

TORINO METROPOLI 2025

Il terzo Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino

Sintesi

Il terzo Piano Strategico “Torino Metropoli 2025” è stato elaborato in due anni e mezzo di lavoro. 148 incontri, 230 enti coinvolti e oltre 500 persone direttamente mobilitate sono i numeri di un processo collettivo che ha disegnato un nuovo progetto per il futuro di Torino e della sua dimensione metropolitana. Il principio che lo ha guidato è stata l’attivazione delle migliori risorse locali e delle molte competenze di cui Torino è ricca; il lavoro si è anche fondato sull’analisi dei dati socio-economici e progettuali locali, e le tendenze e le buone pratiche internazionali.

Il lavoro per elaborare il terzo Piano, avviato nel giugno del 2012, si è sviluppato in tre fasi: una prima attività di **ascolto** dei soci di Torino Internazionale, degli stakeholder locali e di una task force di giovani esperti, chiamati a riflettere sul futuro della città; una seconda fase di **elaborazione** vera e propria del Piano; una terza fase di approfondimento e **verifica** della fattibilità dei progetti.

I lavori del Piano sono stati strutturati in **due Commissioni** - la *Commissione Territoriale Metropolitana* e la *Commissione Sviluppo Economico locale* - chiamate a indicare i temi di sviluppo e selezionare i progetti strategici. Alla prima hanno aderito 40 Enti pubblici, tra cui i 38 Comuni dell’area metropolitana, alla seconda hanno partecipato 60 organizzazioni, tra soggetti pubblici e privati. Accanto alle Commissioni hanno lavorato **otto Gruppi** tematici - *Promozione e attrazione di investimenti, Attrattività locale, Capitale umano, Pubblica amministrazione e impresa, Qualità urbana, Poli di sviluppo economico, Mobilità metropolitana, Infrastruttura verde* - composti da esperti di settori diversi, incaricati di esplorare scenari, approfondire i temi emersi e proporre i progetti prioritari. In parallelo sono stati avviati **tre tavoli** “vocazionali strategici”, ritenuti tali per la maturità e la rilevanza dei temi trattati - *Università, Cibo e Internazionalizzazione*; due responsabili di temi trasversali *Sostenibilità e Smart city*; in ultimo è stato avviato un gruppo su *Inclusione sociale*.

Un Comitato Scientifico, composto da nove esperti locali e internazionali, ha guidato e orientato i lavori delle Commissioni e dei gruppi, affiancate nel percorso di lavoro da due team scientifico-professionali con la funzione di supporto tecnico–metodologico. Diverse ricerche e seminari aperti al pubblico hanno rafforzato l’elaborazione del Piano.

La cabina di regia dell’intero processo era composta da: nove membri del comitato scientifico, tredici coordinatori (tra commissioni, gruppi e assistenze) e sei professionalità quotidianamente dedicate all’organizzazione del processo.

Scelte di campo del Piano

Il Piano Strategico è un’agenda di priorità per il futuro, non contiene tutto. Dimensione metropolitana, centralità del mondo delle imprese, dell’università, della ricerca, dell’innovazione, rinnovamento della pubblica amministrazione (PA), sono al centro della nuova fase di cambiamento. Dal punto di vista della dimensione metropolitana il Piano si è concentrato sul territorio riconoscibile come l’area conurbata di Torino, che include i 38 Comuni caratterizzati da un alto grado di integrazione con il capoluogo. Questo territorio costituisce il più importante

motore di sviluppo dell'area vasta. Esso produce metà del PIL regionale. Qui si trovano le principali funzioni strategiche regionali e si realizzano molte innovazioni di carattere economico, sociale e culturale.

Visione

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

Lo scenario di “Torino Metropoli 2025” si concretizza dunque nell'idea di una città del “poter fare”: un luogo che incoraggia l'innovazione e lo sviluppo, un ambiente abilitante e inclusivo, uno spazio accogliente e produttivo, dove ognuno può trovare le condizioni favorevoli per sviluppare il proprio progetto di vita e di impresa. Essere **la città metropolitana del “poter fare”** significa avere un sistema **efficiente per le imprese**, facilitare la permanenza, la crescita e l'insediamento di imprese per garantire la crescita dell'occupazione; ma significa anche essere **attraente per le persone**, consolidando e diffondendo un'altissima qualità della vita per i residenti e per i nuovi abitanti, garantendo alti livelli di realizzazione economica e personale.

Obiettivi

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

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

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

Le due strategie

Gli obiettivi del terzo Piano Strategico si realizzano attraverso due strategie complementari: **costruire la governance metropolitana** e **abilitare il sistema economico ad una nuova fase di crescita e sviluppo**. Le due Strategie sono fortemente interrelate, necessitano l'una dell'altra. Non ci sarà crescita economica senza un approccio mirato a fare sistema e integrare politiche e azioni a scala metropolitana. Non si riuscirà a coordinare l'azione di attori pubblici e privati a scala metropolitana se essi non vedranno il beneficio in termini di sviluppo complessivo, ma anche dei loro territori.

La strategia per costruire la governance metropolitana punta a creare strumenti, politiche e pratiche di intercomunalità su governo del territorio, servizi e funzioni amministrative. Agire su scala metropolitana in termini di politiche, pratiche, azioni, istituzioni e agenzie porta a numerosi benefici per le persone e le imprese: economie di scala e massa critica; riduzione delle sovrapposizioni; maggiori investimenti; efficienza gestionale nelle attività di servizio e funzioni pubbliche; riduzione di spreco e miglioramento dei servizi; accrescimento delle capacità locali e adeguamento agli standard internazionali. Questa strategia si declina in sei direzioni progettuali, tutte da perseguire a scala metropolitana: razionalizzare le scelte territoriali e spaziali; attrarre investimenti e razionalizzare i progetti di sviluppo economico; governare, rendere più efficiente e accessibile il sistema pubblico e privato della mobilità; mettere a sistema e favorire la gestione integrata delle principali infrastrutture verdi; integrare, aumentare e gestire reti, politiche e infrastrutture sostenibili, dal punto di vista economico, ambientale e sociale; incrementare la capacità innovativa della pubblica amministrazione (PA).

La strategia per abilitare il sistema economico e sociale punta ad aumentare la competitività dei fattori economici di tutta l'area metropolitana. Questa strategia non identifica singoli investimenti infrastrutturali, né settori economici specifici sui quali investire, ma valorizza i "fattori abilitanti" orizzontali che creano le condizioni per investimenti più produttivi, favoriscono lo sviluppo dell'intero sistema economico, territoriale e sociale, riducendo i costi del fare impresa e sbloccando energie potenziali.

Nel contesto torinese i fattori abilitanti più impattanti sono la promozione del territorio e delle sue eccellenze, l'attrazione d'investimenti mirati alla nuova economia, lo snellimento della burocrazia locale, la qualificazione del capitale umano, l'applicazione di nuove tecnologie per una città più intelligente, una mobilità più efficiente, una "fabbrica" più intelligente, un tessuto urbano attraente e accogliente per tutti. Concentrarsi su questi fattori significa valorizzare al massimo le risorse disponibili e favorire nuove forme di occupazione.

Le due strategie si concretizzano nel Piano attraverso 29 progetti: 8 di governance metropolitana, 21 di sviluppo economico.

I PROGETTI PER COSTRUIRE LA GOVERNANCE METROPOLITANA

UN'UNICA VISIONE DEL TERRITORIO METROPOLITANO

A1 Strategia Territoriale Metropolitana

La *Strategia territoriale metropolitana* avrà il compito di individuare una visione comune di città fisica del futuro, a scala metropolitana, che includa vocazioni e relazioni tra territori, selezionando i progetti di sviluppo, prioritari, i cui impatti vadano a beneficio di tutti i Comuni interessati, in connessione stretta con il resto della Città Metropolitana e della Regione.

UN'UNICA VISIONE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E GLI INVESTIMENTI

A2 Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti

Il progetto di *Agenzia strategica torinese per l'economia e gli investimenti* mira a promuovere e favorire in modo sistematico lo sviluppo economico e gli investimenti a Torino e nell'area metropolitana attraverso la creazione di una struttura che monitori, valuti, sviluppi, promuova e colga le opportunità di sviluppo economico strategico locale. L'Agenzia dovrà esser il punto di riferimento per gli attori pubblici locali impegnati in progetti di sviluppo economico e territoriale, e per i privati alla ricerca di opportunità di investimento nell'economia locale.

UN SISTEMA INTEGRATO DI MOBILITÀ SOSTENIBILE

A3 Agenzia per la Mobilità Metropolitana e Regionale potenziata

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

INFRASTRUTTURA VERDE METROPOLITANA

A4 Agenzia metropolitana Corona Verde

Il progetto di *Agenzia metropolitana Corona Verde* ha l'obiettivo di valorizzare e potenziare il progetto regionale Corona Verde, in particolare in relazione alla sua capacità di influenza sulla pianificazione urbanistica, alla gestione e manutenzione del verde, alle attività di promozione, comunicazione, sensibilizzazione, educazione e salute. L'Agenzia sarà il punto di riferimento unico per enti, cittadini e visitatori in relazione ai diversi aspetti di visione, fruizione, progettazione, realizzazione e gestione che riguardano il verde.

CITTÀ METROPOLITANA SOSTENIBILE

A5 Manager per la Città Metropolitana sostenibile

Il Piano Strategico propone di creare una funzione di coordinamento sovracomunale, il *Manager per la Città Metropolitana sostenibile*, dotata di una struttura tecnica apposita all'interno della Città Metropolitana, che avrà il compito di verificare che gli strumenti attuativi e gli interventi adottati rispondano ai principi di sostenibilità ambientale. Potrà promuovere azioni coordinate e integrate, a livello locale e metropolitano, come interventi di efficientamento nell'uso delle risorse ambientali, riqualificazione del paesaggio, dello spazio pubblico e naturale, interventi a favore del

mantenimento e del ripristino della biodiversità, spinta verso modelli di trasporto maggiormente sostenibili, e così via.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE METROPOLITANA

A6 Task Force metropolitana per la semplificazione

La *Task Force metropolitana per la semplificazione* del rapporto tra PA e imprese mira a promuovere il dialogo tra PA e imprese. Dovrà produrre a scadenze regolari un rapporto sullo stato dell'efficienza ed efficacia della PA locale nei confronti delle imprese, che individui di volta in volta criticità e potenzialità su aspetti specifici, riportando casi problematici o di successo, suggerendo modifiche a procedure e prassi esistenti, nuove forme di collaborazioni tra gli Enti, interpretazioni locali condivise di nuove normative nazionali, attività formative e scientifiche da promuovere.

A7 Welfare metropolitano

Il Piano propone di creare una *Task Force e un piano di lavoro condiviso* tra Comuni dell'area metropolitana per sostenere un percorso di graduale integrazione *del welfare metropolitano*, in forte condivisione con la Regione. Il progetto richiede di lavorare insieme tra Comuni, condividendo analisi e definendo eventuali riorganizzazioni, nuovi processi, strumenti regolativi, modelli operativi, ripensando insieme e nel complesso i servizi in un'ottica di accessibilità e qualità più alta ed equa nei confronti dei cittadini metropolitani, di integrazione con il "secondo welfare" e in grado di condurre da un modello di "protezione sociale" a uno di "promozione sociale".

A8 Finanza pubblica aggregata

Il Piano promuove un programma pluriennale di studi, assistenza tecnica, scientifica e amministrativa e un confronto con gli attori al fine di incentivare la collaborazione tra Comuni, in particolare in relazione agli aspetti contabili e finanziari. Il programma dovrà prevedere di: condividere informazioni di natura contabile e fiscale; individuare strumenti generali di collaborazione e strumenti specifici per singole attività e valutarne l'impatto finanziario; favorire momenti di confronto sui percorsi amministrativi, su ostacoli e potenzialità e accompagnare attivamente il processo di cambiamento organizzativo e l'adeguamento delle strutture e del personale.

I PROGETTI PER ABILITARE IL SISTEMA ECONOMICO

SPAZI E LUOGHI PER NUOVE ECONOMIE E COMUNITÀ

B1 Piano per i luoghi dell'economia metropolitana

Il *Piano per i luoghi dell'economia metropolitana* è un progetto di conoscenza e valorizzazione delle aree industriali da bonificare in area metropolitana, nell'ottica di razionalizzazione, riqualificazione e sostegno al rilancio dell'economia: grandi aree produttive integrate; le aree e i luoghi diffusi per produzioni e attività consolidate (da recuperare o trasformare per altri usi); le aree e i luoghi per i nuovi modelli economici (come gli spazi per le start-up, co-working, FabLab). Il progetto prevede di mappare, valutare meccanismi di progettazione e investimento, favorire e gestire l'incontro tra domanda e offerta.

B2 Quindici progetti di qualità urbana

I *15 progetti-pilota per la qualità pubblica urbana* mirano a riqualificare 15 contesti periferici dell'area torinese, luoghi a "scarsa definizione" ambientale e antropologica, oppure ad elevato potenziale (ad esempio le aree mercatali, le stazioni del SFM), al fine di: migliorare il livello dei servizi urbani; ampliare e qualificare le aree pedonali, favorire una più sicura e piacevole relazione tra mezzi di trasporto, favorendo soprattutto ciclisti e pedoni; intensificare e qualificare le pratiche d'uso degli spazi verdi; promuovere nuove forme di manutenzione e presa in carico della gestione dello spazio e degli immobili pubblici da parte della comunità locale.

ACCELERAZIONE

B3 AcceleraTO

AcceleraTO si propone come iniziativa capace di aggregare un insieme di programmi d'accelerazione, fondati su modelli diversi, applicabili in fasi diverse dello sviluppo di un business e/o in settori differenti allo scopo di aiutare start up e PMI a operare sul mercato e crescere rapidamente, soprattutto a livello internazionale. Lavora a valle del percorso d'incubazione e in stretta relazione con gli Atenei e gli incubatori, e la sua azione si concentra in periodi brevi.

CAPITALE TORINO

B4 Scuola di alta formazione manageriale

Il Piano promuove una *Scuola di alta formazione manageriale*, che parta dalla valorizzazione dell'esperienza torinese della *Europe Business School Campus Torino* e risponda, da un lato alla domanda di formazione completa di figure con elevate competenze manageriali funzionali alle aziende locali (in relazione a: internazionalizzazione, innovazione, produttività, passaggi generazionali, ecc.), dall'altro al potenziale di mercato internazionale per scuole di questo tipo.

B5 Connessione educazione-lavoro

Il progetto *Connessione educazione-lavoro* promuove una maggiore connessione tra mondo dell'educazione e quello dell'impresa e del lavoro attraverso l'attivazione e la promozione di: *reti di orientamento*, per accompagnare le persone nell'elaborazione dei propri progetti di vita professionale e per sostenerle nelle fasi di transizione o nelle cadute; *reti territoriali* tra istituzioni scolastiche e formative, imprese, atenei, centri di ricerca, per progettare offerte formative articolate, integrate e rispondenti ai fabbisogni professionali dei territori e delle imprese; *reti di*

supporto alle istituzioni scolastiche e formative per migliorare la qualità dell'offerta, in particolare dei percorsi di qualifica che offrono competenze professionalizzanti spendibili nel mondo del lavoro.

B6 Lab Accesso aperTO

Il progetto *Labs Accesso AperTO*, coerentemente con le ipotesi del Programma Nazionale per la Ricerca, promuove modelli condivisi di co-utilizzo e co-investimento delle infrastrutture di ricerca fra imprese, università e organizzazioni pubbliche, garantendo una fruizione ampia, anche a soggetti che potrebbero essere esclusi, allo scopo di massimizzarne l'uso e incrementare efficienza ed efficacia della ricerca.

B7 Labora.TO

Labora.TO intende sviluppare localmente un partenariato tra un gruppo d'impresa manifatturiere che, in accordo con il MIUR, adottino e riqualifichino i laboratori degli istituti tecnici locali, aprendoli anche oltre l'orario curricolare. Lo scopo della proposta è introdurre le nuove tecnologie avanzate e accessibili (es. stampanti 3D, macchine e processi di prototipazione rapida, hardware e software open source) e supportare lo sviluppo e l'inserimento lavorativo nell'ambito delle professioni tecniche tradizionali e nuove.

ATTRATTIVITÀ LOCALE

B8 Talenti a Torino

Talenti a Torino è un progetto che promuove, in una logica collaborativa tra i principali attori locali, un insieme di iniziative per: trattenere e favorire la crescita e l'integrazione dei talenti locali; attrarre nuovi talenti; promuovere la reputazione di Torino quale area metropolitana attraente e accogliente per i talenti. Il punto di partenza del progetto sarà la conoscenza dei propri oggettivi punti di forza per l'attrazione di talenti, la loro valorizzazione e promozione.

B9 Esperienza Torino

Il progetto propone la costituzione di una struttura - *Esperienza Torino* - in grado di identificare, organizzare e promuovere le esperienze da offrire a target diversi (turisti, talenti, studenti, manager) coprendo tutte le attività significative: l'alimentazione, l'abitare, la vita all'aria aperta e lo sport, la fruizione della cultura e dell'arte, la conoscenza e lo sviluppo delle competenze, il lavoro, la solidarietà.

B10 Torino bilingue

Torino bilingue prevede di strutturare un piano d'azione che miri a diffondere l'inglese fluido scritto e parlato allo scopo di far diventare bilingue la città, rispetto a tutte le occasioni e modalità di interazione con i visitatori, imprenditori e talenti internazionali, e dei torinesi che si muovono e promuovono Torino all'estero.

SEMPLIFICAZIONE

B11 Portale unico per le imprese

Il *Portale Unico delle Imprese* è un ambiente informatico integrato. Il Piano lo concepisce quale esclusivo strumento di gestione dei procedimenti tra PA e imprese, attraverso l'integrazione di tutte le altre piattaforme e database pubblici. Questo strumento e modello organizzativo potrà aggregare i servizi preesistenti e renderli omogenei e più efficienti, attuando il principio di "inserimento unico" e promuovendo l'attuazione del fascicolo dell'impresa.

B12 Ecosistema digitale e open data

Il Piano prevede la creazione di un'agenda per la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico e di alcuni progetti strategici che rispondano alle esigenze concrete del territorio. In particolare potranno essere sviluppati quattro progetti strategici open data per affrontare le sfide sociali rilevanti: salute, territorio, sostenibilità (ambiente ed energia), formazione e lavoro.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ABILITANTE

B13 Social innovation

Social innovation è un programma che mette a sistema e sostiene le numerose attività che stanno emergendo dagli attori pubblici e non profit, per portarle ad un maggiore grado di diffusione e capacità di impatto. Il progetto, coordinato dalla Città di Torino ed espandibile su altri territori, prevede di agire su tre leve: gli acquisti pubblici; l'accompagnamento, l'incubazione e l'accelerazione dei progetti e delle idee; la strumentazione finanziaria a supporto dell'imprenditorialità con impatto sociale.

B14 Acquisti pubblici per lo sviluppo

Il Piano intende promuovere a tutti i livelli della PA (Comuni, ma anche altri enti pubblici quali le Università) un nuovo modello di *acquisti pubblici* in grado di massimizzare la capacità di indirizzare, attraverso le spese necessarie degli enti, le economie e i mercati locali verso un'offerta di prodotti e servizi con impatti ambientali, sociali ed economici maggiormente positivi sul territorio.

RIGENERAZIONE E QUALITÀ URBANA

B15 Rigenerazione metropolitana

Il Piano prevede di realizzare a scala metropolitana programmi di rigenerazione basati su: connessione tra rigenerazione degli spazi e inclusione sociale; integrazione degli interventi di rigenerazione ad azioni a favore del rafforzamento di nuove filiere produttive urbane, per liberare energie d'innovazione social.

B16 Nuovo housing sociale

Il Piano promuove modelli innovativi di *housing sociale*: modelli fondati sui fondi immobiliari e investimenti "pazienti" e a bassa redditività; meccanismi che migliorino l'incontro tra domanda e offerta, che promuovano nuove forme di contratto a garanzia della riduzione dei costi per entrambe le parti, che favoriscano l'emersione di mercati locativi irregolari; nuovi meccanismi normativi, urbanistici e finanziari che favoriscano forme di co-housing, di autocostruzione e di gestione.

B17 Cittadinanza attiva e beni comuni

Il Piano promuove la diffusione a scala metropolitana di esperienze e progetti per la cura e rigenerazione dei beni comuni, materiali e immateriali attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro intercomunale che definisca un Regolamento unico metropolitano, a partire dal "*Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la gestione e la rigenerazione dei beni comuni urbani*" che il Comune di Torino sta elaborando.

MOBILITÀ INTELLIGENTE

B18 Piattaforma tecnologica per la mobilità intelligente

L'azione prevede di realizzare un'unica *piattaforma tecnologica dell'infomobilità metropolitana* (inclusa la ciclabilità, il bike e car sharing, la sosta, ecc.), che permetta ai viaggiatori di individuare, a partire da informazioni aggiornate in tempo reale, e valutare le alternative di spostamento da un'origine a una destinazione, inclusi i relativi costi temporali, tariffari, energetici e ambientali. Si propone inoltre una sostanziale evoluzione smart del sistema di bigliettazione elettronica.

B19 Logistica per una città metropolitana intelligente

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

SMART CITY METROPOLITANO

B20 Coordinamento Smart City metropolitano

Il Piano Strategico estende alla più ampia governance metropolitana il lavoro svolto dal *Master Plan di Torino Smart City* denominato "*SMILE – Smart Mobility, Inclusion, Life&Health ed Energy*". Le prime connessioni sono state individuate sui temi di: mobilità, social innovation, energia, . L'opportunità è infatti quella di individuare le aree e le scale dimensionali più opportune su cui realizzare i progetti, diffondere le buone pratiche e condividere le competenze.

TORINO CITTÀ DEL CIBO

B21 Food Commission

La *Food Commission* avrà il compito di valorizzare il settore del cibo torinese per rendere l'area metropolitana di Torino, insieme alla sua Regione, un territorio riconosciuto a livello mondiale per la straordinaria cultura, produzione, accessibilità e diffusione del cibo di qualità. Riunendo tutti gli attori di un sistema molto articolato, dovrà coordinare, definire, incubare, facilitare e promuovere una serie di proposte, politiche e azioni sul cibo di qualità, a partire da alcune attività iniziali: un *Atlante del Cibo* per fotografare e comprendere al meglio il mondo del cibo locale; un *portale* in più lingue per comunicare, promuovere il mondo del cibo torinese; un *programma di innovazione nel contatto diretto* tra produttori, trasformatori e il mercato, specializzato e generico; un *programma di formazione professionale* per migliorare l'offerta ricettiva e alberghiera, promuovere un benessere diffuso e nuovi stili di ristorazione e somministrazione e adeguare la conoscenza linguistica a standard professionali.

STRATEGIE DA COSTRUIRE

Le strategie complementari rafforzano l'impianto del Piano Strategico. Si tratta di tre ambiti considerati in parte autonomi ma fondamentali, per i quali è stato avviato un lavoro di costruzione di strategie specifiche, con la collaborazione e il sostegno di gruppi di attori di rilievo.

STRATEGIA 3. TORINO UNIVERSITARIA E DELL'INNOVAZIONE

Le Università, e il sistema delle istituzioni di formazione e ricerca in generale, sono risorse fondamentali per lo sviluppo sociale ed economico di un territorio metropolitano, soprattutto in un contesto economico globale in cui la competizione si basa sempre più sull'economia della conoscenza. I due Atenei torinesi sono attualmente attivi in una serie di attività di rilievo: il programma "Torino Città universitaria" promosso dalla Città di Torino, che valorizza le risorse universitarie in un'ottica di apertura e scambio con le realtà sociali del territorio; i piani relativi alle infrastrutture e agli spazi, anche in condivisione, dei due Atenei; il progetto di Campus universitario sostenibile; il Master Plan di residenze universitarie adottato dalla Città di Torino, che prevede la realizzazione di sette poli per 5.000 posti letto.

A partire dall'alta qualità del sistema universitario e della ricerca piemontese, il Piano punta a favorire le cooperazioni strategiche tra gli Atenei – e non solo, ma coinvolgendo anche altri enti scientifici e culturali locali - nei campi della ricerca, della didattica e delle interazioni con il territorio e le imprese, in un'ottica di competitività internazionale del sistema universitario torinese nel suo complesso, nel medio-lungo periodo. Gli ambiti di sinergia individuati al momento dai due Atenei torinesi sono: scienze della vita, tecnologia e creatività; cibo; territorio; discipline umanistiche e sociali; impresa sociale, welfare.

La strategia per fare di Torino una Città universitaria e dell'innovazione punta a promuovere, tra i principali attori del territorio, una riflessione strategica volta a favorire la crescita e la permanenza nella dura competizione globale delle Università locali e il miglioramento del loro impatto positivo sul sistema economico e sociale locale, agendo nello specifico su tre ambiti: formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza.

STRATEGIA 4. TORINO INTERNAZIONALE

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

In quest'ottica, bisogna passare da una pluralità di politiche che aspirano a promuovere l'internazionalizzazione del proprio ente o della propria comunità di riferimento, a una strategia di sistema che concordi su alcuni pilastri essenziali. La collaborazione per l'internazionalizzazione, per essere efficace, deve fare un salto in avanti ed essere più integrata, focalizzata e strategica, in modo da cogliere le opportunità offerte da alcune politiche, risorse del territorio e relazioni consolidate, e farvi leva per promuovere l'internazionalizzazione dell'intero sistema. La nuova strategia d'internazionalizzazione, che si concretizzerà con *Destinazione Torino*, progetto pilota condiviso con il Governo nazionale, dovrà affrontare tre nodi principali: il nodo di Torino verso

l'estero, il nodo dell'attrazione, il nodo dell'accoglienza. Il nodo di Torino verso l'estero riguarda i prodotti, i servizi e le competenze da esportare creando nuovo valore aggiunto e intessendo legami più forti tra la città e l'estero. Il nodo dell'attrazione si riferisce alle popolazioni, alle risorse e ai capitali che potrebbero trovare a Torino e nella sua area metropolitana validi motivi di contatto, insediamento e collaborazione. Il nodo dell'accoglienza riguarda la qualità e l'internazionalità del sistema locale, che dovrà corrispondere alle aspettative e agli standard di una comunità aperta e multiculturale. Tutti i nodi necessitano di affrontare il nodo della connettività aerea, oggi non altezza delle necessità e ambizioni del territorio, che può passare da un potenziamento dello scalo torinese o da un più esplicito collegamento con l'*hub* di Malpensa.

STRATEGIA 5. TORINO SOCIALE

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

Il Piano parte dall'assunto che il primo fattore d'inclusione sociale sia il lavoro, quindi il rilancio dell'economia locale; ciò è maggiormente rilevante in una fase di crisi, che riduce le opportunità di occupazione. In questo senso le ipotesi di sviluppo economico per Torino devono misurarsi con innovazioni, sperimentazioni, buone pratiche di tutela sociale, di lotta alla disoccupazione di lunga durata, alla vulnerabilità sociale e alle povertà.

Il Piano sostiene l'innovazione complessiva del sistema del welfare metropolitano per dare vita a modelli pubblici di welfare più efficaci ed efficienti, al passo con i tempi e promuove un maggior coinvolgimento del mondo privato e del terzo settore per favorire l'inclusione sociale.

La Strategia *Torino sociale* potrà essere costruita solo mobilitando tutti gli attori pubblici, non profit e privati che operano nel campo del welfare e dell'integrazione sociale al fine di approfondire, in modo condiviso e costruttivo, nuovi modelli e strumenti attraverso un percorso che preveda: il "racconto del welfare ai cittadini", la conoscenza oggettiva della reale situazione e degli scenari futuri, l'individuazione delle azioni concrete di rinnovamento del welfare.

L'IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO

I progetti di questo Piano presentano diversi livelli di avanzamento: alcuni sono già sostenuti da chiare leadership, altri devono essere meglio studiati e sviluppati e devono trovare le leadership che li porteranno avanti. Questi ultimi sono stati comunque indicati nel Piano perché ritenuti fondamentali per disegnare il futuro di Torino. Le tappe concrete del processo di sostegno al Piano sono: l'adozione del Piano da parte delle Istituzioni; la definizione di un meccanismo di governance stabile tra le zone omogenee nell'ambito della Città Metropolitana; il riconoscimento di questo Piano di area torinese nell'ambito della Città metropolitana quale primo contributo agli strumenti di indirizzo della Città Metropolitana, e in particolare al Piano Strategico previsto per quell'Ente, salvo adeguamenti necessari; la revisione e riorganizzazione delle competenze e modalità di azione di alcuni enti (inclusa la Città Metropolitana) e delle agenzie locali che si occupano, a diverso titolo, di *delivery* di funzioni di sviluppo locale; il sostegno alla funzione costante di animazione e approfondimento della fattibilità e di sostegno finanziario ai progetti strategici del Piano, riconoscendo e strutturando questa funzione negli Enti o in un'Agenzia dedicata del territorio, eventualmente nella stessa Torino Internazionale.