

7. STRATEGIE

7.1. PIANI STRATEGICI

Nel 2000 Torino è stata la prima città italiana ad adottare un Piano strategico, sulla scia di quanto avevano già fatto alcune città europee: Barcellona, Lione, Glasgow, Bilbao. Tale piano definisce una visione della città al 2010 incentrata su tre punti chiave: «Torino metropoli europea»; «Torino ingegnosa, città del fare e del saper fare»; «Torino che sa scegliere: l'intelligenza del futuro e la qualità della vita». Per perseguire questa visione, il piano individua 6 linee strategiche, a loro volta articolate in 20 obiettivi, da perseguirsi attraverso 84 azioni.

Nel costruire questa complessa strategia, il piano del 2000 ha avuto soprattutto il merito di mettere in rete le diverse progettualità che esistevano sul territorio, all'epoca spesso slegate e poco correlate tra loro; l'approccio partecipativo con cui è stato costruito ha favorito una maggiore conoscenza reciproca tra i vari stakeholder del territorio. In altre parole, ha contribuito a «fare sistema», sfruttando anche le opportunità offerte da un Piano regolatore di recente approvazione e dall'organizzazione dell'evento olimpico invernale del 2006.

Per quanto riguarda l'efficacia del Piano strategico in termini di attuazione delle misure previste, una prima ricognizione era stata condotta dall'associazione Torino Internazionale tra il 2004 e il 2005. Il *Rapporto Rota* del 2009, in prossimità della conclusione del decennio di riferimento del piano, aveva condotto un'analisi sull'avanzamento delle 84 azioni: ne era emerso come un terzo di esse fosse sostanzialmente completato (soprattutto per il turismo); circa la metà fosse stata compiuta almeno in parte (in alcuni casi anche con rilevanti modifiche), in particolare per l'innovazione e la formazione; un quinto non fosse stato mai realizzato (in primis nell'ambito cultura e tempo libero).

A quasi vent'anni dalla pubblicazione del piano, si possono oggi considerare in buona sostanza realizzate alcune delle azioni che nell'analisi del 2009 risultavano non ancora partite: si pensi, ad esempio, al rilancio del Museo Egizio. Altre sono ormai del tutto abbandonate, come il progetto della Cittadella della cultura a Stupinigi. La maggior parte resta presente nel dibattito e nelle strategie locali, sebbene a uno stadio di lento avvio (si pensi in particola-

re alla Torino-Lione e al polo sanitario di eccellenza internazionale, oggi noto come Parco della salute) o ancora di discussione (quando non di mero auspicio), da corso Marche al Parco della scienza e della tecnica alla candidatura a Capitale europea della cultura.

L'evento olimpico del 2006, percepito come un momento chiave e di svolta nell'evoluzione della città, ha portato a un aggiornamento del piano del 2000 ben prima del termine del suo decennio di riferimento. Già nel 2005 vengono così avviati i lavori per l'elaborazione del secondo Piano strategico, che viene presentato all'assemblea dei soci di Torino Internazionale l'anno dopo. Lo snodo su cui si regge la visione di tale piano (per la quale non è indicata una data di riferimento) è l'economia della conoscenza, vista da un lato come un modello di applicazione di maggiori contenuti di ricerca e innovazione ai processi produttivi, dall'altro come la valorizzazione diffusa e inclusiva del capitale umano. A differenza del primo piano, che si autodefiniva «per la promozione della Città» (pur prevedendo una linea strategica specificamente volta a «costruire il governo metropolitano»), il secondo Piano strategico «dell'area metropolitana» fa esplicito riferimento nella sua visione alla dimensione metropolitana, assunta come quella minima per sviluppare una locale economia della conoscenza capace di competere a livello internazionale.

Il piano si articola in quattro aree tematiche (Territorio metropolitano, Qualità sociale, Potenziale culturale, Sviluppo economico), da cui scaturiscono 12 direzioni di intervento e 54 obiettivi. Rispetto al precedente Piano strategico, quello del 2006 dà maggiore rilievo ai temi economici (in particolare in relazione alla produzione industriale) e sociali (quali formazione, lavoro e immigrazione), che nel primo avevano avuto minore centralità; in particolare, la visione di un'economia incentrata sulla conoscenza ha colto una dinamica fondamentale che tuttora viene perseguita dal sistema locale, come emerge dalla centralità tuttora attribuita al tema dell'innovazione dal sistema locale torinese (si vedano i prossimi paragrafi di questo capitolo). A differenza del primo piano, poi, il secondo non definisce una lista analitica di azioni puntuali¹

¹ Nel 2009 Torino Internazionale avvierà una ricognizione (pubblicata poi sul suo sito web) dello stato di avanzamento di 19 progetti ritenuti prioritari per raggiungere gli obiettivi del piano. Tali progetti erano articolati in tre aree: 1) accessibilità, sistema infrastrutturale, coordinamento metropolitano (alta velocità Torino-Lione, sistema ferroviario metropolitano, linee 1 e 2 della metropolitana, corso Marche, strumenti di coordinamento metropolitano); 2) trasformazioni dell'economia, formazione del capitale umano, sviluppo e coesione sociale (politiche per l'efficienza

volte a perseguire i suddetti obiettivi, né target quantitativi che permettano di monitorare in che misura essi siano stati raggiunti; preferisce lasciare più aperto (ma, di conseguenza, anche meno esplicito) il quadro dei possibili interventi, cercando di favorire soprattutto l'emergere di sinergie tra di essi con un approccio sistematico; di fatto, una valutazione della sua efficacia non è mai stata condotta. Lo scoppio della crisi globale un paio di anni dopo la sua adozione, ha poi radicalmente modificato il contesto in cui si inseriva, rendendo meno semplice il perseguimento dei suoi obiettivi.

Nel marzo 2015 viene pubblicato, dopo due anni e mezzo di lavoro, il terzo piano strategico, *Torino Metropoli 2025*. Per molti versi esso riprende le dimensioni cruciali del secondo piano e cerca di rilanciarle dopo la fase più dura della crisi, individuando due linee strategiche: «Costruire la governance metropolitana» e «Abilitare il sistema economico e sociale». Tali linee sono orientate a una visione di Torino e della sua area metropolitana come città delle opportunità e del «poter fare»: una città meno dirigista, impegnata – a fronte delle sempre più ridotte risorse pubbliche – soprattutto a creare le condizioni per favorire l'imprenditorialità privata, garantendo il rispetto di standard di qualità.

Il piano è articolato in 29 progetti, tutti a scala metropolitana; tra questi, sei vengono individuati come prioritari all'inizio del 2016, volti soprattutto a creare strutture istituzionali di coordinamento e supporto alle azioni dei privati: Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti, Agenzia metropolitana Corona verde, Food commission, Accelera.To, Esperienza Torino, Torino bilingue².

energetica, distretto aerospaziale, piattaforma per l'infomobilità, trasformazione dell'area Mirafiori, Cittadella politecnica, università metropolitana, Piano regolatore sociale); 3) qualità dell'ambiente culturale, creatività, attrattività del territorio (fondazione di comunità, sistema delle residenze sabaude, asse del Po, distretto museale centrale, Italia 150, politiche per i grandi eventi, politiche per l'attrazione dei talenti).

² L'Agenzia strategica per l'economia e gli investimenti avrebbe dovuto supportare gli attori pubblici locali impegnati in progetti di sviluppo e i privati in cerca di opportunità di investimento. L'agenzia metropolitana Corona verde avrebbe dovuto subentrare alla Regione per coordinare Torino e 92 comuni della cintura nei progetti di riqualificazione e valorizzazione delle aree verdi attorno al capoluogo; la Food commission era pensata per aggregare i diversi attori attivi sul tema del cibo e promuoverne i progetti a livello locale e internazionale; Accelera.To avrebbe dovuto garantire il tutoraggio di Politecnico e I3P per trasformare le idee delle start-up locali in progetti commerciali; Esperienza Torino avrebbe dovuto essere una struttura in grado di promuovere proposte integrate per turisti, studenti, manager, dall'alimentazione all'abitare, dallo sport alla conoscenza, alla cultura; il programma Tori-

In realtà, tutti questi progetti non sono mai partiti; da un lato, l'istituzione della Città metropolitana proprio nel 2015, e il compito a essa assegnato di elaborare un piano strategico metropolitano³, ha creato una situazione di incertezza, sovrapposizioni e confusione che non ha favorito l'attuazione del terzo piano dell'area torinese; ma, soprattutto, le elezioni comunali del 2016 hanno portato a un cambio dell'amministrazione cittadina (e conseguentemente anche del sindaco della Città metropolitana) e quella nuova ha preferito avviare un suo proprio piano, anziché dare attuazione a quello da poco approvato, sebbene quest'ultimo fosse l'esito di un processo partecipativo che aveva coinvolto un numero non indifferente di attori locali: 38 Comuni, 200 enti e oltre 500 persone, in quasi 150 incontri (tabella 7.1).

Nel 2018, a metà mandato della nuova amministrazione, è così partito il percorso per la redazione del piano d'azione *Torino 2030 sostenibile e resiliente*. Tale piano definisce una visione di medio-lungo periodo della città, costruita su quattro principi cardine: partecipazione, dinamismo, vivibilità, solidarietà; non vuole però essere un vero e proprio piano strategico, nella misura in cui non definisce – per perseguire la suddetta visione – azioni da avviare, optando piuttosto per esplicitare e mettere a sistema gli interventi principali che l'Amministrazione ha avviato o è sicura di mettere in

no bilingue avrebbe dovuto puntare a diffondere la padronanza dell'inglese tra i cittadini.

³ La legge 56/2014 (nota come legge Del Rio) ha assegnato alle Città metropolitane una serie di funzioni fondamentali, tra cui l'adozione e aggiornamento annuale di un piano strategico triennale del proprio territorio. La Città metropolitana di Torino ha avviato i lavori per la predisposizione di tale piano nel novembre 2015, per arrivare ad approvarlo a marzo 2018, con riferimento al triennio 2018-20. La visione proposta nel piano è quella di «un territorio coeso e di qualità, dove le persone desiderino vivere, crescere e lavorare, e nel quale le imprese ed i talenti, nazionali ed internazionali, possano trovare la giusta dimensione per insediarsi e svilupparsi». Tale visione viene perseguita attraverso cinque piattaforme (a loro volta articolare in un complesso di 20 strategie e 63 azioni): 1. una città metropolitana capace, attraverso una nuova governance integrata, 2. una città metropolitana sinergica e coesa (superamento della dualità pianura/montagna), 3. una città metropolitana innovativa ed attrattiva nei confronti di imprese e talenti, 4. una città metropolitana intelligente e inclusiva, 5. una città metropolitana sostenibile e resiliente. L'agenda operativa per il 2018 prevedeva che 41 di esse avrebbero dovuto trovare una prima attuazione durante tale anno (36 già in corso, di cui 19 da mantenere e 17 da potenziare o implementare; 5 da avviare, non prorogabili). A giugno 2019 è partito il monitoraggio dello stato di attuazione di tale agenda, e solo al termine di esso dovrebbe essere predisposta l'agenda per il 2019, dunque ad anno ormai avanzato.

Tabella 7.1. Piani a valenza strategica per l'area torinese
 Fonte: Torino Internazionale (2000, 2006, 2015), Città di Torino

	<i>1° Piano strategico</i>	<i>2° Piano strategico</i>	<i>3° Piano strategico</i>	<i>Piano d'azione Torino 2030</i>
Promotore	Città di Torino	Città di Torino, Associazione Torino Internazionale	Città di Torino, Associazione Torino Strategica	Città di Torino
Anno approvazione	2000	2006	2015	2019
Orizzonte temporale	2010	non specificato	2025	2030
Partecipazione	oltre 1.000 persone	500-1.000 persone	circa 800 enti e persone	circa 200 (a giugno 2019)
Progetti	6 linee strategiche, 20 obiettivi, 84 azioni	4 aree tematiche, 12 direzioni di intervento, 54 obiettivi	29 progetti e 3 strategie	33 azioni
Temi principali	internazionalizzazione; governance metropolitana; R&S, formazione; cultura, turismo, sport; qualità urbana	governance metropolitana; sviluppo economico; qualità sociale; cultura	governance metropolitana; sviluppo economico	partecipazione; turismo e attrazione di investimenti; qualità ambientale; inclusione sociale

campo nel corso del suo mandato. L'obiettivo del piano è dunque soprattutto comunicativo, per favorire possibili sinergie tra le sue azioni e quelle analoghe che altri attori pubblici o privati stanno attuando o intendono avviare. Il piano individua 33 azioni, di cui 10 per una città partecipata, 9 per una città dinamica, 7 per una città vivibile e altrettante per una città solidale⁴; per tutte e quattro le dimensioni, la prima azione riguarda il ruolo che il PRG attualmente in revisione (si veda il capitolo 8) dovrebbe avere. Se da un lato questo piano d'azione sembra orientato a dare una risposta alla frequente e diffusa domanda su quale sia la visione che l'attuale Giunta propone per il futuro di Torino, desta qualche per-

⁴ Alcune di queste azioni riprendono temi che già erano stati trattati nel Piano strategico del 2015, pur rivedendo spesso significativamente gli interventi da mettere in campo: Torino città universitaria, Torino città del cibo, la regolamentazione dei beni comuni, gli open data, gli spazi per l'attrazione di nuove imprese.

plexità il fatto che esso venga proposto quando oltre due anni di mandato sono passati, soprattutto se il suo obiettivo è quello di favorire convergenze d'azione con gli attori locali; inoltre, si perde la visione metropolitana della città, non ristretta ai meri confini comunali⁵.

7.2. INNOVAZIONE TECNOLOGICA E SOCIALE

Nel corso degli anni '90, per supportare l'integrazione tra processi di innovazione e ricerca industriale, viene promossa (grazie a fondi comunitari) la creazione di Parchi scientifici e tecnologici, strutture a capitale prevalentemente pubblico che forniscono spazi e servizi per l'insediamento di enti di ricerca e imprese innovative. I sette Parchi creati in Piemonte negli anni '90 mostrano sin dall'inizio numerose difficoltà di gestione (situazioni finanziarie non sostenibili, prevalente fornitura di servizi di natura immobiliare per le imprese, mancanza di specializzazione, difficoltà a fornire servizi innovativi) tanto che, nell'arco di un quindicennio, tre di essi cessano le loro attività⁶, soprattutto a causa di debiti e riduzione del sostegno pubblico.

⁵ Oltre ai quattro piani finora analizzati, questo ventennio torinese ha visto l'adozione di un altro strumento di pianificazione che, pur essendo più propriamente settoriale, tratta aspetti con ricadute fortemente trasversali: si tratta del masterplan Smile per Torino Smart City, adottato dalla Città nel dicembre 2013 per promuovere le opportunità offerte dalle ICT in alcune aree strategiche (Smart mobility, Inclusion & integration, Life & health, Energy, da cui l'acronimo Smile). Il piano individua, alla fine di un processo partecipativo che ha coinvolto 65 enti e oltre 350 persone, 45 azioni; come già emerso in una valutazione condotta nel 2016 da una commissione di monitoraggio appositamente costituita, gran parte di esse sono rimaste però ferme a livello di linee guida indicative, anche per mancanza di copertura economica.

⁶ Nell'area torinese sono oggi operativi 2 Parchi: nel capoluogo Environment park, che opera sull'edilizia sostenibile e le energie rinnovabili; Bioindustry park di Collettero Giacosa, specializzato nelle biotecnologie. Non sono più operativi il Cetad-Centro eccellenza tecnologie per anziani e disabili (chiuso nel 2005) e il Virtual reality and multimedia park (in liquidazione, si veda più avanti nel capitolo). Nelle altre province piemontesi operano ancora il Tecnoparco di Verbania e il Parco di Tortona, nel campo delle fonti rinnovabili; ha chiuso Tecnogrande a Dronero (CN) sull'agroalimentare.

Con il periodo di programmazione regionale POR Fesr⁷ 2007-13 il sistema dei Parchi viene riorganizzato per filiere produttive, per favorire l'aggregazione di imprese e la creazione di partenariati pubblico-privati e per superare la totale dipendenza da risorse pubbliche che aveva caratterizzato la gestione precedente. Vengono creati quindi i Poli di innovazione⁸ e le Piattaforme tecnologiche⁹, due strumenti finalizzati a favorire la cooperazione tra imprese ed enti di ricerca su specifiche filiere (riconfermate nell'attuale programmazione 2014-20) e finanziati attraverso bandi regionali rivolti a imprese ed enti di ricerca.

I 12 Poli attivati nel primo periodo (2007-13, su ambiti talvolta in sovrapposizione tra loro) vengono ridotti a 7 nella programmazione attuale (2014-20, in coerenza con la Strategia regionale per l'innovazione¹⁰), per superare la frammentazione dei progetti e le poche aggregazioni di impresa che avevano caratterizzato le proposte precedentemente finanziate; tra primo e secondo periodo¹¹ sono cresciuti infatti mediamente sia il contributo pubblico medio per progetto (da 126.000 a 305.000 euro) sia gli investimenti privati (da 50.400 a 112.000 euro). Attualmente sono associate ai 7 Poli¹² quasi 1.200 imprese, per oltre la metà appartenenti al com-

⁷ Il Programma operativo regionale a valere sul Fondo europeo di sviluppo regionale (POR Fesr) definisce l'utilizzo delle risorse europee da parte delle regioni nei periodi settennali di programmazione; opera in particolare nei settori legati a ricerca, imprese, occupazione, ICT, energia, sostenibilità urbana.

⁸ Raggruppamenti permanenti di imprese e centri di ricerca attivi in uno specifico ambito tecnologico, insediati in luoghi diversi ma in rete tra loro con a capo un soggetto gestore locale. Promuovono il trasferimento di tecnologie, la condivisione di servizi, costruiscono partenariati pubblico-privati per la realizzazione di progetti. I gestori dei Poli si pongono come soggetti proattivi che si rivolgono alle aziende per proporre l'offerta di tecnologia delle imprese associate.

⁹ Associazioni temporanee di scopo tra grandi imprese e centri di ricerca accademici per lo sviluppo di grandi progetti strategici di ricerca industriale e sviluppo sperimentale (oltre 5 milioni di euro), finalizzati alla realizzazione di impianti dimostratori che permettano di verificare il funzionamento di una tecnologia.

¹⁰ La «strategia per la specializzazione intelligente del Piemonte» (S3-Smart specialization strategy) è alla base della attuale programmazione regionale 2014-20, in linea con le indicazioni comunitarie. Individua in ricerca e innovazione gli strumenti per trasformare e rafforzare i settori tradizionali dell'industria piemontese ed è basata su due principi: 1) l'innovazione del sistema produttivo manifatturiero, in particolare su aerospazio, automotive, chimica verde, mecatronica, eccellenze regionali (agrifood e tessile); 2) l'innovazione per la salute, con attenzione all'invecchiamento della popolazione e al welfare.

¹¹ I dati sui progetti del periodo 2014-20 sono aggiornati a dicembre 2018.

¹² Di questi, quattro hanno il soggetto gestore in area torinese: Clever energia e tecnologie pulite (gestito da Environment park e consorzio Univer); Mesap smart products and manufacturing (gestito dal Centro servizi industrie di Torino); ICT

perto manifatturiero, per un quinto all'ICT e poche di meno ai servizi tecnici professionali.

Analogamente, le quattro Piattaforme tecnologiche create inizialmente (aerospazio, automotive, biotecnologie e agroalimentare) sono state riorganizzate dal 2017 su tre ambiti trasversali: salute e benessere (sanità e biotecnologie), bioeconomia (chimica verde e agroalimentare), fabbrica intelligente¹³ (su cui si è concentrato oltre il 40% dei contributi concessi finora). Tra il primo e il secondo periodo sono leggermente calati sia il valore del cofinanziamento pubblico mediamente concesso ai progetti (da 4,6 a 4,2 milioni) sia la media degli investimenti delle imprese (da 8,4 a 7,6 milioni), ma sono state affiancate altre misure, tra cui il programma IR² per il sostegno all'industrializzazione dei risultati della ricerca prossimi alla fase di ingresso sul mercato¹⁴. Con una dotazione di 123 milioni tra risorse regionali e nazionali, i 28 progetti finanziati finora in metà dei casi riguardano il settore automotive, gli altri mecatronica, biomedicale, aerospazio, agroalimentare; complessivamente si prevedono investimenti privati per quasi 400 milioni di euro (Zezza, 2019).

Tra gli attori qualificanti un sistema locale dell'innovazione vi sono Incubatori e Acceleratori di impresa¹⁵; a Torino, i due principali fanno capo alle sedi universitarie¹⁶. L'incubatore I3P del Politecnico di Torino (partecipato da Città metropolitana, Comune, Camera di commercio, Finpiemonte, Torino Wireless) nasce nel 1999 e ha incubato, in venti anni, 229 start-up¹⁷ (una decina di

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (gestito dalla fondazione Torino Wireless, creata nel 2002 tra Regione, Provincia, Comune, atenei e imprese per gestire le attività del Polo tecnologico ICT), BiopMed scienze della vita e salute (gestito dal Bioindustry Park di Colletterto Giacosa). Gli altri Poli piemontesi sono relativi a chimica verde (novarese), tessile (biellese), agroalimentare (cuneese).

¹³ Piattaforma finanziata nell'ambito di un accordo col Miur, avviata nel 2015 con una dotazione complessiva di 50 milioni di euro; finanzia progetti legati alla produzione manifatturiera 4.0.

¹⁴ L'ingresso sul mercato è una fase avanzata del processo di industrializzazione della ricerca, che richiede investimenti consistenti e molto rischiosa dal punto di vista imprenditoriale.

¹⁵ Strutture finalizzate a erogare spazi e servizi per favorire la nascita e lo sviluppo delle start-up: una sede fisica, finanziamenti a fondo perduto, inserimento in una rete imprenditoriale, possibilità di contatti e consulenze.

¹⁶ Si segnalano inoltre Torino social fare e Make a cube, due incubatori privati con focus sulle imprese sociali. Inoltre, ha chiuso nel 2018 l'incubatore BIT di Beinasco, aperto nel 2009 su iniziativa di Comune e Provincia in collaborazione con I3P, che ha nel tempo ospitato fino a 6 imprese.

¹⁷ Di queste imprese, 171 sono ancora in attività nel 2018, 18 delle quali acquisite da grandi gruppi industriali; tra le acquisizioni più significative del 2018 si se-

anni fa erano 136) che hanno creato oltre 2.000 posti di lavoro e registrato nel complesso 105 brevetti. Nel 2011 a I3P viene affiancato TreataBit, un percorso di pre incubazione dedicato a progetti digitali per il mercato dei beni di consumo (e-commerce, social network, app mobile) che ha supportato fino a oggi 386 idee di impresa, di cui 146 sono diventate imprese. Nel 2013 e nel 2015 I3P compare nella graduatoria UBI Global¹⁸ tra i primi venti incubatori universitari al mondo (rispettivamente all'11° e 15° posto); nel 2018 non è più presente, l'unica struttura italiana è PoliHub, acceleratore del Politecnico di Milano, al 3° posto, premiato in particolare per la sua capacità di attrazione di sponsor.

L'incubatore dell'Università di Torino 2i3T (partecipato da Città di Torino, Città metropolitana, Fimpiemonte) è operativo dal 2007 e ha sede a Mirafiori Sud, presso il Centro dell'innovazione dell'Università (sede distaccata che ospita dipartimenti, aule e laboratori). Di peso inferiore rispetto a I3P (in termini di bilancio e numero di imprese incubate), dalla sua nascita ha accompagnato la costituzione di 66 aziende, per circa un terzo operanti nel settore delle scienze della vita, in un sesto dei casi nell'innovazione sociale, altrettante nei campi energia e ambiente, le restanti nell'ICT e nell'agroalimentare.

Sul fronte degli investimenti privati, su iniziativa congiunta di Fondazione CRT, Compagnia di San Paolo e Intesa innovation center¹⁹ è in corso di realizzazione OGR Tech, un centro da 12.000 metri quadri dedicato alle startup innovative negli edifici riqualificati delle ex officine Grandi riparazioni ferroviarie, le cui attività partiranno nel 2020, inizialmente con un programma di supporto a una ventina di startup selezionate a livello globale sui temi della mobilità intelligente.

gnalano: PonyZero acquistata da Cigierre, uno dei maggiori gruppi italiani di ristorazione; Electro Power Systems annessa al gruppo Engie; AMC acquisita da Axel Johnson International.

¹⁸ La graduatoria è costruita sulla base di un'indagine comparativa tra incubatori e acceleratori universitari a livello mondiale realizzata dalla associazione indipendente svedese UBI Global. La valutazione è effettuata sulla base di tre criteri principali: qualità dei servizi forniti dall'incubatore, capacità dell'incubatore di attrarre partner e investitori sui suoi progetti, abilità del territorio nel trattenere capitale umano e startup (<https://ubi-global.com/rankings>).

¹⁹ Acceleratore di imprese per il sostegno alle startup dell'omonima banca. Al progetto partecipano anche Neva finventures, fondo di investimento per l'innovazione di Intesa San Paolo e Liftt, società nata dall'alleanza tra Politecnico di Torino e Compagnia di San Paolo per avvicinare gli investitori ai risultati della ricerca.

Il Comune dal 2016 sta portando avanti una propria strategia con privati e atenei per migliorare il posizionamento della città sul tema dell'innovazione digitale urbana, articolata principalmente attorno ai seguenti progetti: Torino smart road, per la sperimentazione dell'auto a guida autonoma su percorsi urbani²⁰; progetto DoraLab droni, sostenuto da un protocollo d'intesa triennale con l'Ente nazionale per l'aviazione civile, per promuovere attività di sperimentazione e ricerca, tra cui un'esibizione luminosa di droni per la festa di San Giovanni; progetto Torino 5G, in partenariato con TIM e Intel, per sviluppare in città la nuova tecnologia di connessione, puntando a una copertura totale entro il 2021, anche a supporto degli altri progetti innovativi.

Passando a un'accezione più ampia del concetto di innovazione, da oltre un decennio quella definita come «innovazione sociale» vede crescere la sua rilevanza nelle politiche pubbliche e di impresa. Si tratta di un'espressione adottata alquanto liberamente come una sorta di concetto ombrello²¹, che intercetta contemporaneamente le soluzioni innovative di welfare, empowerment dei cittadini e uso sociale delle innovazioni tecnologiche (Euricse, 2011).

La Regione ha impegnato 25 milioni di euro del POR Fesr 2014-20 per una specifica strategia (We Care) di supporto al welfare territoriale e alla facilitazione di processi di innovazione sociale, cui si affianca una specifica misura per le imprese con progetti innovativi negli ambiti socio sanitario, culturale ed educativo che producano «effetti socialmente desiderabili».

²⁰ Le principali aziende partner del progetto sono: FCA, General Motors, Daimler (automotive); Italdesign (design); FEV Italia, Magneti Marelli (componentistica); Swarco Mizar, 5T (mobilità); TIM, Openfiber, Intel, Torino Wireless, Alfa Evolution Technology (ICT); Anfia, Amma (associazioni di impresa); Politecnico di Torino, Università di Torino, Istituto Boella (ricerca).

²¹ L'innovazione sociale può essere genericamente intesa come produzione di nuove idee, in qualsiasi settore, che puntano a produrre impatti sociali positivi (Mulgan, 2007; Busacca, 2013). Per quanto, in realtà, non esista ancora una definizione condivisa del concetto, da circa un decennio l'innovazione sociale è entrata nel discorso delle politiche pubbliche anche grazie al suo potere evocativo nel proporre strategie per far fronte ai crescenti bisogni sociali cui le istituzioni pubbliche fanno sempre più fatica a rispondere. Esaminando le iniziative oggi classificate come *social innovation* si può rilevare, in realtà, come esse abbiano spesso caratteristiche riconducibili a iniziative del passato.

Il progetto del Comune di Torino FaciliTo²² Giovani dal 2012 sostiene iniziative imprenditoriali di innovazione sociale²³: ne ha supportate 71, per un investimento complessivo del Comune pari a 0,4 milioni di euro, cui si sono aggiunti cofinanziamenti delle imprese beneficiarie per 1,7 milioni di euro. Più recentemente, grazie a risorse del PON Metro²⁴ 2014-20 sono stati avviati i progetti Torino social factory (supporto a progetti di innovazione per l'inclusione sociale promossi dal terzo settore) e Crowdfunding academy (per sostenere il terzo settore in campagne di raccolta fondi)²⁵. Entrambi i progetti trovano spazio presso Open Incet²⁶, centro di competenze sull'innovazione sociale, luogo di ricerca, acceleratore e spazio per l'insediamento di imprese innovative in ambito sociale²⁷.

²² Il programma FaciliTo fu avviato nel 1998 per il sostegno alle imprese commerciali in aree urbane degradate; fu largamente adottato fino al 2012 nei quartieri coinvolti da programmi complessi di rigenerazione urbana e in diversi quartieri cittadini.

²³ Torino ha conquistato il secondo posto (dopo Amsterdam, prima di Parigi) al premio ICapital 2016 European capital of innovation, promosso dalla Commissione europea, per «la capacità di innescare processi e soluzioni innovative, rafforzando le sinergie all'interno dell'ecosistema dell'innovazione distribuito sul territorio» e per «le numerose attività e progetti per la promozione dell'innovazione sociale» (fonte: ec.europa.eu).

²⁴ Il PON Metro è un programma operativo nazionale 2014-20 finalizzato a definire l'utilizzo delle risorse europee (fondi Fesr) destinati alle aree metropolitane, sulla base degli obiettivi di crescita sostenibile dell'Agenda urbana nazionale.

²⁵ Torino social factory ha finanziato 12 progetti, con contributi tra 50.000 e 120.000 euro, che saranno realizzati entro il 2020. Crowdfunding academy ha selezionato 6 progetti che disporranno di un servizio di consulenza e formazione da parte dell'European crowdfunding center, gestito da Guanxi, Fondazione Brodolini e STI Soluzioni turistiche integrate, che ha sede presso Open Incet (vedi nota successiva).

²⁶ Il centro è stato inaugurato nel 2015 nell'ex fabbrica Incet di via Cigna, riqualificata nell'ambito del programma Urban Barriera (si veda il paragrafo 8.4); è gestito da un gruppo di imprese del terzo settore guidate da Fondazione Brodolini. Su questo progetto si veda anche lo studio di Gotta (2019).

²⁷ Tra i luoghi che offrono supporto al sistema locale dell'innovazione si segnalano i coworking, spazi attrezzati dove singoli professionisti o imprese possono affittare in maniera flessibile postazioni di lavoro e disporre di servizi comuni. Il panorama nazionale è molto diversificato e va da realtà piccolissime fino a grandi player (che offrono più sedi in diverse città), gestiti da realtà associative o imprese. In costante crescita da una decina d'anni (dalle poche decine del 2010, se ne contano oggi 660; dati 2019, fonte: www.italiancoworking.it) sono prevalentemente distribuiti nelle aree metropolitane, con quella milanese che guida la classifica (102), ben distante da Roma (56) e Torino (20). In alcuni casi sono affiancati da FabLab, officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione digitale di oggetti con stampanti 3D, frese a controllo numerico, laser cutter, ecc.

Torino social impact è invece una rete, promossa dalla Camera di commercio, che raccoglie 58 attori locali dell'innovazione sociale, tra cui fondazioni bancarie, atenei, incubatori universitari, imprese, associazioni di categoria e operatori di finanza sociale.

Le numerose iniziative legate all'innovazione, per quanto indirizzate e sostenute dalle politiche regionali, non sono guidate da una regia unica ma sono frutto di cooperazioni e alleanze su specifici obiettivi e progetti (fra imprese, enti pubblici, fondazioni e mondo della ricerca), in una logica di rete che favorisce la crescita dell'ecosistema locale.

7.3. ATTRARRE INVESTIMENTI

Per facilitare l'attrazione di nuove imprese e investimenti sul territorio²⁸, già nel 1998 (prima in Italia) la Regione crea ITP Investment in Turin and Piedmont, un'agenzia dedicata alla promozione sui mercati esteri delle opportunità di business in Piemonte e a fornire servizi di accompagnamento in tutte le fasi dell'investimento. Nel 2006, insieme a diversi altri enti²⁹, confluisce nel Ceip - Centro estero per l'internazionalizzazione del Piemonte (costituito da Regione, Unioncamere, Camere di commercio provinciali, Politecnico e Università del Piemonte orientale), ente di riferimento per lo sviluppo del marchio Piemonte³⁰ e per il sostegno alle imprese piemontesi che si rivolgono all'estero.

²⁸ Le condizioni di contesto rappresentano un fattore cruciale di successo sia per lo sviluppo di servizi ad alta tecnologia per l'innovazione (Vernoni, Rota, 2019) sia per l'attrazione di nuove imprese e investitori, come emergeva già da un'indagine di Torino Strategica (2013 a): i fattori che guidano le scelte localizzative delle grandi imprese sono principalmente legati alla presenza sul territorio di alte professionalità, all'accessibilità infrastrutturale, a un sistema amministrativo e fiscale facilitante, alla presenza di centri di ricerca, mentre a costi di localizzazione e dei terreni, qualità dell'ambiente culturale, opportunità per il tempo libero viene attribuito dalle imprese un valore nettamente inferiore.

²⁹ In Ceip confluiscono, oltre a ITP: Agenzia regionale territoriale per il turismo; Centro estero delle Camere di commercio, IMA (Istituto regionale di marketing agro-alimentare), ATR (Agenzia regionale per la promozione del turismo in Piemonte) e dal 2008 Mktp (Agenzia di marketing territoriale) e Consorzio piemontese di formazione per il commercio estero.

³⁰ Ceip ha prodotto una nuova strategia di marketing per il territorio piemontese, da proporre all'estero per il biennio 2017-19, incentrata sulla creazione di un nuovo marchio unico per il business e il turismo in regione (*Piemonte the place to...*) oltre a una campagna di comunicazione internazionale basata su canali digitali e sul nuovo dominio piemontetheplacetoinvest.it.

Rispetto al numero di imprese attratte, nel decennio che ha seguito la crisi del 2008, sono state 47 (una media di 4,7 all'anno, in netto calo rispetto alle 15 all'anno attratte mediamente nel triennio 2000-02 dall'allora ITP). Il Contratto di insediamento, attivo dal 2009, è uno strumento finanziario regionale dedicato all'attrazione di imprese, che fornisce contributi per investimenti produttivi e di ricerca industriale con ricadute occupazionali: tra 2009 e 2018 ha finanziato 17 progetti, in prevalenza nel settore automotive (di cui 8 con imprese straniere) che hanno ricevuto mediamente un contributo di 2,6 milioni di euro e hanno generato 12,5 milioni di investimenti privati³¹.

Per quanto riguarda, invece, la presenza di multinazionali estere sul territorio regionale, essa è monitorata dal 2009 da Observer, gestito da Ceip per conto di Unioncamere e Camera di commercio. Il loro numero è cresciuto dalle 357 censite nel 2010 alle 1.000 del 2016, con un totale di circa 108.000 addetti, di cui il 62% localizzato nell'area metropolitana torinese. Le multinazionali presenti oggi in Piemonte provengono principalmente da Stati Uniti (19%), Germania (17%) e Francia (18%), il principale settore produttivo è il manifatturiero (come già nel 2010), che occupa oltre la metà degli addetti (i restanti sono impiegati, in parti uguali, nel commercio e nel resto del terziario; fonte: Observer).

In ambito torinese, oltre al già citato progetto Torino city lab, il Comune ha recentemente rilanciato l'iniziativa Open for business, rimasta in standby per oltre due anni, rivolta alla promozione di aree ed edifici dismessi della città per favorire l'attrazione di nuove realtà produttive. Attraverso una mappa web interattiva sono consultabili dati tecnici urbanistici su 39 aree disponibili per investimenti, suddivise per tipologie: industria e innovazione, università, turismo. Si tratta, in effetti, di un rilancio delle aree già individuate nel programma delle trasformazioni urbane del 2013 (si veda il paragrafo 8.1) oggi raccolte e presentate in un unico sito web, promosse sui mercati internazionali da Ceip su incarico della Città (con un investimento di 100.000 euro).

³¹ In particolare, i progetti più recenti finanziati (tra 2015 e 2018) sono: tre relativi all'automotive, promossi rispettivamente da ITT (sistemi frenanti) con Università degli studi, General Motors con Politecnico, FEV (servizi di ingegneria) con Politecnico; uno sul collaudo di prodotto, ad opera di Bytest (prove di laboratorio) con Università del Piemonte Orientale; uno sulle bevande alcoliche (Martini & Rossi con Istituto Boella).

7.4. IMPRESA 4.0 E NUOVI INSEDIAMENTI

Nell'ambito del Piano nazionale Impresa 4.0³² le Camere di commercio hanno costituito i Punti impresa digitale, strutture informative per la diffusione della cultura del digitale nelle micro, piccole e medie imprese, cui forniscono una prima consulenza per indirizzarle poi verso servizi più specifici, quali i Digital innovation hub o i Competence center: i primi sono promossi da Confindustria e forniscono assistenza per la transizione verso le nuove tecnologie; i Competence center, invece, sono strutture più complesse (finanziati dal Ministero per lo sviluppo economico), dove università e imprese interagiscono per la ricerca applicata e la dimostrazione degli esiti. Il Competence center torinese, promosso da Politecnico³³, Università degli studi e 24 grandi aziende³⁴, da fine 2019 metterà a disposizione delle imprese (in particolare medio piccole, che hanno maggiori difficoltà a implementare l'innovazione) 5 linee di produzione dimostrative per l'*additive manufacturing* (stampa 3D e prototipazione rapida) e per la sperimentazione di progetti innovativi proposti dalle imprese stesse. Il progetto è sostenuto da 10,5 milioni del Ministero oltre ad altri 10 a carico delle imprese partner. La sede è attualmente presso gli spazi del Politecnico a Mirafiori, ma già previsto un futuro trasferimento (in corso di progettazione) nelle aree di TNE adiacenti a quelle odierne, per una superficie complessiva di 20.000 metri quadri, che quadrupliche-

³² Con il termine si fa riferimento al concetto di «fabbrica intelligente» (si veda per approfondimenti il capitolo 4 del *Rapporto Rota 2017*) su cui si basa il Piano nazionale «Industria 4.0 2017/20», varato dal Governo nel 2016 (successivamente rinominato «Impresa 4.0»), per supportare la transizione delle imprese verso l'innovazione e che prevede, tra le azioni, la costituzione di strutture dedicate ad accompagnare le piccole e medie imprese verso l'innovazione.

³³ Il progetto per il Competence center «Manufacturing 4.0» del Politecnico di Torino si è classificato primo su otto progetti presentati da atenei e centri di ricerca nell'ambito del bando per il Piano nazionale Impresa 4.0; al secondo posto «Made in Italy 4.0» del Politecnico di Milano; terzo «BI-REX» dell'Università di Bologna.

³⁴ Tra le quali si segnalano diversi grandi gruppi del Torinese, nei settori: automotive (FCA, GM Global Propulsion, Italdesign), aerospazio (Leonardo, Thales Alenia Space, GE AvioAero), componentistica (FEV Italia, Siemens, SKF, Michelin, Prima Industrie, Cemas Elettra); ICT (Reply, STMicroelectronics, TIM, Consoft); energia (ENI, Iren). Altri partner sono 4D Engineering, Altran (ingegneria), Agilent technologies (chimica), AizoOn consulting (consulenza), Systems-Torino, Illogic (ICT), Merlo (metalmecanica).

ranno quelli attuali³⁵. Qui saranno inoltre insediati corsi di laurea che connettano direttamente impresa e accademia, laboratori e centri di ricerca (ora dislocati in altre sedi), spazi attrezzati (riconducibili all'idea di Parco tecnologico) per favorire l'interazione tra imprese, startup, centri di ricerca, incubatori e acceleratori in ambito manifatturiero (per tale ragione questo polo è anche chiamato Manufacturing technology center)³⁶. Per la progettazione e la costruzione degli immobili sono stati recentemente stanziati 38 milioni di euro (30 da Regione Piemonte, 7,5 dal Politecnico e 0,5 dalla Camera di commercio), la piena operatività è prevista per il 2022.

Inoltre, nelle restanti aree adiacenti di proprietà TNE (oltre 50.000 metri quadri) la società auspica l'insediamento di nuove imprese (sulla base delle previsioni del PRG) che potrebbero sfruttare i vantaggi dovuti dalla prossimità con il Competence center, anche se tale scenario è, a oggi, più un obiettivo che un progetto vero e proprio.

Per le aree TNE a Mirafiori, in ogni caso, si prefigura un futuro come cittadella dell'innovazione manifatturiera e luogo potenzialmente attrattivo di investimenti, dopo oltre quindici anni di progetti e investimenti pubblici.

L'area (300.000 metri quadri suddivisi in tre zone³⁷; figura 7.1) è stata ceduta nel 2005 dalla Fiat (durante uno dei suoi periodi di crisi più difficili) per 67 milioni di euro alla società appositamente costituita TNE Torino nuova economia, partecipata da Regione, Comune, Provincia e dalla stessa Fiat³⁸, con la missione di riqualificare le aree, favorire l'insediamento di attività industriali e di ricerca

³⁵ Parallelamente il Politecnico sta anche facendo valutazioni per l'utilizzo delle aree dismesse all'Alenia di corso Marche (proprietà della società Leonardo) per insediarvi attività di ricerca, formazione e didattica legate all'aerospazio.

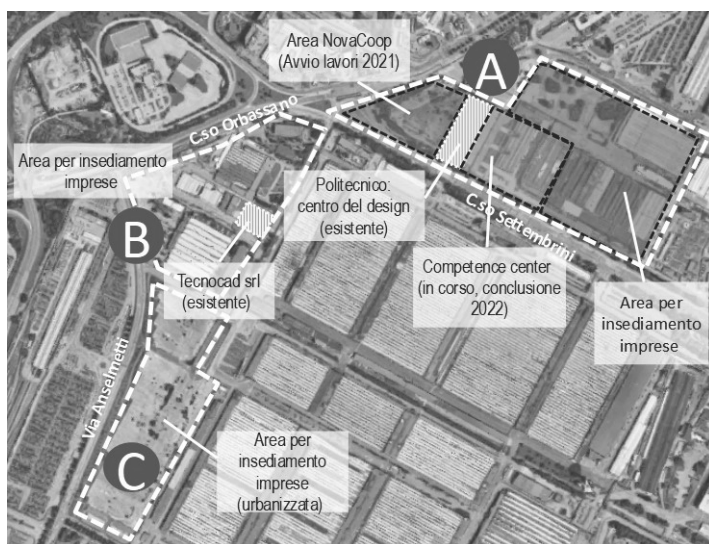
³⁶ Dovrebbero trasferirsi qui anche i già citati Punti impresa digitale e Digital innovation hub che in base al Piano nazionale Impresa 4.0 devono lavorare congiuntamente.

³⁷ Si tratta di aree non più interessate dall'attività produttiva dello stabilimento di Mirafiori, site al fondo di corso Settembrini, tra via Anselmetti, strada della Manta e corso Orbassano, site dunque in una posizione strategica in corrispondenza della porta sud di accesso alla città, dove è previsto l'attestamento del capolinea della linea 2 del metrò nonché, secondo le previsioni del PRG, l'incrocio con l'asse prolungato da corso Marche (si veda il capitolo 8 di questo *Rapporto*).

³⁸ Nel 2019, i soci di TNE sono Finpiemonte partecipazioni (49%), Finanziaria Città di Torino holding (49%), FCA Partecipazioni spa (2%); dopo di che nel 2017 la Città metropolitana esce dalla società; il capitale sociale è di circa 54 milioni di euro. TNE, inoltre, ha acquisito le aree del Campo Volo di Collegno, concesse fino a oggi in comodato d'uso all'associazione sportiva che ne gestisce le attività.

sull'automotive, trasferirvi corsi di laurea del Politecnico, raccogliere proposte da potenziali investitori interessati agli spazi.

Figura 7.1. Aree TNE a Mirafiori, destinazioni d'uso attuali e in progetto
Elaborazione *Rapporto Rota*



Complice sicuramente la crisi globale, oltre a una iniziale sopravvalutazione dei valori immobiliari, TNE ha manifestato nel tempo frequenti difficoltà di bilancio, prevalentemente dovute proprio alla mancata vendita delle aree disponibili³⁹. Nel primo decennio di attività, l'unico intervento significativo è stato quello dell'apertura nel 2011 della sede dei corsi di design e di ingegneria dell'autoveicolo del Politecnico⁴⁰, mentre l'unica impresa privata insediata in loco

³⁹ Negli anni sono stati promossi progetti e iniziative per suscitare attenzione e investimenti per le aree vuote: nel 2015 esce il film *Mirafiori luna park*, girato all'interno dei capannoni, ribattezzati Spazio MRF e luogo di eventi temporanei di richiamo cittadino (una decina dal 2015), che nel 2018 hanno ospitato iniziative legate a Terra madre e al Salone del gusto.

⁴⁰ L'insediamento è avvenuto nei capannoni dell'ex Dipartimento affari esteri della Fiat per la logistica aziendale, su una superficie di 9.700 metri quadri; ospita 1.500 studenti.

è stata Tecnocad⁴¹, che nel 2014 ha acquistato l'area dell'ex Centro stile Fiat per trasferirvi nel 2017 tutte le proprie attività operative. La porzione ovest della zona A (figura 7.1; 21.000 metri quadri adiacenti alla facoltà di design) è stata venduta nel 2016 a NovaCoop, che realizzerà, sulla base del PRG, spazi per attività terziarie, un centro commerciale e residenze universitarie; i cantieri non partiranno prima del 2021. Quanto alla zona C, lungo via Anselmetti, destinata anch'essa all'insediamento di nuove attività produttive, nel 2014 vi fu una manifestazione di interesse da parte di Centrale del latte per la realizzazione di un nuovo stabilimento. Nel 2015 l'area viene urbanizzata dal Comune con parcheggi, aree verdi e nuova viabilità in funzione di tale insediamento ma nel 2017 la società abbandona il progetto e l'area non ha finora trovato altri investitori interessati.

Il già citato progetto di Manufacturing center dovrebbe permettere di vendere circa metà degli spazi ancora disponibili e a TNE di risanare il proprio bilancio. La società si trova in concordato preventivo da gennaio 2019, con un piano quinquennale di rientro dai debiti, da realizzarsi appunto grazie alla vendita delle aree, oltre a un finanziamento dei soci pubblici di 2,5 milioni di euro.

Recentemente l'area torinese è stata inserita nell'elenco nazionale delle Aree di crisi industriale complessa. Una iniziativa alquanto dibattuta che, per quanto permetta l'accesso a risorse speciali per l'attrazione di investimenti, associa l'immagine della città a quella di aree in declino con caratteristiche certamente non comparabili a quelle torinesi⁴². Il progetto della Regione è centrato sulle politiche per l'innovazione e sull'attrazione di investimenti nei settori automotive, aerospazio, logistica, salute. La procedura amministrativa dovrebbe portare alla pubblicazione a fine 2020 dei primi bandi (con incentivi agli investimenti, alla ricerca e premialità per le assunzioni); la dotazione di risorse stanziata dalla legge di

⁴¹ Società di ingegneria dell'autoveicolo, con 25 milioni di euro di fatturato e oltre 200 addetti, tra la sede principale di Torino e le sedi di Modena, Shanghai, Belo Horizonte e Los Angeles.

⁴² Le Aree di crisi industriale complessa (normate dalla legge 181/89 e dal DL 83/2012) sono territori «soggetti a recessione economica e perdita occupazionale di rilevanza nazionale» che possono fruire di risorse specifiche per la bonifica ambientale e la riconversione del tessuto industriale a nuovi usi produttivi. A oggi l'elenco nazionale comprende 17 siti (oltre a Torino) riconosciuti a partire dal 2012, tra cui emergono situazioni di particolare complessità occupazionale e ambientale, come quelli delle aree industriali di Taranto (2012), Piombino (2013), Livorno, Gela, Termini Imerese (2015), Porto Torres (2016), Venezia Porto Marghera (2017, unico caso finora di area di crisi in un contesto metropolitano).

bilancio per il biennio 2018-19 è pari a 150 milioni di euro, da ripartire tra i 18 siti nazionali.

Un progetto chiave delle strategie regionali nella filiera delle scienze della vita è costituito dal Parco della salute, della ricerca e dell'innovazione per il quale sono previsti oltre 660 milioni di investimenti e una forte integrazione tra ricerca pubblica e privata (per approfondimenti si veda Staricco, 2017). Infatti, dopo quasi vent'anni di dibattito sulla sua localizzazione⁴³, il percorso per un nuovo ospedale di eccellenza è oggi avviato verso la fase attuativa nelle aree ex Fiat Avio adiacenti al nuovo grattacielo della Regione, sulla base di un accordo di programma del 2017⁴⁴. Recentemente sono state avviate le procedure di gara per l'affidamento dei lavori; è prevista una spesa complessiva di 664 milioni di euro, da reperire attraverso partenariati pubblico-privato, con un intervento suddiviso in due lotti: il primo (566 milioni) relativo a centro sanitario polifunzionale e polo della ricerca, il secondo (98 milioni) relativo all'area per la didattica clinica e la foresteria. Attualmente sono disponibili 262,5 milioni di risorse pubbliche per il primo lotto (250 milioni dal Ministero, 12,5 milioni dalla Regione) mentre per il reperimento delle risorse private è in corso la procedura di «dialogo competitivo»⁴⁵ con le imprese che porterà al progetto definitivo; i

⁴³ Di un polo per la cura e la ricerca avanzata si inizia a parlare nel 2002 con l'ipotesi di insediare negli ex Mercati generali in via Giordano Bruno ma già nel 2003 viene individuata un'area alternativa, quella dell'ex Fiat Avio al Lingotto; negli anni seguenti si registra un carosello di ipotesi che si protrae per anni: a Mirafiori o presso il Campo volo di Collegno (2004), nelle caserme vuote di piazza d'Armi (2005), a Italia 61 o a Moncalieri nel centro contabile San Paolo (2006). Nel 2007 viene individuata un'area a Collegno, nel 2008 un'area a Grugliasco, a cui segue nel 2010 un'ipotesi di riuso del polo ospedaliero delle Molinette e quindi un quinquennio di stallo del progetto. Nel 2015, un nuovo studio di fattibilità individua (nuovamente) l'area ex Fiat Avio.

⁴⁴ Hanno sottoscritto l'accordo Regione Piemonte, Università degli studi, Azienda ospedaliera Città della salute e della scienza e FS Sistemi urbani, quest'ultima in quanto proprietaria dell'area di 124.000 metri quadri su cui sono previste residenze universitarie, attività ricettive, commerciali e un parcheggio multipiano da 57.000 metri quadri, oltre alla nuova stazione-ponte Lingotto. Dopo la realizzazione del Parco della salute, gli attuali indirizzi urbanistici per gli ospedali dell'area Molinette prevedono il recupero e la rigenerazione degli spazi esistenti, per usi sanitari, residenziali, terziari, preservando le strutture esistenti con valenza storico-architettonica.

⁴⁵ È una procedura di gara che prevede progettazione, finanziamento e realizzazione dell'opera in cooperazione tra soggetti pubblici e privati; vi si ricorre nel caso di opere particolarmente complesse, quando né il pubblico né il privato dispongono autonomamente delle risorse e delle competenze necessarie.

cantieri dovrebbero partire nel 2022, per vedere il Parco progressivamente operativo nell'arco di un decennio.

7.5. SISTEMA CULTURALE E TURISMO

Spostando l'attenzione dall'innovazione alla conservazione (in questo caso del patrimonio culturale), il ventennio appena trascorso ha rappresentato per il sistema museale metropolitano un periodo di profondo rinnovamento, in cui si è assistito a una crescita considerevole sia dell'offerta di musei sia della presenza di visitatori (si veda il paragrafo 4.3 di questo *Rapporto*) e a una riorganizzazione delle modalità di gestione degli enti museali. Su questo secondo aspetto, già i primi due Piani strategici (2000 e 2006) individuavano l'obiettivo di realizzare un sistema museale integrato nell'area centrale del capoluogo, con lo scopo di generare sinergie tra gli enti, adottando una gestione centralizzata dei servizi e delle biglietterie, coordinando le politiche promozionali, creando un marchio unico riconoscibile. Il progetto in questi termini non ha mai preso forma e il sistema museale torinese appare decisamente lontano da tale obiettivo. Oggi solo i Musei reali⁴⁶ (costituiti nel 2013 e in capo al Mibact, il Ministero della cultura) raccolgono sotto un unico marchio sette siti dell'area antica di Torino, permettendo la visita con un unico biglietto (nel 2018 sono stati al quarto posto tra i musei torinesi per numero di visitatori). Ricade sotto la competenza ministeriale anche il Polo museale del Piemonte (istituito nel 2014) che a Torino gestisce Palazzo Carignano, Villa della Regina e Castello di Moncalieri.

Dai primi anni Duemila, inoltre, le fondazioni pubblico-private hanno cominciato ad affermarsi come enti di gestione degli enti culturali⁴⁷, al fine di separare le funzioni di indirizzo (prerogativa dell'ente pubblico) da quelle gestionali. Nel capoluogo piemontese,

⁴⁶ Denominati Polo reale fino al 2016, sono classificati dal Ministero come «museo di rilevante interesse nazionale», disponendo di un'autonomia di gestione speciale. Comprendono Palazzo reale, i Giardini reali, la Galleria sabauda, il Museo archeologico, la Cappella della Sindone (riaperta al pubblico nel 2019 dopo vent'anni di restauri a seguito di un incendio), l'Armeria reale e la Biblioteca reale, oltre alle sale espositive di Palazzo Chiabrese.

⁴⁷ Nel 2004 viene creata la Fondazione Museo delle antichità egizie (da Comune di Torino, Regione, fondazioni bancarie, Ministero dei beni culturali) seguita nel 2008 dal Consorzio delle residenze reali sabaude (che, a dispetto del nome, si occupa della sola Reggia di Venaria).

nel 2002 viene creata la Fondazione Torino musei⁴⁸, nata con l'ambizione di operare su gran parte dei poli espositivi cittadini ma che, nei fatti, non è mai andata oltre la gestione del patrimonio museale civico. La mancanza di una «massa critica» sufficiente per una gestione efficiente, oltre alla riduzione del finanziamento comunale, ha generato problemi di bilancio e nel 2017 a una drastica riduzione del personale e all'avvio di un percorso di riassetto del modello di gestione da parte dei soci, Comune, Regione e fondazioni bancarie⁴⁹.

Un'iniziativa di successo, lanciata nel 1998, è Abbonamento musei, la carta a validità annuale che permette libero accesso alla gran parte dei musei piemontesi (nata su iniziativa di Comune di Torino, Regione, Fondazione CRT). Dai 6.000 abbonati del 1999 si è saliti ai 62.000 del 2008, fino agli attuali 116.000, per circa sette ingressi procapite all'anno. Dal 2015, inoltre, l'iniziativa è stata esportata anche in Lombardia, mantenendo la gestione a Torino.

Passando all'arte contemporanea, l'annuale fiera Artissima è l'evento di punta di un ricco sistema locale di eventi e di attori, composto da musei, fondazioni, gallerie; malgrado la rilevanza numerica, però, come rilevano diversi operatori del settore, il sistema dell'arte contemporanea torinese fatica ancora a crescere, caratterizzato da una «operosa frammentarietà», che non consente di «percepire una massa critica tale da rendere il tessuto produttivo e artistico del contemporaneo brillante e attrattivo, un'opportunità rilevante per chi produce e progetta a Torino, una meta per chi è attivo a livello internazionale» (Osservatorio Culturale del Piemonte, 2019, p. 19). L'offerta museale dell'arte contemporanea torinese dispone di nove spazi espositivi permanenti: oltre ai principali – Museo di Rivoli e GAM – l'offerta si è arricchita negli anni con Fondazione Sandretto Re Rebaudengo (1995), Pinacoteca Agnelli (2002), Fondazione Merz (2005), Fondazione 107 (2009), Museo Ettore Fico (2014), Camera centro per la fotografia (2015), OGR (2017). Nell'ultimo ventennio sono più che raddoppiate le gal-

⁴⁸ Ne fanno parte Galleria d'arte moderna, Palazzo Madama, Museo di arte orientale e, fino al 2018, il Borgo Medievale, poi tornato in capo al Comune. Alla Fondazione Torino musei afferisce inoltre Artissima srl (sulla base di un accordo tra Regione, Città metropolitana e Comune), società che si occupa di organizzare l'omonima fiera d'arte contemporanea.

⁴⁹ La riorganizzazione in corso dovrebbe permettere di promuovere, riprendendo l'idea iniziale, il «sistema museale locale», aumentando il peso della Regione e delle fondazioni bancarie e includendo nella fondazione il Museo di scienze naturali (chiuso dal 2013 per manutenzione, la cui completa riapertura è prevista per la fine del 2019).

lerie d'arte (oggi sono 58) e nel corso dell'anno si svolgono numerosi eventi, prevalentemente concentrati a novembre, nella settimana di Torino contemporary art: il principale è la già citata fiera Artissima (giunta nel 2019 alla 26^a edizione) cui si affiancano eventi legati alla creatività giovanile (Paratissima, The Others) e vari aspetti del contemporaneo (Flashback, DaMA, Flat, Festival Nesxt). Vasta è anche l'offerta di arte diffusa in nelle piazze e strade cittadine: il patrimonio di arte pubblica comprende oltre 400 opere (tra street art, sculture e installazioni) di cui oltre 200 realizzate dopo il 1990.

Per quanto riguarda il settore cinematografico (si vedano anche il paragrafo 4.3 di questo *Rapporto* e il paragrafo 6.3 dell'edizione 2018), a Torino i capisaldi che dai primi anni Duemila caratterizzano il «sistema cinema»⁵⁰ sono il Museo nazionale del cinema, il Torino film festival⁵¹, la Film commission Torino Piemonte (Fctp). Quest'ultima, in particolare, rappresenta il punto di riferimento per la filiera dell'industria audiovisiva del territorio; dal 2000 opera per favorire la realizzazione di produzioni cinematografiche sul territorio piemontese (oltre 1.000 dalla sua costituzione⁵²), offrendo i servizi e l'assistenza logistica necessari alle troupe nel Centro servizi (detto anche Cineporto)⁵³ aperto nel 2008 a Torino, in via Ca-

⁵⁰ Ha fatto a lungo parte del sistema anche il già citato Virtual reality multimedia park, creato nel 2000 nelle aree ex-Fert di corso Lombardia, gestito da una società partecipata dagli enti locali, attivo come centro di formazione e di fornitura alle imprese di competenze, attrezzature, teatri di posa. Dopo circa un decennio di attività (e oltre 20 milioni di euro pubblici spesi), la società è stata posta in liquidazione nel 2013. Salvo alcuni spazi affittati alla RAI, non vi sono progetti concreti per l'utilizzo delle ampie strutture dismesse (oltre 30.000 metri quadri).

⁵¹ Il TFF è il principale evento cinematografico del capoluogo (nato nel 1982 come Festival internazionale cinema giovani), nell'ambito del quale si tengono anche il festival Lovers (già Da Sodoma a Hollywood, film con tematiche omosessuali, dal 1986), CinemAmbiente (dal 1998, principale rassegna nazionale sul tema), Sottodiciotto (dal 2000, rassegna sulle tematiche giovanili); i festival sono organizzati dal Museo del cinema.

⁵² Dopo il primo quinquennio di attività, in cui Fctp è stata un pioniere nel panorama italiano, nel decennio successivo ha subito da un lato la forte concorrenza delle numerose Film commission nate nelle altre regioni italiane, dall'altro le conseguenze della crisi sul settore cinematografico. Nell'ultimo quinquennio l'attività ha ripreso decisamente vigore: delle oltre 1.000 produzioni attratte in Piemonte dal 2000, oltre la metà sono arrivate tra il 2014 e il 2018 (in prevalenza si è trattato di documentari e film di animazione, settori di punta della produzione del cinema torinese).

⁵³ Nel primo decennio del secolo si è inoltre molto parlato del progetto Cineborgo (oggi definitivamente abbandonato), distretto dedicato alla promozione della cultura cinematografica nella zona intorno alla Mole, con aree servizi, spazi espositivi, archivi, negozi a tema.

gliari. Qui ha anche sede l'ufficio del Creative Europe desk media, che offre servizi gratuiti di consulenza per l'accesso ai finanziamenti europei. Dal 2010 Fctp opera anche attraverso Film investimenti Piemonte, società nata con la funzione di collettore di capitali privati per investimenti in produzioni sul territorio⁵⁴. Tra gli strumenti di finanziamento del settore il Film TV fund⁵⁵ (attivato nel 2018 dalla Regione) sostiene la produzione cinematografica e televisiva regionale ed è in particolare rivolto alle piccole e medie imprese; il Doc film fund supporta i produttori di documentari (dal 2007), lo Short film fund (dal 2014) i cortometraggi⁵⁶.

Dagli anni '90, con i primi successi delle produzioni dello studio Lanterna magica (*La gabbianella e il gatto*, 1994; *Totò Sapore*, 1998) quello dell'animazione è uno dei settori di punta del cinema torinese. Oggi operano sul territorio oltre 12 case di produzione di cartoni animati, cui si affiancano iniziative di settore di rilevanza nazionale: View conference, conferenza internazionale sulla computer grafica, si svolge annualmente a Torino dal 2007; dal 2017 si tiene in città Cartoons on the bay, festival nazionale dell'animazione organizzato dalla RAI; recentemente è stato inoltre sottoscritto un protocollo d'intesa tra Regione, Film commission e associazione Cartoon Italia per la creazione di un «distretto dell'immagine⁵⁷» dedicato a cinema di animazione e realtà virtuale; si collocherà negli spazi di via Cagliari, dove dal 2018 hanno anche sede il Corso di animazione della Scuola nazionale di cinema e diverse start-up del settore.

Passando al turismo, alla fine del secolo scorso esso è stato spesso indicato come una delle possibili vie d'uscita dal declino industriale della città. Già nel primo Piano strategico (Torino Internazionale, 2000) si puntava a fare del capoluogo una «città di cultura, turismo, commercio e sport»; tra gli obiettivi di sviluppo del-

⁵⁴ Nel periodo 2014-16 sono stati investiti 5,4 milioni di euro che, secondo la Film commission hanno generato 5,7 milioni tra ricadute occupazionali e investimenti sul territorio regionale.

⁵⁵ Il Fondo ha una dotazione complessiva di 4,5 milioni per il triennio 2018-20, grazie a fondi europei Fesr.

⁵⁶ A questi si aggiungono il bando Under 35 digital video contest, che ha sostenuto nel 2019 otto opere di giovani sul tema della cittadinanza attiva e Torino film lab, laboratorio-concorso annuale (promosso dal Museo del cinema) per giovani registi, che supporta anche finanziariamente la realizzazione di film (oltre 80 opere prodotte dal 2008).

⁵⁷ L'idea di distretto (detto anche Torino Piemonte animation), in realtà, nasce già nei primi anni Duemila e tiene banco per qualche anno su iniziativa di alcune case di produzione locali del settore, poi confluite nel nuovo progetto.

l'industria turistica si auspicava di far crescere offerta ricettiva, ambito fieristico e congressuale, posizionamento sul mercato turistico internazionale, creazione di pacchetti tematici (su enogastronomia, turismo religioso, residenze sabaude), aumento del numero di turisti e della durata della permanenza in città (si veda anche il paragrafo 2.3).

Nei primi anni Duemila sono stati fatti ingenti investimenti per sostenere questo percorso, in particolare potenziando il settore comunicazione del Comune e attuando un nuovo piano di promozione della città, dopo che nel 1999 erano state create l'agenzia Turismo Torino (l'Azienda turistica locale del capoluogo) e il Convention bureau (struttura dedicata a promuovere il turismo congressuale in città).

Nel quinquennio preolimpico, in particolare, si assiste ad un'intensa attività di comunicazione rivolta ad «aggiornare» l'immagine della città rispetto al suo passato industriale: completo rinnovo dei materiali promozionali (dépliant, brochure, fascicoli tematici), sostegno alla pubblicazione di guide turistiche sulla città (ne escono una ventina tra 2003 e 2005, di cui oltre la metà in lingue straniere), aggiornamento dell'apparato di immagini della città che circolano sui circuiti nazionali ed esteri, contatti con giornalisti stranieri per promuovere articoli su Torino. In quegli anni il turismo diventa sovente il simbolo stesso della «nuova» Torino, grazie anche alle presenze in costante crescita. L'evento olimpico alimenta l'attenzione per le potenzialità turistiche della città, ribadite anche dal secondo Piano strategico (Torino Internazionale, 2006), che punta a «valorizzare l'eredità dei Giochi per posizionare ulteriormente Torino nel quadro internazionale», a realizzare altri grandi eventi, ad abbinare il territorio metropolitano al resto del territorio (montagne olimpiche e, di recente, Langhe), rilanciare il turismo congressuale e quello di breve permanenza.

Per conseguire una maggiore efficienza comunicativa e gestionale, nel 2007 vengono accorpate le tre Aziende turistiche locali della provincia (Torino e area metropolitana; Montagne Doc Valli Susa, Chisone e Pinerolese; Canavese e Valli di Lanzo) nella nuova ATL Turismo Torino e provincia, cui si aggiunge il Convention bureau, specializzato nel turismo d'affari e congressuale.

Per favorire un più ampio coinvolgimento di soggetti privati nelle ATL locali (e una maggiore efficienza economica) la legge regionale sul turismo 14/2016 ne ha ridefinito l'assetto, trasformandole in società consortili a prevalente capitale pubblico; inoltre le attività di promozione turistica, analisi e marketing sono state affidate

alla nuova società Destination management organization turismo Piemonte, che incorpora gli enti che già svolgevano tali funzioni: Istituto per il marketing dei prodotti agroalimentari del Piemonte e Sviluppo Piemonte turismo.

Un approccio maggiormente inclusivo degli attori locali nelle politiche è anche alla base della costruzione del nuovo Piano strategico regionale del settore, passata nel 2018 attraverso gli Stati generali del turismo, in cui oltre 1.000 operatori locali hanno contribuito a definire le linee guida del settore. Tra gli indirizzi emersi per lo sviluppo dei prodotti turistici piemontesi si riconfermano, in realtà, temi già individuati dai precedenti piani strategici: turismo congressuale, d'impresa e culturale (in particolare a Torino), turismo lento outdoor, enogastronomico, sportivo. Da un punto di vista gestionale emerge, secondo gli operatori, la necessità di costruire una governance partecipata del settore, «con l'adozione di strumenti operativi di condivisione e concertazione tra i vari soggetti, su più livelli territoriali» (Regione Piemonte 2018a).