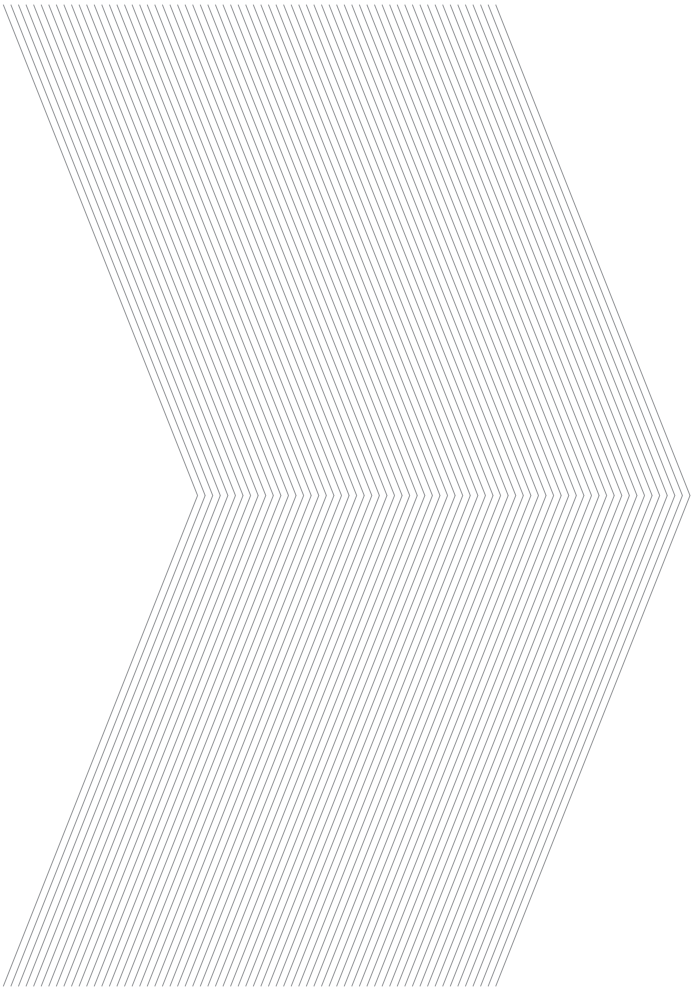
CONNETTERSI A MILANO

È importante che istituzioni e imprese dell'area torinese capiscano che non avrebbero nulla da perdere nel rapporto con Milano, se solo fossero disposte a cambiare atteggiamento verso questa città. Torino deve liberarsi dalla paura di sembrare subalterna o essere costantemente "rapinata" dal capoluogo lombardo: la collaborazione con il sistema milanese va invece vissuta senza resistenze, in un'ottica di vantaggio reciproco. Per farlo è però necessario cambiare il modo in cui la città si rappresenta e è percepita. Torino può puntare molto, ad esempio, su un'immagine di città dove si vive meglio, più attenta ai servizi per la famiglia e alla qualità, presentandosi — e "vendendosi" — come luogo più attrattivo per le grandi aziende che oggi si insediano nell'hinterland milanese. Per ridefinire questa competizione è poi fondamentale potenziare il collegamento con Malpensa con una connessione diretta e più rapida: e se fosse quello l'aeroporto internazionale di Torino?

“Per rendere forte un legame forse bisogna spezzarne degli altri. Potremmo creare una direttrice alta velocità Torino-Malpensa e chiudere Caselle, per concentrare risorse e aumentare le sinergie con Milano.”

— **LUCA TROISI**

— E am racumand: da duman suma tuti pi internassiunaj, néee?



LE DIREZIONI

I SETTORI DI SVILUPPO PRIORITARI, GLI AMBITI IN CUI RIPENSARE (IN MEGLIO) L'IDENTITÀ DI TORINO

Le opportunità generate da una città "abilitata" si applicano in modo privilegiato a tre grandi direzioni da percorrere fin da subito: un'imprenditorialità diffusa, un welfare rinnovato, una cultura partecipata e di qualità.

Sono campi d'azione legati alle vocazioni produttive e culturali del territorio, in cui mettere alla prova i nuovi strumenti, e soprattutto far convogliare un necessario cambio di mentalità. Tutte e tre le direzioni muovono verso un ambiente dinamico, ricco di servizi e iniziative, che dà forza alle esperienze virtuose già presenti e sperimenta nuovi modelli per aumentare la qualità della vita.

1.
TORINO INTRAPRENDENTE

Imprenditorialità diffusa e diffusione d'impresa

IMPRENDITORIALITÀ
INTRAPRENDENZA
IMPRESA
STARTUP
INCUBAZIONE
ATTRATTIVITÀ
FORMAZIONE
OCCUPAZIONE
CULTURA DEL LAVORO
SERVIZI
FARE RETE
VOCAZIONI

PER UN'ECONOMIA VITALE
E ATTRATTIVA IMMAGINIAMO UNA
TORINO INTRAPRENDENTE, CHE
FAVORISCE LO SPIRITO D'INIZIATIVA
ECONOMICA E SOSTIENE L'INNOVAZIONE
IN UN AMBIENTE APERTO E FERTILE.

Da città dell'ingegneria a città dell'ingegno, da città operaia a operosa.

Una Torino attiva è una città di imprenditorialità diffusa, dove ognuno può mettere in pratica le proprie idee. Una città che crede nella diffusione d'impresa, sul territorio e in tutti i settori, come generatore di occupazione. Formazione, accesso alla conoscenza, condivisione, incontro fra saperi: insieme a una minore burocrazia, queste condizioni favoriranno una nuova cultura del lavoro fondata sulla responsabilità individuale di imprenditori e lavoratori qualificati, che contribuirà a rinnovare la mentalità di Torino.

> Oggi quel che fa prosperare un'economia, offre opportunità e attira persone da tutto il mondo è la capacità di un luogo di essere fertile per le imprese.
> — **LUCA TROISI**

Città delle startup

Per rilanciare la sua anima produttiva, Torino dovrà trasformarsi in un polo di imprenditorialità, un ecosistema che assicura le condizioni per intraprendere e che attira aziende, imprenditori e in generale capitale umano di qualità. La città dovrà portare più persone a fare impresa, aiutando a nascere e a rafforzarsi il maggior numero di startup innovative. Ma come favorire questa incubazione diffusa? Sostenere lo spirito d'iniziativa significa offrire servizi, esperienze formative, spazi fisici: dagli sportelli di consulenza ai corsi d'impresa fino a sedi e laboratori per esperienze di coworking e testbed. Per favorire l'avvio di nuove realtà esistono poi fattori economici importanti su cui la Città può agire solo parzialmente, quali il finanziamento alle imprese e la defiscalizzazione: per aiutare la crescita servirebbero politiche fiscali mirate e coerenti (locali, regionali e nazionali), che costituiscano un elemento catalizzatore del cambiamento.

A scuola d'impresa

Formare all'imprenditorialità è un'esigenza culturale di tutto il sistema, per chi già oggi ha una sua attività e per chi in futuro vorrà aprirne una. Fare l'imprenditore non è solo questione di attitudine: dirigere una società, anche di piccole dimensioni, richiede aggiornamento e capacità manageriali, per gestire correttamente le difficoltà e i momenti di crescita e così evitare chiusure non giustificate dalle condizioni del mercato. Eppure quante scuole d'imprenditorialità esistono oggi a Torino?

L'impresa a scuola

Lo spirito d'iniziativa è una risorsa personale da attivare grazie all'istruzione, d'accordo con le linee guida europee. L'imprenditorialità deve fare parte dell'offerta didattica già a partire dalla scuola secondaria inferiore (le scuole medie), attraverso esperienze e programmi che spingano i

> La presenza di "mamma FIAT" ha favorito l'*outsourcing* rispetto all'imprenditoria. Le imprese nate come monofornitrici si sono poi diversificate per sopravvivere, ma l'imprinting è rimasto. Anche nelle scuole, gli studenti non si rendono conto delle potenzialità che esistono nel fare impresa.
>
> — **BARBARA CHIAVARINO**

giovani a sviluppare queste capacità e valorizzino le potenzialità economiche di ognuno. Per promuovere l'intraprendenza immaginiamo "gruppi di animazione" radicati sul territorio, che sfruttino le competenze degli imprenditori già presenti. In questa direzione, il ruolo della governance è mettere a sistema strumenti già presenti oggi (tirocini, tutoraggi, esperienze di mentorship), con l'obiettivo di trasformare Torino in un laboratorio diffuso d'imprenditorialità.

Tutti più imprenditori

Una spinta all'imprenditorialità, in termini di approccio e strumenti adottati (cultura del rischio, analisi di mercato, piani di crescita), dovrà coinvolgere le varie realtà dell'area metropolitana in modo trasversale ai settori, compresa la pubblica amministrazione. È anzi importante che ogni singolo attore capisca quale possa essere il suo contributo a favore dell'imprenditorialità e che si impegni in questo nuovo "patto sociale" collettivo. Oltre a avere ricadute positive sulla competitività locale, questa diffusione della cultura d'impresa contribuirà a diversificare un tessuto imprenditoriale ancora legato alla mentalità fordista, aiutando l'affermazione di nuovi modelli d'impresa. Lo sviluppo di Torino deve passare obbligatoriamente da una pluralità di forme: grandi aziende, startup, profit e non profit, realtà del terzo settore, che insieme arricchiscano il sistema produttivo, rispecchiando la multiformità dei comportamenti delle persone.

Tutti più occupati

Una città intraprendente è anche una città con più occupazione, in cui il dinamismo economico genera opportunità professionali. Il lavoro è una conseguenza: più imprese di successo ospiterà Torino, più la città offrirà occasioni di impiego ai suoi abitanti. Dal punto di vista formativo, è necessaria un'istruzione superiore e universitaria maggiormente legata all'evoluzione del mercato del lavoro e alle innovazioni del settore economico. Bisogna

> Il nostro obiettivo deve essere diversificare il tessuto imprenditoriale. Dovremmo superare una mentalità tipicamente fordista, sia nei modelli di impresa, sia nel modo di gestire i processi produttivi e la creatività che dà loro origine.
>
> — **ANNA CUGNO**

scardinare l'attuale sistema della formazione professionale. All'interno di un ambiente operoso e corresponsabile, la Città potrà poi studiare nuovi strumenti per sostenere chi perde il lavoro: ricollocando i fondi destinati agli ammortizzatori sociali è possibile ad esempio sperimentare politiche attive, che favoriscano i trasferimenti da un impiego all'altro e premino chi si attiva sul mercato del lavoro.

Cultura del lavoro

La città intraprendente non è una città di soli imprenditori. Questa trasformazione, però, chiede a tutti un atteggiamento di attivazione personale che va al di là dei ruoli professionali. Nel lavoro va rafforzata una cultura basata sul senso di corresponsabilità da parte dei datori come dei dipendenti, entrambi legati al dovere — come indica la stessa Costituzione italiana — di concorrere al progresso della società. Per questo indichiamo in un passaggio da *dipendenti* a *intraprendenti*, ovvero nella capacità di essere imprenditori della propria vita, un elemento per un sistema produttivo più dinamico e attento alla qualità dei risultati, oltre che un motivo di realizzazione personale.

Reti di imprese

Un sistema che favorisce l'impresa aiuta l'incontro fra realtà produttive, lo scambio di competenze, la collaborazione fra settori diversi. In rete fra loro, le piccole e medie imprese locali possono rafforzare la loro presenza, creare relazioni internazionali e confrontarsi con il mercato globale. In questo senso è significativa l'idea di città come testbed, ovvero come piattaforma dove le piccole imprese di un settore hanno a disposizione spazi e infrastrutture per mettersi alla prova su un progetto comune e presentarsi unite nella competizione con le aziende di dimensioni maggiori.

> Quando i periodi di lavoro diventano mediamente più brevi, l'importante è che il sistema mantenga una certa dinamicità, in modo che per le persone sia più facile una transizione fra un posto di lavoro e l'altro.
>
> — **ANGELO PEREZ**

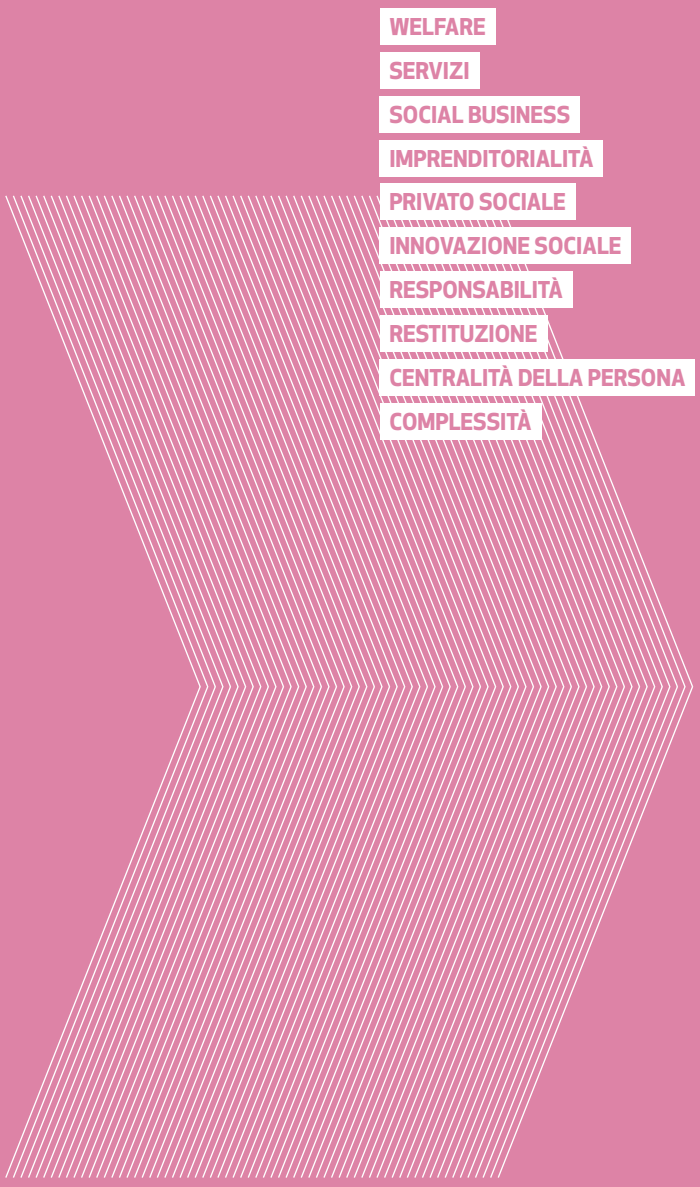
> Perché non una Torino "futurista"? Torino deve valorizzare cose nuove, nuovi settori.
>
> — **DAVIDE CANAVESIO**

LE VOCAZIONI PRODUTTIVE

Nei prossimi anni Torino dovrà allargare le basi del suo sviluppo, valorizzando nuovi settori e imprese capaci di trovare direzioni diverse — evitando così di chiudersi rispetto a opportunità produttive oggi non prevedibili. Allo stesso tempo il sistema locale non può non fare leva sulle sue tradizioni: non sfruttarle significherebbe sprecare competenze consolidate negli anni e alcune grandi potenzialità economiche. **Fra le vocazioni del territorio** individuiamo la **mobilità**, la **meccatronica**, l'industria **aerospaziale**, la **manifattura**. Da città dell'automotive Torino deve diventare città della mobilità intelligente, per la ricerca applicata al veicolo, alle infrastrutture e ai sistemi di trasporto intelligente. La **qualità della vita**, utile come fattore di attrazione, dà a Torino anche opportunità produttive, legate ad esempio al **cibo** e ai prodotti agroalimentari. Lo stesso fanno economie come il **turismo**, o perfino la **movida**. Mentre fra le priorità di sviluppo strategiche compaiono l'**industria culturale e creativa** e il **social business** dei servizi alla persona.

2.
TORINO AL SERVIZIO

Il welfare come
motore di sviluppo


WELFARE
SERVIZI
SOCIAL BUSINESS
IMPRENDITORIALITÀ
PRIVATO SOCIALE
INNOVAZIONE SOCIALE
RESPONSABILITÀ
RESTITUZIONE
CENTRALITÀ DELLA PERSONA
COMPLESSITÀ

I SERVIZI ALLA PERSONA SONO UNA TRADIZIONE DI QUALITÀ DI QUESTO TERRITORIO. ORA TORINO PUÒ RECUPERARE IL RUOLO DI LABORATORIO DOVE SPERIMENTARE SOLUZIONI INNOVATIVE E COMPARTECIPATE A VANTAGGIO DEI CITTADINI E DELL'ECONOMIA.

Da peso sul bilancio a fonte di valore, dallo Stato sociale a un investimento sociale.

Il welfare va capovolto: per garantire servizi di qualità e economicamente sostenibili è necessario adottare modelli imprenditoriali anche in questo settore. Immaginiamo una collaborazione maggiore fra pubblico e privato, in cui l'assistenza diventi fattore di sviluppo. Non significherà avere meno welfare ma avere un welfare diverso. Un sistema di servizi che coinvolge attivamente i cittadini, attento alla complessità sociale e al valore delle relazioni, per combinare centralità della persona e dimensione del profitto.

> Destatalizzare il welfare è una priorità. Come capovolgere il sistema di oggi? Togliendosi un po' il paraocchi e adottando pratiche di tipo imprenditoriale.
>
> — **ANGELO PEREZ**

> Ma si pagherà o no? Il welfare sarà ancora un bancomat per le persone?
>
> — **ANDREA LINARELLO**

Profit e non profit insieme

Un nuovo paradigma per i servizi a beneficio dei cittadini passa da modelli funzionali, organizzativi e di finanziamento diversi, non più gestiti dall'ente pubblico ma studiati in partnership con altre realtà del terzo settore, e non solo. La Città dovrà contare sui valori e sulle competenze dell'imprenditoria sociale, mantenendo soltanto un ruolo di regia nei confronti dei soggetti privati (profit, low profit o non profit) a cui sarà affidata l'erogazione di servizi più efficienti e di qualità. Soprattutto, queste attività dovranno essere in grado di generare risorse economiche da reimpiegare nel settore, dando inizio a un meccanismo virtuoso di autofinanziamento.

Un investimento per il territorio

L'obiettivo di una sinergia tra realtà profit e non profit è trasformare il welfare in un investimento per il territorio, considerando i servizi alla persona come elemento di sviluppo economico e non più come un costo. In questo senso, il welfare non favorirà solamente il benessere dei cittadini, ma anche quello delle imprese e dell'economia locale. Rispetto a altri settori, il social business offre poi un vantaggio occupazionale: le attività che operano rapportandosi con i cittadini non possono essere delocalizzate, ma anzi programmare la loro crescita sul lungo periodo secondo gli indicatori socio-demografici. Anche per questo Torino deve recuperare il terreno perso rispetto all'Europa e ritornare un polo di innovazione per il welfare, dove incubare startup di innovazione sociale e sperimentare strumenti che facciano da modello per altre realtà.

La complessità al centro

Un welfare attento ai problemi reali dei cittadini deve guardare alla complessità crescente delle fonti di rischio nella società di oggi e alla loro evoluzione. I servizi suddivisi per macro-categorie sociali non sono

> Dobbiamo focalizzarci sull'idea di investimento sociale. Vogliamo un welfare che tenga conto anche dell'innovatività, per rispondere ai fenomeni che emergono e non solo a ciò che è bisogno conclamato.
> — **ANNA CUGNO**

> Il welfare di domani parte dalle persone e coinvolge la comunità perché è radicato nel territorio. È restitutivo perché responsabilizza chi riceve, invitandolo a dare a sua volta.
> — **MARCO LARDINO**

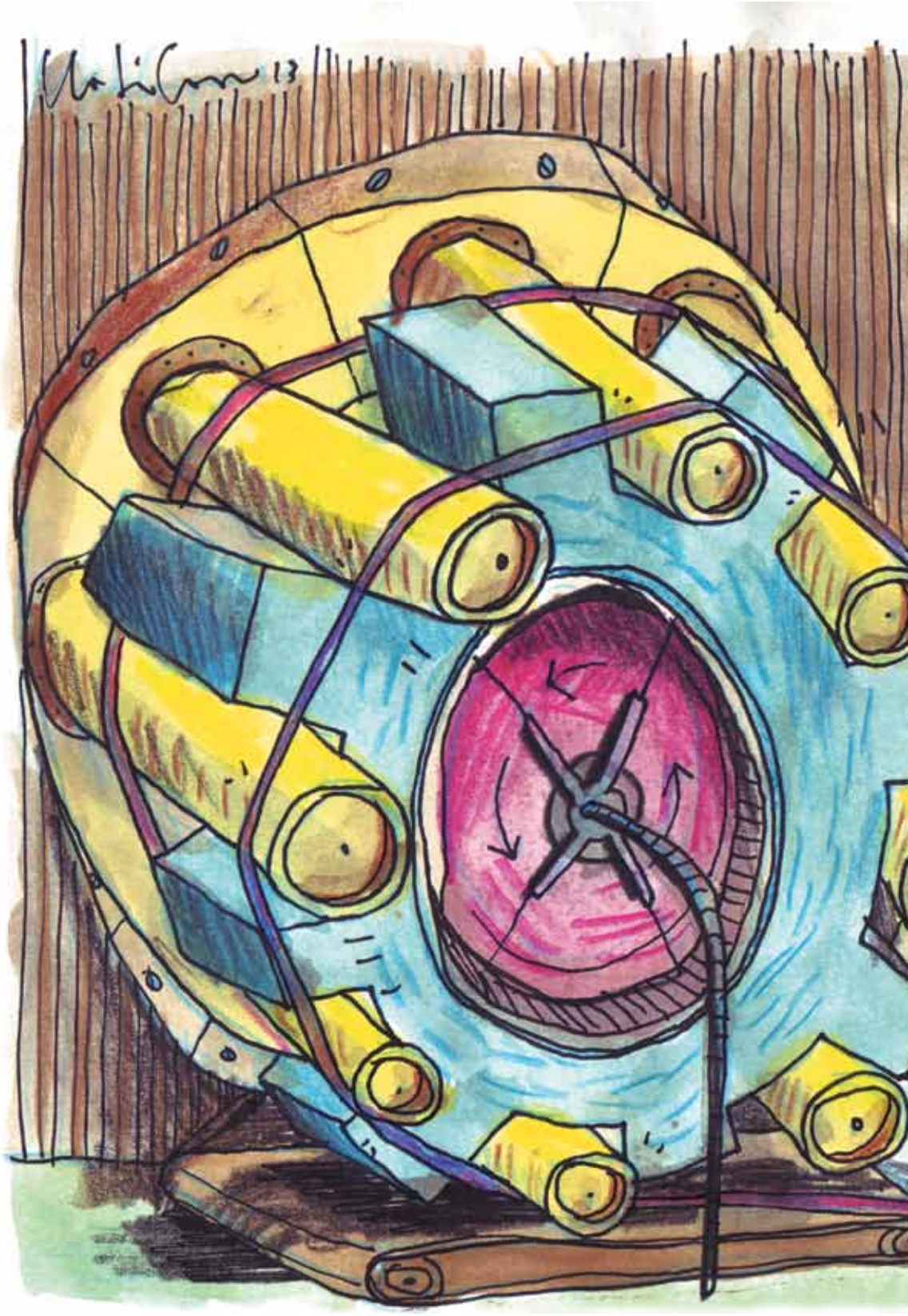
più adeguati: è necessario intervenire sulle fragilità individuali attraverso soluzioni flessibili e personalizzate, studiate insieme ai destinatari grazie a processi di progettazione partecipata che coinvolgano pubblico, privato e singoli individui. Oltre a rimodulare le varie tipologie di servizio (gratuite, compartecipate, a carico degli utenti), il sistema di welfare dovrà essere più attento a accompagnare nelle loro scelte i destinatari, che oggi, senza la giusta consulenza, spesso ignorano le opportunità a loro vantaggio.

Un sistema restitutivo

Un welfare che ha come fine il recupero o il mantenimento dell'autonomia personale deve essere un sistema che responsabilizza i cittadini e le imprese di fronte alle risorse investite a loro favore. La filosofia di questo approccio restitutivo è "chi ha avuto, ora può dare", in termini di relazioni e competenze da mettere a disposizione degli altri. L'esigenza di una maggiore responsabilità individuale nasce dalla consapevolezza di quante risorse offerte in modo gratuito (o a basso costo) oggi non siano davvero sfruttate dai destinatari. Per questo, nella prospettiva di una società più corresponsabile e fiduciosa, è importante conferire il giusto valore ai servizi erogati e chiedere in cambio altrettanto valore ai cittadini.

Generare valore collettivo

Quello che descriviamo è un welfare orientato verso uno sviluppo socialmente sostenibile. Un sistema di servizi che attraverso nuovi meccanismi sblocca le potenzialità esistenti — pensiamo ad esempio al patrimonio immobiliare pubblico — e genera valore all'interno di un contesto con minori risorse a disposizione. Oltre a riconoscere il suo contributo all'economia locale, un sistema del genere avrà diversi compiti, dall'infrastrutturazione sociale del territorio al rinnovamento culturale, fino a promuovere la mobilità dei cittadini sulla scala sociale. La vera sfida è un welfare al servizio delle opportunità.



3.
TORINO CULTURALE

Un'offerta partecipata, un'industria produttiva

CULTURA
PARTECIPAZIONE
PERIFERIE
AREA METROPOLITANA
CITTADINANZA
QUALITÀ DELLA VITA
PRODUZIONE
SPERIMENTAZIONE
CONTEMPORANEO
ATTRATTIVITÀ
INDUSTRIA CREATIVA
PARTNERSHIP
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'OFFERTA CULTURALE A TORINO È AMPIA, HA ECCELLENZE RICONOSCIUTE, ENERGIE SPONTANEE. MA ANCHE BLOCCHI, INERZIE, ISTITUZIONI DISORIENTATE E RESTIE AL CAMBIAMENTO. È TEMPO DI SCEGLIERE DI CONSOLIDARE LE DIREZIONI PIÙ PROMETTENTI E AIUTARE LE REALTÀ PIÙ INNOVATIVE A EMERGERE.

Da città dei grandi eventi a città con un grande pubblico, da Celebration Valley post-olimpica a laboratorio di creatività industriosa.

Immaginiamo una città che investe sulla partecipazione dei cittadini alla cultura, coinvolgendo tutti i pubblici sul suo territorio. Una città che favorisce una produzione culturale di qualità e competitiva rispetto a altri centri, per attirare talenti e risorse. L'industria culturale e creativa aspetta ancora un suo riconoscimento come settore di crescita capace di generare valore e opportunità imprenditoriali. L'obiettivo è una cultura ancora protagonista, che interessi pubblico e privati, cittadini, turisti e nuovi residenti.

Una cultura per tutti

Il sistema culturale della città è da anni in crescita. Oggi Torino deve riconoscere la maturità di questo percorso e concentrarsi sul tema della partecipazione. La Città deve ampliare la domanda di cultura sul territorio, spingendo le istituzioni culturali a rivolgere parte della propria programmazione a nuovi pubblici. L'idea di partecipazione va intesa nel senso più ampio possibile: la Città dovrà adottare politiche rivolte ai bordi — bordi sociali, culturali, geografici — e favorire le iniziative che nascono spontaneamente su scala locale. La diffusione di luoghi di incontro decentrati, i momenti di aggregazione nei quartieri, la creazione di reti sul territorio metropolitano: sono questi gli strumenti di una cultura che diventa bene relazionale, motivo di inclusione e democrazia, oltre che fattore abilitante per una cittadinanza più attiva e consapevole.

Una cultura eccellente

Torino ha oggi sia le competenze sia un sistema solido per puntare sulla creazione di nuova cultura. Per fare questo, si dovrebbe iniziare selezionando e tutelando le realtà esistenti che già hanno dimostrato di operare con qualità e successo. La produzione culturale è una vocazione torinese: la Città deve continuare a sostenere la ricerca e la sperimentazione di qualità elevata nei campi che oggi faticano di più a causa della crisi, garantendo così un'offerta plurale che attragga investimenti, turisti e nuovi talenti dall'esterno. Partecipazione e produzione rimandano a sistemi di policy e valori diversi, ma possono rafforzarsi a vicenda: è difficile pensare a una cultura produttiva se non è partecipata, mentre una cultura partecipata, se non è occasione di produzione, è un'opportunità persa. Perciò le due priorità per la cultura a Torino sono esigenze complementari.

Un ruolo riconosciuto

La città deve chiedersi come patrimonializzare il sistema dell'industria creativa e culturale. Nei confronti di chi lavora in questi campi è innanzitutto necessaria un'operazione di riconoscimento, che chiarisca una volta per tutte l'importanza di questa industria nel contesto economico e aiuti a superare una visione riduttiva e certi pregiudizi diffusi in città, perfino fra gli operatori di settore. L'industria culturale e creativa ha bisogno di sostegno perché genera valore e innovazione in senso ampio e esternalità positive su vari campi. Su questa capacità creativa Torino deve costruire una narrazione convincente all'interno della propria agenda politica e farne un elemento centrale nei discorsi sul futuro della città, come già sta facendo a livello europeo. Se la cultura e la creatività sono nel dna della città, a maggior ragione questa consapevolezza può determinare una scelta strategicamente importante per attirare finanziamenti: puntare sull'industria creativa rispecchia la programmazione comunitaria e internazionale dei prossimi anni.

> Non bisogna costruire eventi di fruizione passiva, ma lavorare sul territorio con progetti decentrati in cui si rafforza la partecipazione delle comunità.
>
> — **ENRICO BERTACCHINI**

> Alla base delle iniziative deve esserci la sostenibilità economica. Manca una cultura del rischio, delle analisi di mercato, che può essere favorita dall'incontro fra visionarietà, capacità progettuali e manageriali.
>
> — **ALESSANDRO BOLLO**

Spinta all'impresa

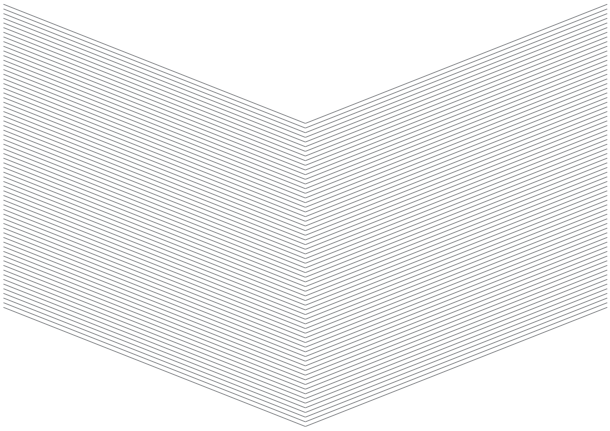
A fronte della forte riduzione dei fondi disponibili, l'esigenza di un approccio più imprenditoriale interessa l'industria culturale e creativa in modo particolare. Per chi fa cultura, imprenditorialità significa un'attenzione maggiore alla sostenibilità economica delle produzioni e dei progetti, al mercato e agli strumenti d'analisi o pianificazione, ai risultati delle attività in termini sociali, oltre alla ricerca di metodi di finanziamento che limitino la dipendenza dal settore pubblico. La cultura e la creatività devono essere vissute a tutti gli effetti come opportunità produttive: in assenza di fondi, la Città può promuovere questa attivazione attraverso spazi, burocrazia semplificata, servizi. All'interno del settore culturale servono soprattutto nuove modalità di ingaggio per l'avvio di progetti, ovvero modelli innovativi per le partnership pubblico-privato, la costruzione dei bandi o la gestione economica (come percorsi partecipati o il ricorso alla finanza di progetto).

Piattaforma pubblica

Proprio le modalità di finanziamento e il rapporto con l'amministrazione pongono oggi una sfida doppia al sistema. Se gli operatori culturali dovranno infatti rispondere con un cambio di mentalità alla scarsità di risorse erogate dal settore pubblico, allo stesso tempo il settore pubblico dovrà adottare nuovi strumenti per sostenere la cultura. Seguendo il cambio di ruolo generale, l'amministrazione può ad esempio aiutare le piccole realtà attraverso la capacità di coordinamento, proponendosi come piattaforma "abilitante" e di supporto per il *fund raising*, la formazione e il *capacity building*, l'internazionalizzazione e in generale per i servizi che richiedono un'economia di scala. Questa trasformazione richiede la disponibilità e l'impegno da parte dell'associazionismo e degli enti pubblici, non ancora abituati a queste logiche. Da solo, il concetto di piattaforma già scardina l'attuale idea di governance culturale: un sistema oggi diviso in settori e gestito da una pluralità di interlocutori.

A
B
C
D
E
F

Gli ospiti della Task Force



Nel corso degli incontri, Torino Strategica ha invitato cinque esperti perché la Task Force si confrontasse con loro e approfondisse alcuni temi specifici.
Qui di seguito, una sintesi parziale degli spunti emersi nella discussione con loro.

parole chiave

SOSTENIBILITÀ / AMBIENTE / GREEN ECONOMY / INNOVAZIONE / QUALITÀ DELLA VITA / WELFARE / INQUINAMENTO /

Capire la *sostenibilità*

con **Beppe Gamba**
ex assessore all'Ambiente della Provincia di Torino, presidente di AzzeroCO2

Cos'è la green economy

Sostenibilità ambientale non significa utilizzare meno risorse per fare le stesse cose, ma adottare pratiche diverse. La green economy non è infatti riciclare i rifiuti, smaltire bene le acque o imporre le marmitte catalitiche alle auto: è studiare sistemi di mobilità alternativi, creare nuovi prodotti, ispirarsi alla natura per trovare processi di lavorazione industriale diversi. Questo settore richiede dunque progettazione, capacità imprenditoriali e tecnologiche, ma soprattutto una mobilitazione della società verso un indirizzo comune, che coinvolga il mercato e i consumatori. Il rischio è altrimenti rimanere bloccati nella trappola della tutela ambientale, un atteggiamento riduttivo che finora non ha funzionato.
È necessario guardare al tema con una prospettiva più ampia: lavorare per una mobilità più sostenibile significa ad esempio intervenire sull'organizzazione spaziale delle città, perché oggi luoghi di residenza, lavoro e tempo libero richiedono connessioni e collegamenti diversi dal passato.

Equità sociale e vivibilità

Al tema ambientale si lega quello della sostenibilità sociale. Dal Nord Europa alla California, le città con la migliore vivibilità sono anche luoghi in cui il welfare è eccezionale, la giustizia e le authority di servizio sono efficienti, dove si trovano diritti civili, offerta culturale, una formazione di qualità. E non è un caso. Sostenibilità sociale, economica e ambientale si reggono a vicenda. Non può avverarsi un cambio di mentalità verso la green economy se al contempo non si interviene sull'equità sociale, e lo si fa con intelligenza. Le tariffe sociali per i servizi pubblici locali sono ad esempio un errore clamoroso: di fatto legittimano un'ampia fascia di persone svantaggiate a consumare senza preoccuparsi di risparmiare risorse. Un welfare di qualità dovrebbe invece garantire a tutti i servizi di base (acqua, energia, igiene pubblica, trasporti...) e scoraggiare con tariffe adeguate gli abusi e gli sprechi.

Oltre la mascherina

Per l'inquinamento dell'aria rimane molto da fare, considerando che finora le politiche pubbliche sono riuscite soltanto a eliminare la nebbia azzurrina dalla città. I torinesi viaggiano in strada senza indossare le mascherine come in Cina, per cui l'attenzione al problema è via via calata. Ma sottovalutare il problema è un errore, oltre che un'occasione persa.
Nel mondo, i Paesi che hanno reagito con successo alla crisi economica sono infatti quelli che hanno aderito ai principi della green economy realizzando radicali modernizzazioni del sistema industriale, anche in settori pesanti come la siderurgia. Dobbiamo investire in questa direzione, se vogliamo uscire dalla crisi ambientale e finanziaria.

parole chiave

TERRITORIO / PUBBLICA AMMINISTRAZIONE / DIRIGISMO / INNOVAZIONE / VOCAZIONI / PRODUZIONE

Una rivoluzione *copernicana*

con **Matteo Robiglio**
architetto, professore al Politecnico di Torino

La città è determinante

La dimensione nazionale come ambito prevalente del cambiamento è un'idea che appartiene al secolo scorso. Oggi la scala più interessante della trasformazione sociale, economica e culturale è la città, proiettata sullo sfondo di una forte internazionalizzazione.
Mentre le politiche nazionali sono sempre più sottoposte a vincoli esterni, la città è la sfera democratica in cui politica e cittadinanza si incontrano ancora. È un'unità spaziale e civica misurabile, con un sistema elettorale efficace, in cui i comportamenti e le scelte del cittadino hanno conseguenze tangibili. La dimensione urbana è oggi il punto di partenza efficace da cui risalire ai livelli nazionali e internazionali.

Un'inversione di ruolo

La città delle opportunità descritta dalla Task Force nasconde una rivoluzione. Costruire *opportunità* significa preparare il terreno per esiti che reputiamo desiderabili, ma di cui non controlliamo interamente il processo. Significa riconoscere l'*autonomia* dei processi attivi sul territorio, e per Torino questa è davvero una "Rivoluzione copernicana", in cui il centro dell'azione pubblica si sposta. In Italia, Torino ha infatti incarnato il modello delle politiche sostantive, in cui le amministrazioni determinano il destino di individui e imprese attraverso una presenza pervasiva. Nella visione della Task Force c'è invece uno spazio da lasciare libero, che l'attore pubblico prepara grazie a un ruolo da *enabler*: il ruolo di chi mette nelle condizioni di fare i soggetti sociali (individui, gruppi, imprese), come garante di uno spazio comune plurale e non più come portatore unico dell'interesse pubblico.
È un'intuizione da seguire senza paura. Una volta "chiesto" il potere di autodeterminarsi, l'agenda dell'amministrazione dovrà rimanere aperta e flessibile, offrire possibilità che concretizzeranno i soggetti sul territorio. Questa rivoluzione non potrà avvenire senza conflitti: bisogna essere coscienti che alcuni attori presenti oggi non sgombreranno il campo facilmente.

Quali vocazioni

Se vediamo la città come opportunità è anche perché grandi innovazioni recenti non sono state generate da politiche e istituzioni, come testimonia il successo imprevisto di Slow Food. Per questo la Città dovrebbe essere un'infrastruttura che permette di far accadere le cose, non il soggetto che le decide e le attua direttamente. In questi tempi di incertezza e grande cambiamento, aprirsi alle opportunità significa infatti moltiplicare le proprie possibilità di crescita, preparando il terreno per l'innovazione, anche quella che oggi non si intravede ancora. L'innovazione si baserà però su alcune vocazioni territoriali di lunga durata, di cui tenere conto per non inseguire genericamente *tutte* le opportunità. Una vocazione non è una direzione data: è un giacimento da cui estrarre alcune direzioni possibili. Una è la produzione. Nonostante la deindustrializzazione degli ultimi vent'anni, Torino resta infatti città "di produzione": è uno dei tratti fondanti del suo capitale sociale, è nel suo dna. Questa Torino ha oggi un'occasione straordinaria. Grazie alle tecnologie della *third industrial revolution* si può tornare a conciliare, secondo soluzioni innovative, città e nuova industria manifatturiera. Il passato industriale, in forme nuove, è oggi un futuro possibile per Torino.

parole chiave

CONNETTIVITÀ / DATI / TECNOLOGIA / OCCUPAZIONE / CRISI / VISIONE

La connettività *abilitante*

con **Stefano Maruzzi**
ex country manager di Google Italia

Tutto è connesso

Potendo spaziare con la fantasia, mi chiederei quali siano i fattori potenzialmente in grado di far nascere più iniziative su un territorio. Dal mio punto di vista, oggi la prima risposta è *connettività*, la seconda è *data*, la terza è *computing power*. Sono questi gli elementi fondamentali per costruire le basi perché succeda qualcosa. Sono quel che è stata la strada ai tempi dell'Impero romano, ovvero il fattore che ha scardinato uno scenario di blocco totale per le possibilità di muoversi. In questo senso un caso interessante è Kansas City, che grazie ai finanziamenti di Google sta per essere interamente cablata a alta velocità. La città diventerà in pratica un laboratorio a cielo aperto con più di quattrocentomila di abitanti: pensate alle prospettiva di crescita per qualsiasi tipo di business, o per l'istruzione, in questo contesto.

Più tecnologia, meno lavoro

L'innovazione porta con sé un problema oggettivo, che è anche un fenomeno globale: la tecnologia toglie posti di lavoro. A questo si aggiunge una questione specifica legata alla delocalizzazione del mercato del lavoro dei *manufacturer*. La recessione che viviamo oggi è quella che sta impiegando più tempo per ripristinare i posti di lavoro precedenti. Probabilmente non ci riuscirà mai, perché nel frattempo le aziende hanno capito come rendere più produttiva una forza lavoro che in passato operava in un contesto più rilassato, e perché appunto l'accelerazione tecnologica ha portato alcuni posti di lavoro a scomparire.
È sufficiente pensare al settore delle vendite, al *retail*, a eccezione dei negozi di fascia esclusiva. Nei centri commerciali la tipologia dei punti vendita sta cambiando scenario e se aumentano sempre più gli spazi vuoti è soprattutto a causa dell'e-commerce.

Un Paese visionario

Per l'Italia è necessario guardare il futuro in chiave prospettica: come sarà la nostra società tra vent'anni? È essenziale essere consapevoli del punto in cui ci troviamo, e da questo punto di vista l'Italia è sulla rotta sbagliata. Serve una *vision*, una visione da porsi anche se l'obiettivo può sembrare impossibile. Ad esempio potremmo dire: "Vogliamo far diventare l'Italia un paese bilingue".
A quel punto dovremmo iniziare un percorso di *reverse engineering*: chiederci in quanti anni possiamo riuscirci, e dopodiché compiere tutti i passi necessari, accettando di scardinare i vari sistemi attuali e anche il prezzo da pagare — compresa una generazione "*squeezed*", schiacciata da questo processo. In questo momento siamo di fronte a un bivio: se scegliere una direzione che comporta grandi rischi, oppure tirare a campare in un sistema europeo compromesso.

parole chiave

VALORE ECONOMICO / SUSSIDIARIETÀ / IMPRESA / INDUSTRIA / RICCHEZZA

Qual è il valore *del teatro?*

con **Franco Becchis**
direttore della Fondazione per l'Ambiente

Risorse, fondi, correzioni

Cosa vuol dire "creare valore"?
Si crea valore quando la somma delle risorse usate è inferiore a quanto gli altri sono disposti a concederti. In caso opposto, il valore lo si distrugge. Uno Stato può poi intervenire sul mercato a seconda delle sue priorità politiche, ma si tratta di correzioni.
Per questo, il teatro finanziato dal settore pubblico ha senso solo se si assumono valori "sociali" che il mercato non cattura.
La somma dei costi per un'ora di rappresentazione è infatti altissima rispetto al ricavo di mercato atteso. Anche il ricorso ai finanziamenti europei tramite i vari bandi non dà benefici economici, a lungo termine. La dipendenza da fondi di soggetti terzi può funzionare nel breve periodo, ma non genera valore: l'abitudine alla sussidiazione toglie anzi la possibilità di far nascere nuove imprese.

Poesia e manifattura

Oggi dovremmo concentrarci sui modi di generare valore, e capire cosa invece lo distrugge. In questo, certe visioni poetiche non sono di sicuro utili. Questa è una riflessione amara su Ivrea, che sembra una città da 100mila abitanti e invece ne ha solo 25mila: forse la Olivetti avrebbe dovuto pensare meno agli asili degli operai e più a come far evolvere l'azienda dopo gli anni Settanta.
Coltivare sogni o comode apologie sociali non serve a mantenere una realtà competitiva sul mercato.

La ricchezza nascosta dei torinesi

Torino oggi ha un debito che, a seconda dei calcoli, è compreso in un range di 3-4000 euro a cittadino, a cui vanno aggiunti i circa 30mila euro a persona per quello statale. Eppure gli *asset* posseduti dagli italiani, ovvero la vera ricchezza patrimoniale italiana, superano di quattro o cinque volte il debito. Sono due le questioni rilevanti a questo proposito. La prima: perché questa ricchezza è così immobile e infruttuosa? E come mobilizzarla? La seconda: quanta evasione fiscale si annida nelle ricchezze patrimoniali?
Secondo alcune stime, il recupero cumulato dell'evasione fiscale patrimoniale torinese, anche causata dai meccanismi societari fittizi per la trasmissione del patrimonio immobiliare fra le generazioni, risolverebbe da solo il debito cittadino. Da questo punto di vista servirebbe una "distruzione creativa", una soluzione capace di stravolgere lo *status quo* di un mercato.

parole chiave

INQUINAMENTO / TRASPORTO LOCALE / MOBILITÀ INTELLIGENTE / PARTNERSHIP / REGOLAZIONE

Anche l'inquinamento *è un'opportunità*

con **Luca Staricco**
ricercatore al Politecnico di Torino, co-autore del rapporto del Comitato Rota

Innovazioni da esportare

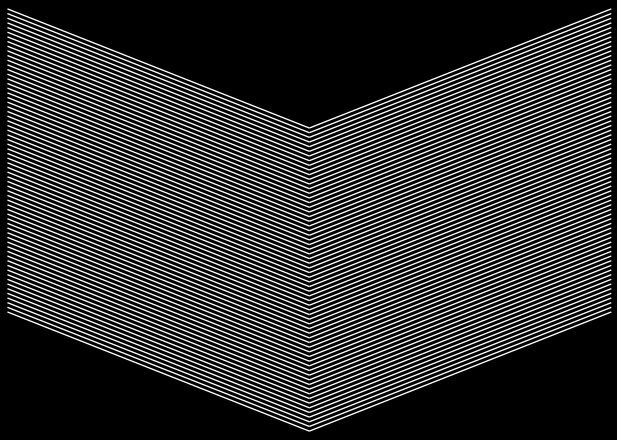
Torino è la seconda città d'Europa per inquinamento. È possibile trasformare il problema in un'opportunità.
Perché non aprire occasioni di business nel trasporto su treno, dal momento che il 40% di GTT è in vendita? Gli investimenti iniziali per chi gestirà i nuovi sistemi di trasporto intermodale possono arrivare dai bandi europei per i progetti contro l'inquinamento? Torino può diventare laboratorio di ITS, i sistemi di trasporto intelligenti?
La Città dovrebbe portare il settore privato a investire sul mezzo pubblico, non sull'auto. Pochi parlano del trasporto collettivo, ma se a Torino riuscissimo a sperimentare soluzioni innovative per i mezzi pubblici, potremmo poi esportare altrove i prodotti e i modelli di organizzazione.

Sistemi più intelligenti

In città sarà presto operativa la tessera BIP (Biglietto Integrato Piemonte) per applicare un unico sistema di pagamento sui mezzi e i parcheggi della rete regionale.
Le persone sul pullman la dovranno "passare" all'ingresso e all'uscita. Questo permetterà una gestione dei flussi pubblici come mai è stata possibile finora. In base ai dati sugli utenti si dovranno rimodulare i trasporti, e poi ripianificare la mobilità su scala metropolitana. È una sfida enorme per l'ente pubblico. Dobbiamo chiederci: quali sono le capacità richieste agli anziani per questi servizi? Viste le risorse scarse, chi ridurrà il *digital divide*?

Da problemi a motivi di rilancio

Per molti dei temi toccati la questione riguarda un unico fattore: o si creano opportunità di impresa, oppure sarà difficile far ripartire lo sviluppo economico. La vera sfida di questo piano strategico sarà rilanciare l'immagine della città metropolitana, sfruttando il territorio come valore aggiunto.
È necessario ripensare il rapporto fra pubblico e privato, così come il ruolo regolativo delle istituzioni: in che misura il settore pubblico deve regolare il mercato? Quanta libertà può avere il privato nel trovare forme di business?
Se il sistema locale saprà riorganizzare settori come la mobilità o i servizi alla persona, sperimentando in questi campi soluzioni innovative da esportare, anche problemi come l'inquinamento o la scarsità di risorse nel welfare potranno trasformarsi in opportunità.



E **QUINDI?**

In queste pagine sono riportati i concetti chiave emersi dal lavoro della Task Force, le indicazioni per trasformare Torino in città delle opportunità.

1
CONSIDERARSI METROPOLITANI

Per avere una città più grande, più efficiente e competitiva, è sufficiente prendere atto che lo è già. Torino è già una realtà metropolitana, nella sua identità, nel suo *continuum* urbano e nelle sue relazioni funzionali. Sono le politiche e le strutture di policy (e forse di governo) che si devono adeguare.

2
FAVORIRE LE IMPRESE

L'economia locale è fondata principalmente sull'impresa privata, in tutte le sue forme. L'impresa va considerata come intrapresa di soggetti che rischiano in proprio, mettono in gioco le loro capacità, ma devono essere aiutati e sostenuti da una visione di sviluppo sociale e economico complessiva di cui tutti si fanno portatori: il sistema della formazione a tutti i livelli, le istituzioni pubbliche e il sistema finanziario.

3
AGGIORNARE IL MERCATO DEL LAVORO

Il lavoro non è solo il posto fisso. È la certezza di lavorare, retribuiti il giusto per quel che si fa e in base alle proprie competenze. È poi anche la giusta richiesta di realizzazione personale.

4
RIPENSARE IL WELFARE

Il sistema del welfare è importante, complesso. È in crisi ma rimane un valore forte, un investimento sociale collettivo. Il ruolo predominante del pubblico non va però dato per scontato: si può e si deve parlarne, per innovare. Fra gli spunti della Task Force emergono: “Il welfare va capovolto”, “Il welfare deve essere destatalizzato”.

5
USARE LA TECNOLOGIA A FAVORE DEI CITTADINI

La smart city è una trasformazione acquisita: l’uso della tecnologia nelle città e nelle nostre vite è un fatto inevitabile. La città intelligente va finalizzata a migliorare la qualità della vita e le potenzialità economiche delle imprese. Non essendo puramente un processo *top-down*, la smart city richiede — e favorisce la formazione di — cittadini più informati, abili e responsabili.

6
METTERE LA PA AL SERVIZIO DEL TERRITORIO

L'efficienza dell'amministrazione pubblica è probabilmente il problema principale per il riavvio di un processo di crescita in Italia. Non si può più ignorarlo. Bisogna avere il coraggio di trasformare profondamente il settore pubblico, in un'ottica di servizio ai bisogni reali e mutevoli dei cittadini e delle imprese.

7
VALORIZZARE CIÒ CHE È COSTRUITO

È necessario ridurre il consumo di suolo, perché il suolo è una risorsa scarsa e preziosa. Abbiamo bisogno di nuovi modelli edilizi e urbani per abitare e vivere, che riqualifichino le parti di città già esistenti.

8
DARE MATURITÀ AL SISTEMA CULTURALE

La cultura e gli eventi hanno dato un grande contributo alla trasformazione di Torino, fondamentale anche per lo sviluppo sociale e economico. Ora bisogna accettare la sfida dei tagli e della selettività dell'investimento pubblico, e quindi la valutazione del contributo reale di ogni attività culturale cofinanziata dal pubblico, in un'ottica comparativa.

ELENCO DEI SOCI

aggiornato al 12 giugno 2012

MUNICIPALITÀ

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

ALTRI SOCI

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

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

Una città vitale, aperta al cambiamento. Un luogo d'innovazione, dove realizzare i propri progetti d'impresa, lavoro e vita.
La *città delle opportunità* è lo scenario per l'area metropolitana immaginato dalla Task Force, il gruppo di giovani esperti chiamati da Torino Strategica durante le sue attività di ascolto del territorio.
Questo libro riporta la visione e le proposte del gruppo, frutto di un percorso collettivo: gli ostacoli da rimuovere, i fattori di sviluppo, le possibili direzioni.
Un invito rivolto a tutti, per tornare a pensare al futuro della città.

TORINO
STRATEGICA