



TORINO  
STRATEGICA

# Piano Attività

---

2013

---

Introduzione .....	3
Quanto è emerso dalle attività 2012 .....	3
La nuova fase di pianificazione strategica 2013-2014 .....	5
Strutturazione complessiva .....	5
Il metodo concertativo .....	8
Attività del modulo base.....	8
Modulo 1 – Strategia di sviluppo economico locale.....	9
Modulo 2 – Strategia territoriale metropolitana.....	11
Modulo 3 – Tavoli di visioni per la città.....	13
Modulo 4 – Attività mobilitative.....	16
Organigramma.....	18
Strategia di fundraising 2013.....	19
Ipotesi di budget 2013.....	20

---

## Introduzione

Dopo circa 10 mesi di lavoro di ascolto della città, ricostruzione delle relazioni con gli attori strategici del territorio, ricerche mirate e confronti, la terza fase di pianificazione strategica torinese è pronta per partire.

Il piano di attività 2013 dell'Associazione Torino Internazionale/Strategica, documento formale sottoposto all'approvazione del Comitato di Coordinamento, riporta al contempo una proposta di attività e budget immediatamente approvabile in tempi brevi (modulo base, di per sé però non sufficiente ad avviare il piano strategico) e una proposta più ampia, articolata su altri quattro moduli progettuali, che contengono le vere e proprie attività dell'Associazione legate alla sua *mission*. Questo documento delinea un approccio fondato su due assi portanti (economico e territoriale), dei tavoli di approfondimento di temi di "visioni per la città" più maturi e una strategia mobilitativa. Il tutto si regge nell'insieme, dando vita a una proposta organica e coordinata che cerca di cogliere al meglio le domande del territorio e le sue potenzialità di medio-lungo periodo.

Il fine ultimo dell'Associazione rimane quello di essere un facilitatore nella costruzione di strategie, nella gestione di processi di governance, nella costruzione di coalizioni di sviluppo intorno a progetti prioritari che aiutino a disegnare il futuro dell'area metropolitana torinese, coinvolgendo tutti gli attori che hanno interessi e risorse da mettere in gioco.

Per la prima volta si è voluto applicare la filosofia concertativa anche alla costruzione del budget, proponendo una strategia di fundraising incrementale e trasparente, che rende chiare le finalità, i contenuti, il metodo di lavoro in relazione ai diversi moduli progettuali.

## Quanto è emerso dalle attività 2012

Dalle attività di "Ascolto Soci e stakeholder locali" e "Task Force" intraprese soprattutto nel 2012 è emersa una forte domanda di riattivazione della pianificazione strategica quale strumento di governance volontaria mirata a costruire visioni, strategie e azioni prioritarie di sviluppo per il medio-lungo periodo.

Il piano strategico "**Torino Metropoli 2025**" dovrà quindi tenere conto dei seguenti elementi:

- la domanda diffusa di avviare un nuovo ciclo di trasformazione per la città e rilanciare la progettualità di sistema, consolidando i successi raggiunti ma anche – senza riposare sugli allori - individuando nuove direzioni in linea con le sfide globali, raccogliendo e canalizzando in modo costruttivo le propensioni e capacità del territorio;
- il contesto di crisi economica e sociale da cui partire per individuare azioni di sistema prioritarie dirette a favorire la ripresa economica di questo territorio in un'ottica di sviluppo e crescita;

- 
- la domanda di lavorare insieme e programmare interventi a scala metropolitana, la principale dimensione territoriale adatta a cogliere le potenzialità di sviluppo e di efficientamento delle politiche, dei servizi e delle azioni, in grado di ottimizzare l'uso delle risorse (liberandone per lo sviluppo, il welfare e la sostenibilità) e di definire azioni prioritarie;
  - la necessità di ripartire dalla valorizzazione delle base economica locale (puntando sulle vocazioni economiche proprie del DNA locale e su quelle emergenti) quale unica garanzia delle possibilità di sviluppo economico e di occupazione, principale fattore a favore dell'inclusione sociale e riduzione del carico sui servizi di welfare, in connessione con il sistema della formazione a tutti i livelli;
  - l'opportunità offerta da una visione forte, di carattere strategico, di sviluppo e riqualificazione territoriale e ambientale a scala metropolitana;
  - la richiesta di aiutare a "sbloccare" il sistema locale, favorendo un progetto di "Torino Città delle opportunità" per tutti, nel quale costruire il proprio progetto di vita, impresa e lavoro, come evidenziato dalla Task Force (imprenditorialità diffusa, formazione, trasparenza, efficienza, meritocrazia, abilitazione, Smart City, ecc.).

È da tenere in conto che la nuova fase di pianificazione strategica si colloca temporalmente in una prospettiva potenzialmente molto ricca di aggancio con l'evoluzione dell'Agenda Urbana a livello nazionale e la nuova fase di programmazione dei fondi comunitari.

---

## La nuova fase di pianificazione strategica 2013-2014

La terza fase della pianificazione strategica torinese ha come principale obiettivo quello di facilitare un processo collettivo di superamento dell'attuale grave crisi economica e sociale, nell'ottica di un rilancio dell'identità torinese e della sua capacità (efficacemente espressa negli ultimi quindici anni) di cambiare e trasformarsi, con l'obiettivo di continuare a essere una città motore di sviluppo economico, socialmente e ambientalmente sostenibile.

Le fortune delle città non seguono traiettorie ovvie e scontate; il loro futuro dipende da tanti fattori, alcuni dei quali non sono controllabili localmente, ma altri – non pochi – lo sono. La sfida è quindi quella di aiutare il contesto metropolitano torinese a “costruire il proprio futuro”.

Il nuovo Piano Strategico deve essere un progetto di sviluppo condiviso e radicato, attuabile a beneficio di tutti gli elementi sociali ed economici che compongono non solo il territorio metropolitano ma anche quello regionale e nazionale. È noto infatti che le città - e le metropoli in particolare - sono motori di sviluppo delle economie di territori più ampi, giocando nei loro confronti un ruolo di *driver*.

Per fare ciò è necessario che la pianificazione strategica abbia una leadership forte e coinvolga realmente gli attori strategici (Comuni metropolitani, enti di rappresentanza economica, del non profit e del settore sociale, aziende delle utilities, principali imprese private, istituzioni culturali, università ed enti di ricerca), nonché le agenzie strategiche del territorio e gli enti di ricerca socio-economica. In un'ottica di pianificazione multilivello realmente efficace è indispensabile inoltre coinvolgere attivamente Regione e Provincia, enti dotati di competenze di rilievo in molti campi della pianificazione strategica.

## Strutturazione complessiva

A seguito dell'ampio lavoro di ascolto del territorio e confronto con tutti i soggetti strategici locali, nonché di analisi delle *best practice* internazionali, le priorità principali sono state individuate in due direzioni:

- **direzione 1: strategia di sviluppo economico locale**
- **direzione 2: strategia territoriale metropolitano**

Queste due direzioni costituiscono la struttura fondamentale della terza fase di pianificazione strategica e richiedono un ampio lavoro di coinvolgimento di molti attori strategici del territorio al fine di individuare rispettivamente:

- visione, strategia e azioni di sviluppo della base economica metropolitana. Ciò sarà fatto analizzando, anche in modo concertato, trend economici generali di medio-lungo periodo, approcci di altri contesti territoriali; filiere e settori economici locali, loro potenzialità e

---

criticità (*health check*); individuando obiettivi e benchmark di successo, azioni prioritarie da promuovere per giungere a tali obiettivi e modalità di avvio di tali azioni;

- visione, strategia e azioni per il rafforzamento di un quadro di governo del territorio favorevole sia alla strategia di sviluppo economico che al miglioramento della sostenibilità ambientale complessiva (verde, trasporti, energia, ecc.) e in generale della qualità dello spazio urbana e non.

Questi due ambiti strategici sono strettamente connessi, essendo il territorio l'*hardware* su cui si svolgono le attività *software* sociali ed economiche. In molti punti le riflessioni e azioni saranno trasversali tra i due ambiti e favoriranno quindi un'attenzione all'integrazione delle strategie.

A queste due direzioni principali si aggiungono altre due modalità di lavoro, le "visioni per la città" e la "strategia mobilitativa".

Le "**visioni per la città**" sono legate a temi di identità e prospettive di sviluppo locale costruite intorno a vocazioni di Torino, espressioni del DNA della città e dunque più mature. Le visioni proposte oggi (ma altre potranno emergere dai lavori delle due principali direzioni del piano ) riguardano:

- Torino, capitale del cibo
- Torino, città universitaria
- Torino, città internazionale

La "**strategia mobilitativa**" è pensata per far emergere e raccogliere dal territorio la *capacity* strategica, la progettualità diffusa, in un'ottica di contaminazione e dunque di potenziamento diretto e indiretto dell'elaborazione del piano.

Questa strategia di animazione viene proposta perché è emerso dagli incontri con i Soci e gli stakeholder, dal lavoro della Task Force e in generale dal dibattito pubblico che, in questa fase storica, la capacità di progettare il futuro si è ridotta e si registra una certa difficoltà a guardare al futuro in modo fiducioso e concreto. Inoltre la costruzione di un generale e più allargato clima di fiducia ed entusiasmo nel cambiamento futuro non può che aiutare la costruzione e poi la realizzazione del piano.

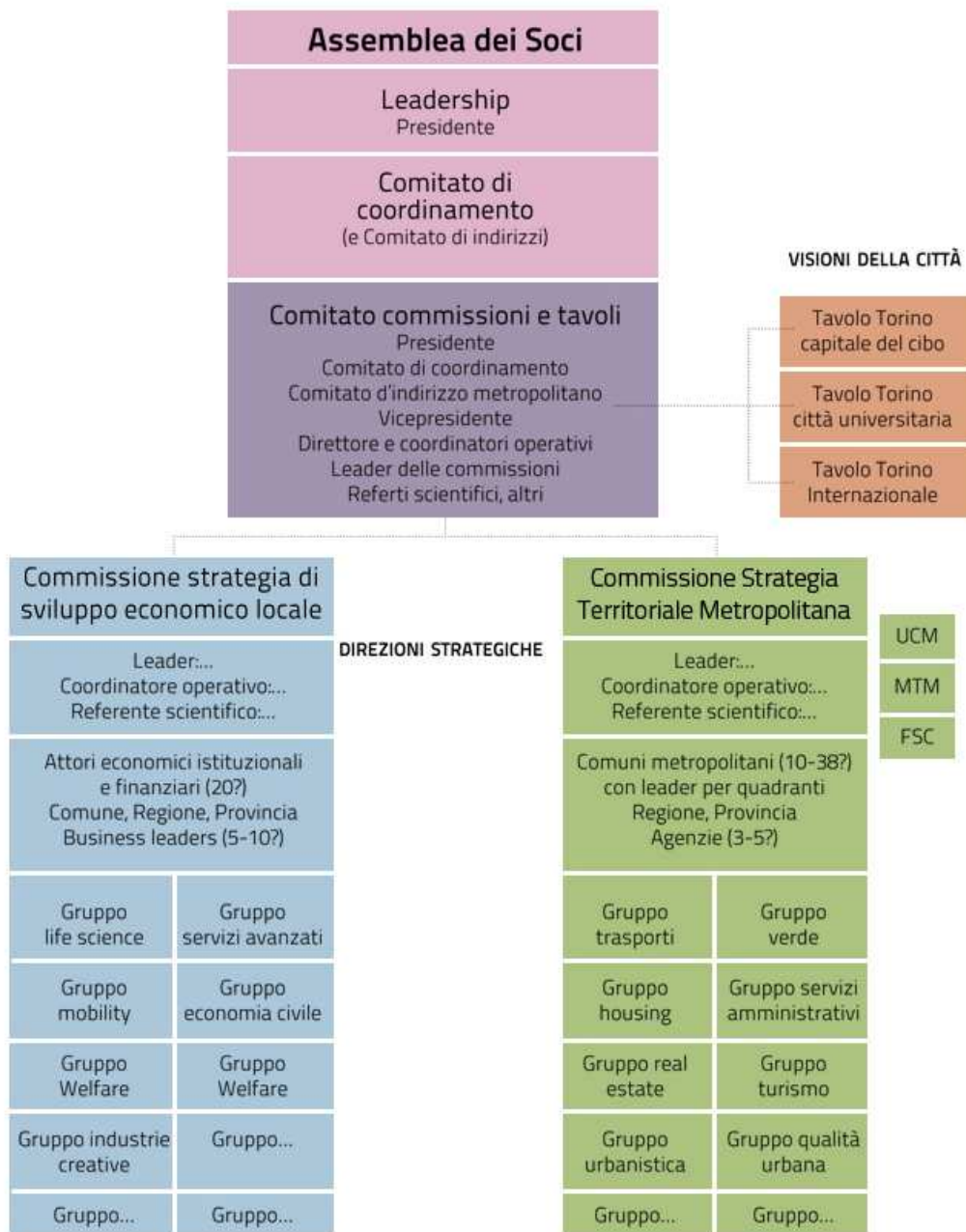


Figura 1 - Piano Torino Metropoli 2025 – Struttura di governance

---

## Il metodo concertativo

La concertazione tra gli attori strategici è il metodo della pianificazione strategica, il più efficace per sviluppare idee e influenzare l'azione su ambiti di medio lungo periodo. Questo metodo è stato un vero punto di forza nell'azione di Torino Internazionale e deve tornare a essere un caposaldo per l'azione di Torino Strategica.

Il metodo concertativo favorisce:

- **l'incontro fra portatori di interessi e risorse** (conoscenze, competenze, relazioni) che appartengono ad ambiti diversi ma che possono individuare interessi comuni;
- **l'ascolto reciproco** fra attori normalmente separati da asimmetrie informative e ruoli gerarchici diversi;
- **la circolazione delle informazioni** e delle idee in un ambito informale ma metodologicamente strutturato;
- **l'emersione di risorse** esistenti che possono essere valorizzate e potenziate collettivamente;
- **il confronto** basato sulla selezione di interessi condivisi;
- **la selezione di priorità** condivise sulla base delle risorse a disposizione o mobilitabili;
- **l'approfondimento conoscitivo** mirato (ricerche ad hoc) sui temi ad alta priorità;
- **l'individuazione di traiettorie** convergenti e la costituzione di coalizioni di sviluppo interessate a perseguirne lo sviluppo.

## Attività del modulo base

La pianificazione strategica è un lavoro altamente professionale che richiede competenze di programmazione, capacità scientifiche e operative, consistenti attività relazionali e comunicative, preparazione tecnica degli incontri (con *know how* specifico di programmazione e gestione dei gruppi di lavoro e attività mobilitative), connessione e attivazione del mondo della ricerca.

L'Associazione assolve a due tipi di funzioni:

1. Funzioni legate alla mission
  - direzione del processo di pianificazione strategica
  - direzione di ambiti tematici del processo di pianificazione strategica (Commissioni e Tavoli)
  - attività mobilitative
2. Funzioni a servizio della mission
  - amministrazione dell'Associazione
  - attività di ricerca & sviluppo
  - attività di comunicazione e PR
  - attività di facilitazione dei gruppi di lavoro



---

In un'ottica di contenimento delle spese si cercherà di limitare quanto più possibile l'ambito di attività della struttura dell'Associazione privilegiando attività di carattere strategico anziché direttamente operative; in altre parole, laddove possibile, si cercherà di attivare le agenzie strategiche, i Soci, gli stakeholder locali perché intraprendano - o assistano direttamente - attività coerenti con questo piano.

Tuttavia è necessario organizzare e dare risorse all'Associazione perché possa svolgere il proprio mandato, dotandosi di una struttura organizzativa adatta ai compiti assegnati.

#### **Attività e budget**

Il modulo base include le attività necessarie al funzionamento della struttura dell'Associazione, ampliando le sue attuali competenze e produzioni in materia di comunicazione/PR, grafica e web design, il mantenimento e accrescimento del sistema delle relazioni locali, nazionali e internazionali, lo svolgimento di alcune attività progettuali di approfondimento trasversale rispetto al piano strategico nel suo complesso.

Rispetto al 2012 viene dato maggiore rilievo alle attività di programmazione, comunicazione e gestione delle relazioni, che costituiscono la base anche per il sostegno agli altri moduli progettuali.

Il budget previsto per lo svolgimento delle attività del modulo nel 2013 ammonta a **250.000 euro**.

A questi, nel **Bilancio preventivo 2013 dell'Associazione** devono essere aggiunti circa 60.000 a valere sul progetto europeo City Regions, raggiungendo quindi i **310.000 euro**.

## Modulo 1

### Strategia di sviluppo economico locale

#### **Obiettivi**

La costruzione di una strategia di sviluppo economico locale è una grande opportunità per rafforzare e riprogettare, insieme a tutti gli attori strategici, la capacità economica complessiva di un sistema locale, valorizzando i diversi aspetti che influenzano le dinamiche economiche reali.

Si tratta di una riflessione collettiva che ha l'obiettivo di accrescere la resilienza alla crisi e la competitività della base economica locale, il riadeguamento e la trasformazione delle componenti inadeguate (più deboli e in sofferenza) e il consolidamento e la crescita delle parti più solide e promettenti.

Un'efficace strategia di sviluppo economico locale garantisce che siano definite e trattate le questioni prioritarie di sviluppo e che le limitate risorse economiche e sociali disponibili in un contesto locale (pubbliche, private e non profit) siano ben indirizzate verso gli obiettivi prefissati.

#### **Contenuto**

Il piano si propone di ripartire dall'economia reale locale. In quest'ottica il sistema delle imprese è il fondamentale motore per la ripresa dell'economia e dell'occupazione.

L'approccio proposto è fondato sulla generazione di idee che emerge dalla condivisione delle conoscenze e progettualità, la definizione condivisa di un futuro economico di questo territorio, la valutazione degli strumenti con cui quel futuro può essere raggiunto e gli ostacoli possono essere rimossi.

---

Molte delle azioni potranno e dovranno poi essere condotte - autonomamente o in partnership - dai singoli stakeholder che avranno partecipato e aderito al progetto di sviluppo, favorendo eventuali nuove aggregazioni tra loro e strutturazioni di governo o governance. Anche in questo caso si potranno creare coalizioni di sviluppo intorno a singoli progetti e ambiti di azione prioritari, che potranno includere diversi mix di pubblico e privato.

Il punto di partenza è la valorizzazione, il potenziamento e l'assistenza a un sistema sano di imprese locali, in tutti i campi, un sistema dotato di buone prospettive di sviluppo a fronte della competizione globale di medio-lungo termine.

Una strategia economica locale potrà quindi trattare i seguenti temi:

- il sistema delle imprese (piccole, medie, grandi) in tutti i settori e tutte le filiere economiche;
- il sistema d'investimento e creditizio;
- la scuola, la formazione professionale, universitaria, post universitaria e il life-long learning;
- l'occupabilità, l'inserimento lavorativo e in generale le politiche attive del lavoro;
- l'innovazione, R&D, sia da lato del mondo produttivo che della ricerca pura e applicata; il trasferimento tecnologico;
- i servizi alle imprese;
- il territorio e le infrastrutture;
- le procedure burocratiche e i progetti e incentivi dell'amministrazione pubblica;
- la qualità della vita per tutti i lavoratori e i cittadini;
- l'inclusione sociale;
- il sistema di welfare.

### **Metodo**

La Commissione della Direzione 1 - Strategia di sviluppo economico locale si caratterizza per una composizione mista del gruppo sia per ambito di provenienza (ente pubblico, fondazione bancaria, associazione di categoria, impresa privata, non profit e welfare) sia per ruolo dei soggetti partecipanti (potrebbero infatti partecipare ruoli più dirigenziali od operativi per ciascuna organizzazione).

Uno dei compiti principali degli organizzatori del tavolo sarà quindi quello di ridurre le possibili differenze di linguaggi e le asimmetrie informative per valorizzare tutti i punti di vista e potenziale la ricchezza di approcci e punti di vista interni al gruppo. A questo proposito sarà dedicata una riflessione iniziale con il gruppo nella fase di avvio.

Il lavoro sarà suddiviso in quattro fasi: fase di avvio, analisi, strategia e azioni.

La **fase di avvio (entro luglio 2013)** prevede l'indagine per la mappatura degli attori, la costituzione della Commissione e l'elaborazione del Codice di comportamento e dell'agenda di lavoro, l'individuazione dei prodotti per ogni fase, l'individuazione degli ambiti di approfondimento tematico e l'individuazione dei referenti (uno per ogni Gruppo di lavoro tematico), la costituzione dei Gruppi e la definizione dell'agenda di lavoro.

La **fase di analisi (entro dicembre 2013)** prevede l'analisi e la valutazione dell'economia locale (*health check*) da parte della Commissione e dei Gruppi, con ricerche a sostegno (approccio *evidence based*).

La **fase della strategia (entro marzo 2014)** prevede la costruzione della visione e della strategia.

---

La **fase delle azioni (entro giugno 2014)** prevede la definizione, l'approfondimento e l'accordo sulle azioni prioritarie, di diversa natura.

#### **Attività e budget**

La Direzione 1 richiede la costituzione e attivazione di una Commissione economica, di durata annuale, dotata di un proprio metodo e programma di lavoro. La Commissione avrà un proprio Leader, personalità riconosciuta nel mondo economico, un coordinatore operativo e un referente scientifico; sarà assistita da un facilitatore. La Commissione in fase iniziale si doterà di gruppi di lavoro per ambiti tematici rilevanti.

Avrà inoltre una capacità di spesa in relazione alla realizzazione di un fondamentale studio base di *health check* dell'economia locale. Realizzerà inoltre proprie attività di comunicazione ed eventi.

Il budget previsto per il 2013 ammonta a **125.000 euro**.

## Modulo 2

### Strategia territoriale metropolitana

#### **Obiettivi**

L'obiettivo della Direzione 2 del piano strategico è quello di costruire una vision e strategia condivisa del territorio metropolitano e di definire in modo condiviso modalità di governo del territorio e modalità di implementazione delle azioni individuate come prioritarie. Questa attività viene definita strategia territoriale metropolitana.

L'ambito geografico di riferimento, legato alla spinosa questione della perimetrazione metropolitana, verrà definito in corso di sviluppo, sia tenendo conto della reale domanda di partecipazione da parte dei Comuni metropolitani, che dalla revisione delle definizioni scientifiche di area metropolitana morfologica e funzionale. In ogni caso, la dimensione individuata come area metropolitana "ristretta" non si porrà mai in contraddizione al processo di costituzione della Città metropolitana in sostituzione della Provincia, ma anzi a integrazione della stessa, ad esempio in relazioni agli aspetti funzionali del nuovo ente territoriale, valorizzando il contributo differenziale che l'area torinese può dare al territorio più vasto (e viceversa).

Questo piano è di carattere strategico, finalizzato a indirizzare le trasformazioni territoriali, non al loro diretto governo: si tratta propriamente di uno strumento di governance, tipico da pianificazione strategica, realizzato, approvato e implementato volontariamente dagli attori che lo costruiscono. Non sarà quindi comparabile in nessun modo con un piano conformativo della proprietà (quale è ad esempio il PRG, che rimane il caposaldo della pianificazione a livello comunale) e nemmeno ambirà a sostituirsi e competere con un piano di coordinamento d'area vasta come quello provinciale. Rispetto a questi piani urbanistici ci sono alcune differenze fondamentali:

- il processo di elaborazione è snello, rapido e finalizzato (focus strategico);
- l'analisi tecnica dei problemi (raccolte ed elaborazione dati, ecc) è limitata alla conoscenza indispensabile per dimostrare il fondamento e la validità delle scelte (*evidence-based*);
- gli sforzi degli attori sono concentrati unicamente sugli elementi chiave del cambiamento atteso (priorità);

- 
- le questioni territoriali sono trattate in modo trasversale (integrazione);
  - gli attori strategici partecipano in modo attivo, intenso e continuativo al processo di elaborazione della strategia (*governance* volontaria – collaborazione intercomunale e metropolitana).

### **Contenuto**

Il piano territoriale d'indirizzo metropolitano riguarderà:

- la visione della metropoli futura: quale forma urbana per quale progetto di sviluppo e per quali abitanti, visitatori, attività pubbliche, sociali ed economiche;
- i grandi progetti metropolitani, ossia le principali aree di trasformazione (sia nuova edificazione che rigenerazione). Di questi è importante definire le vocazioni (produttive, terziarie, direzionale, servizio, residenziali, ecc), le caratteristiche (ad es. di qualità urbana) e il ruolo in ambito metropolitano, i tempi e le modalità di realizzazione;
- i poli funzionali metropolitani, progetti dai contenuti strategici che promuovono lo sviluppo sociale ed economico metropolitano, es. quelli legati alla Città della Scienza e della Salute, ai centri di attrazione del turismo (es. centro, ma anche Venaria);
- i progetti di verde del sistema metropolitano (es. il progetto regionale Corona Verde), il sistema dei fiumi e dei parchi, il verde diffuso, l'agricoltura urbana;
- gli obiettivi di sostenibilità ambientale e smart city (ecologia, bio-edilizia, energia, acque, ICT, open data, ecc.);
- il piano della mobilità metropolitana, che verrà elaborato in parallelo dall'Agenzia Metropolitana per la Mobilità e costituisce un vero e proprio strumento di pianificazione trasportistica;
- le principali infrastrutture e politiche di trasporto (in stretta collaborazione con le agenzie deputate);
- la qualità dell'ambiente urbano (paesaggio urbano e naturale, spazi pubblici, qualità del costruito);
- gli strumenti di governo e attuazione (es. la condivisione di attività tecnico-amministrative tra Comuni, l'eventuale creazione di un'Agenzia urbanistica metropolitana, la predisposizione di meccanismi di perequazione finanziaria tra Comuni, di Fondi di Sviluppo Metropolitano, di fondi immobiliari a scala metropolitana, competenze per il finanziamento innovativo dei progetti).

### **Metodo**

La Commissione della direzione 2 Strategia territoriale metropolitana si caratterizza per due principali elementi: il primo è di essere composta unicamente da attori pubblici (Comuni e agenzie trasportistiche), dotati di interessi, risorse e intenzionalità non sempre allineati; il secondo è di trattare un argomento a elevata conflittualità politica, quello dell'area metropolitana. Per queste ragioni il lavoro del tavolo, per essere efficace, deve essere strutturato in modo da minimizzare le tensioni derivanti da inevitabili interessi divergenti, laddove non contrastanti.

Da una parte potrà quindi essere utile mirare a breve a una formalizzazione dell'accordo tra i soggetti che lo sostengono: potrà essere opportuno costituire la Commissione e definire i suoi compiti e le sue modalità operative anche in una forma amministrativamente riconosciuta, ad es. attraverso un Protocollo d'Intesa che rilanci un Tavolo o Conferenza Metropolitana, fino ad arrivare a un'ipotesi più strutturata di Unione di Comuni in ambito metropolitano.

D'altra parte, nell'avvio del lavoro verrà dedicata particolare attenzione alla delimitazione, almeno per la fase iniziale, dell'ambito di analisi, riducendo fortemente il campo del confronto fra scenari. La proposta che verrà avanzata ai membri della commissione

---

sarà quella di lavorare sulla visione del territorio e sui criteri di governo su cui tutti gli attori del tavolo concordano, allo scopo di pervenire, in ultima analisi, a un piano di indirizzo condiviso. In una fase iniziale sarà tuttavia necessario coinvolgere gli attori presenti in una discussione preliminare volta a chiarire ed evidenziare gli elementi di interesse e convenienza alla partecipazione al tavolo stesso, senza i quali i lavori rischiano di mancare del necessario coinvolgimento. In altre parole, l'attività deve essere sempre percepita dai partecipanti come un "gioco a somma positiva", a cui è utile partecipare. Il lavoro sarà suddiviso in **quattro fasi (fase di avvio, analisi, strategia, azioni)**, così come già descritto per la prima Direzione, con **corrispondenza dei tempi tra le due Direzioni**, allo scopo di poter raggiungere le stesse tappe insieme, e confrontarsi a parità di avanzamento a date fisse.

#### **Attività e budget**

Il lavoro sulla strategia territoriale comprende un'attività di studio e assistenza tecnica, già prevista e finanziata quale *pilot project* del progetto europeo City Regions, promosso dal partner locale Città di Torino. Inoltre sono già state avviate altre due attività di ricerca (sempre nell'ambito del progetto europeo ma gestite da Torino Internazionale/Strategica) sulla mappatura dei progetti metropolitani (con la collaborazione di UCM, Politecnico, COREP, CEIP, Città di Torino, Provincia di Torino), con avvio di tavoli di confronto con i Comuni e valutazione dell'efficacia della collaborazioni intercomunali e metropolitane (IRES).

Anche la Direzione 2 richiede la costituzione e attivazione di una Commissione economica, dotata di un proprio metodo e programma di lavoro. La Commissione avrà un proprio Leader, personalità riconosciuta nel mondo economico, un coordinatore operativo e un referente scientifico; sarà assistita da un facilitatore.

Il budget previsto sul bilancio Torino Strategica per il 2013 ammonta a circa **170.000 euro**, di cui parte coperte dal progetto europeo ammontanti a circa 60.000 (e non includendo il *pilot project* della Città di Torino, sempre a carico del progetto europeo, che avrà una base di gara di analogamente di circa 60.000 euro).

## Modulo 3

### Tavoli di visioni per la città

#### **Obiettivi**

L'obiettivo di questo modulo del Piano Strategico è quello di sostenere e ottimizzare il potenziale di sviluppo di temi che sono a un tale grado di maturità da rivelarsi vere e proprie vocazioni per la città: attraverso la costruzione di una strategia integrata in cui siano coinvolti i principali attori strategici si possono concentrare risorse ed energie per fare il salto di scala necessario affinché essi diventino una vera e propria dimensione di sviluppo locale.

È ciò che è accaduto in passato per l'arte contemporanea e il cinema, vocazioni spontanee di questa città, riscoperte e rilanciate con forza dagli attori strategici anche attraverso la pianificazione strategica.

---

## Contenuto

Come già detto, le “**visioni per la città**” proposte oggi sono tre, da sottoporre alla valutazione dei Soci. Altre potranno emergere dai lavori delle due principali direzioni del piano.

La proposta di **Torino, capitale del cibo** nasce dal riconoscimento del fatto che nel contesto metropolitano torinese le molte dimensioni del cibo - sociali, economiche, culturali e ambientali - hanno ormai assunto un grado di maturità che consente di immaginare che quest’area diventi una vera e propria vocazione della città, riconosciuta a livello nazionale e internazionale (anche grazie al valore che ad essa è già riconosciuto quale *brand* italiano). Il piano strategico può aiutare a fare il salto di scala necessario, a trasformarla in una vera e propria dimensione di sviluppo locale.

Gli attori pubblici e privati coinvolgibili in questo Tavolo sono facilmente individuabili e fanno riferimento a diverse aree tematiche legate al cibo in cui si è espressa innovazione sul territorio: la difesa del cibo locale e di qualità, la commercializzazione innovativa e di qualità, gli eventi culturali di rilievo internazionale, le molte attività sociali, educative, economiche e culturali, gli orti urbani, l’educazione all’agricoltura, il recupero degli sprechi alimentari, la formazione professionale e le scuole di cucina, ecc.

La proposta di **Torino, città universitaria** pone il suo fondamento sul fatto che Torino è già un’importante città universitaria, su cui negli ultimi anni si è investito in termini di infrastrutture (sedi formative, residenze e mense) mentre – contemporaneamente – sono stati portati avanti nuovi filoni di ricerca, si sono attirati finanziamenti nazionali ed europei, si sono mantenuti solidi e fattivi legami con il mondo economico e si sono avviate consistenti politiche di scambio e attrazione di studenti internazionali.

Nel mondo contemporaneo l’università - intesa come formazione avanzata e ricerca di base e applicata in generale – è uno dei più importanti *asset* e *driver* dello sviluppo locale: l’università è direttamente connessa con il mondo delle imprese locali e internazionali (fornendo talenti, conoscenze e ricerche), è polo di attrazione di studenti, professori e ricercatori nazionali e internazionali che possono contribuire significativamente alla vita economica e culturale di una comunità, al suo grado d’internazionalizzazione, all’evoluzione di una società sempre più fondata sull’economia della conoscenza.

La concorrenza nazionale e internazionale è agguerrita e si gioca innanzitutto sull’attrattività degli atenei, sulla qualità dell’insegnamento e della ricerca. Ma il resto del sistema locale può aiutare, valutando quali servizi offrire a studenti e docenti, quale qualità dell’accoglienza e della vita in generale, quali finanziamenti destinare a sostegno della ricerca e innovazione.

La vocazione di città universitaria può essere rafforzata attraverso la costruzione di una strategia integrata in cui siano coinvolti i principali attori strategici: indubbiamente gli Atenei, ma anche la Regione, la Città e i Comuni interessati da sedi universitarie o attività connesse, nonché il mondo delle imprese che più si allacciano alla ricerca avanzata e all’innovazione tecnologica. Il Comune di Torino, insieme agli Atenei e all’EDISU, ha recentemente avviato un lavoro in questa direzione, già concretizzatosi in un Protocollo d’Intesa incentrato sull’accoglienza e qualità della vita degli studenti, da cui sarà possibile partire, aggiungendo ulteriori temi d’indagine ed eventuali ricerche, in un’ottica strategica di medio-lungo periodo.

Infine, la proposta di **Torino, città internazionale** nasce dalla constatazione che negli ultimi 15 anni il tema dell’internazionalizzazione è stato trattato con successo, consentendo a questa città di posizionarsi sullo scenario europeo e internazionale in modo decisamente più vincente e che questi risultati possono essere ulteriormente incrementati costruendo un quadro d’azione coerente tra gli attori strategici che in vario modo se ne

---

occupano nell'ambito di una strategia che valorizzi le azioni individuali. L'internazionalizzazione è infatti un passo necessario ma anche costoso, sul quale è necessario non disperdere risorse ed energie. In questa fase, Torino può chiedersi quali relazioni e ruoli assumere in diversi contesti internazionali, può interrogarsi su quali sono le relazioni territoriali su cui investire come sistema, unendo quelle forze produttive, formative e culturali che hanno (o possono assumere) una dimensione internazionale. La dimensione internazionale riguarda il sistema delle imprese, le università e gli enti di ricerca, gli enti formativi internazionali, le istituzioni culturali, il turismo, le comunità internazionali locali (europee ed extra-comunitarie, di paesi più o meno sviluppati) e il grado di internazionalizzazione dei torinesi (es. la mobilità e la conoscenza delle lingue, soprattutto l'inglese). Il lavoro di questo Tavolo potrà riprendere le fila del Forum per l'internazionalizzazione avviato dalla Città di Torino, coinvolgendo intensamente CEIP, le università italiane e realtà formative internazionali presenti sul territorio, altre istituzioni anche culturali, singole aziende e comunità straniere locali, soggetti che hanno risorse, vocazioni e/o mandati espliciti nei confronti dell'internazionalizzazione, nonché i cittadini internazionali che già appartengono al territorio e che potrebbero svolgere una funzione di connessione con i paesi di origine o con altre nazioni.

#### **Metodo**

I Tavoli di visione definiranno il proprio metodo di lavoro in fase iniziale, metodo che avrà sicuramente caratteristiche diverse a seconda della composizione dei Tavoli e degli obiettivi posti. È probabile che l'approccio metodologico abbia le seguenti caratteristiche:

**Torino, capitale del cibo:** dopo una breve fase di analisi degli attori e situazione progettuale, dato il grado di maturità del tema e la consapevolezza degli attori, si prevede che questo Tavolo possa avere la capacità di partire più in fretta all'elaborazione di una strategia e di azioni di sistema. Le ricerche eventualmente necessarie faranno riferimento a studi di marketing territoriale e di *benchmarking* internazionale.

**Torino, città universitaria:** questo Tavolo sarà composto di un numero limitato di attori, provenienti dall'Università, Politecnico, Città, Regione, EDISU, enti di ricerca, incubatori e eventualmente alcune aziende ad alta capacità tecnologica. In questo caso le ricerche a sostegno faranno probabilmente riferimento alla percezione e *benchmarking* nazionale e internazionale, alle reali capacità competitive del sistema universitario (didattica, ricerca, innovazione e collaborazioni con il mondo economico), ai trend e le best practice di altri contesti internazionali, e alla comprensione dei meccanismi di finanziamento aggiuntivi attivabili e alla valorizzazione degli ambiti di eccellenza locali.

**Torino, città internazionale:** questo Tavolo partirà da un lavoro di pre-consultazione degli attori strategici che si occupano di internazionalizzazione e di valutazione del Forum per l'Internazionalizzazione avviato dalla Città di Torino; dovrà poi riflettere su un modello di "chiamata" e consultazione (diretta o di ricerca) più ampia, essendo un tema che riguarda potenzialmente molti soggetti in ambito locale. Anche in questo caso alcune attività di ricerca sulle caratteristiche e sul reale grado di internazionalizzazione del sistema locale potrebbero essere utili. Questo Tavolo potrebbe lavorare anche nell'ottica di assicurarsi qualche forma di strutturazione leggera ma permanente.

#### **Budget**

Per l'attivazione e gestione di ogni Tavolo è stato stimato, in via iniziale, un costo di **35.000 euro**, che include un coordinamento operativo, attività di ricerca, facilitazione e comunicazione.

---

## Modulo 4

# Attività mobilitative

### Obiettivi

In questo momento in Italia - Torino non esclusa, come è emerso dalla nostra attività di ascolto - si fa fatica a vedere i segnali positivi di possibili scenari futuri, in altre parole a immaginare il futuro. È quindi importante coinvolgere e “smuovere” il sistema locale perché contaminati con forze creative il processo di pianificazione strategica.

La strategia mobilitativa è finalizzata ad aumentare la capacità e propensione complessiva del sistema locale a visualizzare il futuro, in diversi ambiti, e quindi a ragionare in termini strategici. In altre parole serve ad aumentare la capacità strategica locale e fare *scouting* delle migliori idee ed energie.

Questo strumento, lavorando a fianco e a integrazione delle due principali direzioni del piano (economica e territoriale) e costruendo su temi più maturi, nei confronti dei quali è più forte il potenziale di sviluppo e il coinvolgimento di attori locali facilmente individuabili, deve:

- favorire la visibilità e l'emersione delle eccellenze locali, *case history* di qualità (in qualsiasi campo), anche di potenziali nuovi attori, che per visione e innovazione possono contribuire alla costruzione del piano
- aiutare a strutturare un approccio collettivo positivo nei confronti del futuro, che consenta di visualizzarlo e farsi entusiasmare – essere fieri del nostro futuro
- favorire la messa in rete di attori, centri di eccellenza, progettualità attraverso la creazione di occasioni di incontro.

### Contenuto

Questo modulo richiederà una sua progettazione *ad hoc*, attraverso l'approfondimento del significato di un'attività di animazione finalizzata alla pianificazione strategica. In città è ampia l'offerta di attività interessanti di presentazione di *best practice* ed eccellenze locali; si vuole quindi integrare solo laddove necessaria e mettere a sistema quanto già esiste, anche con collaborazioni finalizzate.

Le attività al momento suggerite sono:

#### • Futurabilia - Conferenze sul futuro

[*Ispirare l'eccellenza*]

La proposta prevede l'organizzazione di pochi incontri brevi con esperti di altissimo livello internazionale invitati a Torino a parlare di temi quali le nuove frontiere e il futuro delle scienze, tecnologie, economia, città, innovazioni sociali, ecc. La curiosità e apertura al mondo, lo sguardo ai trend futuri sono infatti delle caratteristiche fondamentali per ispirare il cambiamento e quindi affrontare la pianificazione strategica.

Il format potrebbe essere simile a quello delle Ted Conference: speaker molto qualificati e brillanti che illustrano in modo semplice e accattivante le loro idee in poco meno di 20 minuti (si potrà valutare se usare il modello Tedx oppure se sarà più opportuno definirne uno proprio).

Se ripetuto annualmente potrebbe anche diventare un evento d'importanza nazionale, mettendo naturalmente a disposizione online tutti gli interventi filmati.



---

- **Laboratorio delle eccellenze**

*[Far emergere l'eccellenza]*

Il laboratorio delle eccellenze mira a creare un contenitore che dia l'opportunità a chi ha idee, proposte, progetti, innovazioni promettenti per favorire il cambiamento e lo sviluppo della città di raccontarlo pubblicamente.

Il contenitore potrebbe essere uno spazio virtuale - organizzato pubblicando online le migliori idee raccolte attraverso una chiamata pubblica, facendone emergere e conoscere anche i promotori - e/o uno spazio reale (da individuare) in cui chi desidera raccontare le proprie idee per il futuro della città possa tenere piccole conferenze con un format organizzativo e comunicativo preciso (l'Associazione assisterebbe con la messa a disposizione gratuita del luogo, la costruzione e promozione del calendario, la comunicazione prima e dopo l'evento).

- **Storie d'innovazione**

*[Dare fiducia all'eccellenza]*

Un'attività specifica di mobilitazione potrebbe riguardare le *best practice* di innovazione, progettate e portate avanti spontaneamente negli ultimi anni. Si tratta in un certo senso di identificare e raccontare *business model* innovativi, spesso *low budget* rispetto ai risultati raggiunti, applicati all'economia, sociale/welfare, cultura, amministrazione pubblica ecc, che fanno intravedere possibili strade da percorrere a titolo meno sperimentale per favorire le collaborazioni pubblico-privato, modelli di coinvolgimento e fundraising innovativo. In prima battuta possono essere indicati a titolo di esempio: le Case del Quartiere, Paratissima, From Concept to car, la Film Commission, ecc. Molti altri potranno essere individuati.

- **Evento annuale sullo sviluppo locale**

*[Mostrare l'eccellenza]*

Si ipotizza anche la realizzazione a Torino di un evento annuale di alto livello, potenzialmente ripetibile, sul tema dello sviluppo locale, nel quale possano confrontarsi esperti nazionali e internazionali. Si tratterebbe di un'occasione per confrontare la diversa natura di strategie di Città e territori e rendere Torino un laboratorio di innovazione dello sviluppo locale.

**Metodo**

L'approccio metodologico prevederà un'intensa fase iniziale di progettazione, avviata a definire un quadro coerente di attività diverse e indipendenti tra loro, ma finalizzate al successo della pianificazione strategica, con tempi di realizzazione relativamente autonomi dal resto del lavoro delle due direzioni.

Queste attività seguiranno il comune principio di attivazione delle risorse esistenti sul territorio (*enactment*) e di potenziamento del loro effetto moltiplicatore (*empowerment*) al fine di trasformarle in occasioni di crescita culturale e sviluppo per tutti i cittadini dell'area metropolitana.

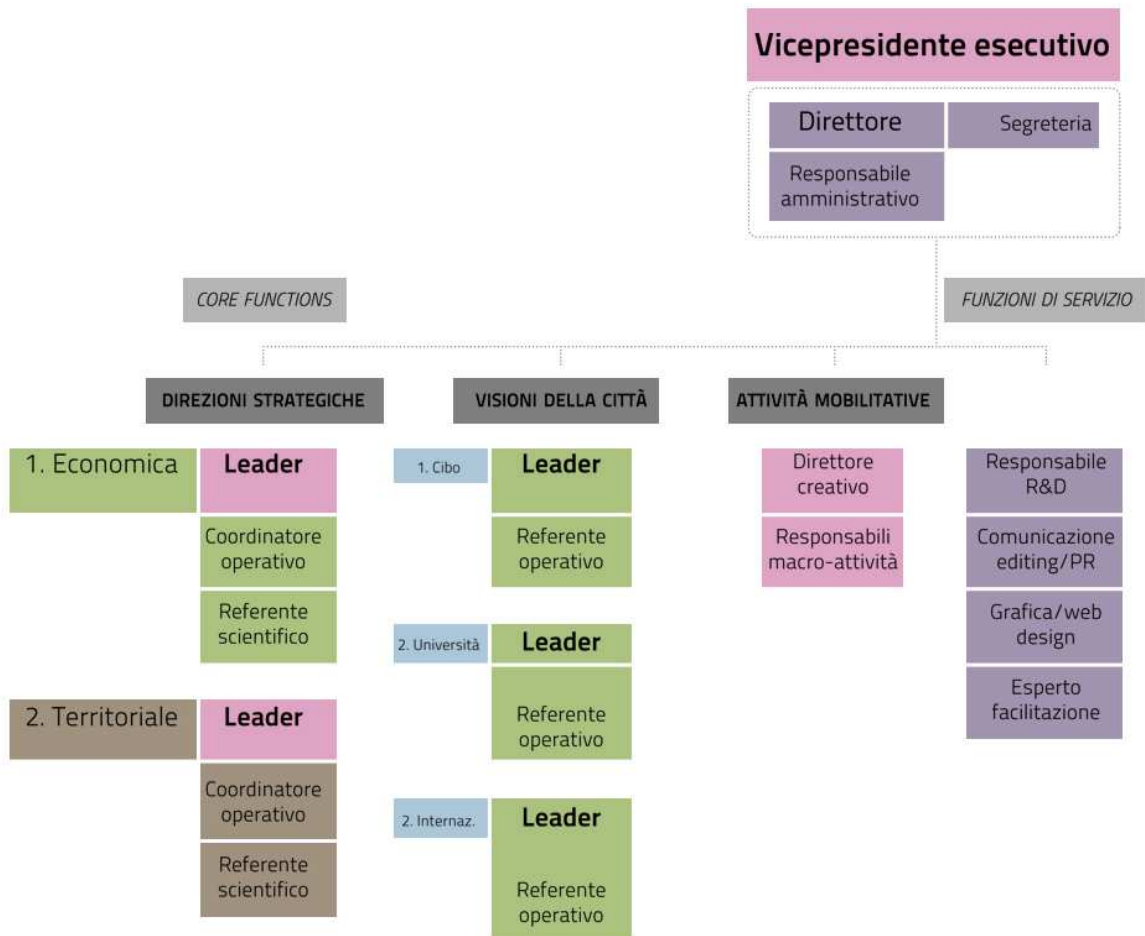
**Budget**

Il budget ipotizzato comprende una quota fissa per l'attività di un Direttore creativo, eventuali responsabili per macro-attività, e annesse attività di comunicazione, ma si articola in modo diverso a seconda delle attività delle singole attività di mobilitazione. Questo modulo richiederà però una progettazione più di dettaglio da parte del Direttore creativo, che valuti anche possibili collaborazioni con soggetti locali (competenze, sedi, programmi di attività già avviate o ipotizzate, ecc.), sponsorizzazioni *ad hoc*.

Il budget totale stimato ammonta a circa **122.000 euro**.

## Organigramma

Lo schema che segue illustra la strutturazione dell'organigramma dell'Associazione.



**Figura 2 - Piano Torino Metropoli 2025 – organigramma**

---

## Strategia di fundraising 2013

La strategia di fundraising mira a raccogliere i finanziamenti necessari allo svolgimento delle attività secondo il programma proposto, distinguendo tra:

- contributi istituzionali - mirati a garantire il funzionamento dell'Associazione (modulo base). I contributi istituzionali entrano a tutti gli effetti nel bilancio dell'Associazione, ne viene indicata la destinazione di massima ma con un maggiore margine di libertà in caso che si rendano necessari assestamenti di bilancio
- contributi per attività specifiche - mirati agli altri moduli (le due direzioni, i tavoli di visioni per la città, le attività mobilitative). I contributi per attività specifiche sono finalizzati esclusivamente alle attività per i quali sono stati sollecitati e raccolti.

Gli attori a cui viene chiesta la disponibilità a contribuire alle attività del piano sono anche quelli maggiormente interessati alle stesse e alla loro efficacia, e che faranno parte delle Commissioni e Tavoli o saranno consultati più intensamente. In questo modo il coinvolgimento dei soci finanziatori potrà fare, rispetto al passato, un salto di scala e si potrà esprimere in un duplice modo: da una parte essi avranno la possibilità di rendersi conto maggiormente della qualità del lavoro svolto e potranno influire sul suo indirizzo. Dall'altra la compartecipazione attiva e finalizzata al sostegno economico di alcune parti del lavoro da parte degli attori coinvolti avrà una ricaduta inevitabile sul senso di appartenenza al processo e sull'appropriazione verso i suoi risultati. Si tratta dunque di un meccanismo virtuoso che vincola positivamente gli attori coinvolti innescando delle interdipendenze positive (tutti investono nella possibilità che si generi un risultato collettivo) che massimizzano la possibilità di buona riuscita delle azioni.

Il processo di fundraising si concluderà nella seconda Assemblea dell'anno, prevista nel maggio o giugno 2013. Alcuni finanziamenti sono già stati assicurati, mentre altri dovranno essere raccolti nei prossimi due mesi. A seguito della prima Assemblea verranno organizzati incontri specifici con i Soci e gli altri stakeholders per valutare il loro interesse a sostenere il processo di pianificazione strategica e le singole specifiche attività, e l'entità dei finanziamenti attivabili (viste le ristrettezze finanziarie di molti enti in questa fase storica, a differenza delle precedenti fasi di pianificazione strategica si prevede una maggiore diffusione dei contributi e una loro rispettiva minore entità). Al termine di questo processo, il piano di lavoro e il budget verranno quindi rivisti definitivamente sulla base dei finanziamenti conseguiti.

## Sede

Torino Strategica è alla ricerca di una sede adatta, che consenta lo svolgimento delle attività di incontro delle Commissioni e dei Tavoli, valutando l'uso di altri spazi disponibili nell'area della Tesoriera (presso la sede attuale) o altre sedi che possano essere messe a disposizione gratuitamente dalla Città di Torino o da altri Soci. Un luogo adatto alla dotazione di personale prevista e alla gestione autonoma del calendario di incontri,

---

nonché attraente e facilmente accessibile ai Soci e alla cittadinanza costituirebbe un notevole valore aggiunto, da un punto di vista organizzativo e di immagine.

## **Ipotesi di budget 2013**

Segue una tabella illustrativa che, sulla base del programma di lavoro ipotizzato, delinea una proposta di fundraising per moduli progettuali.

Il presente documento costituisce quindi uno strumento di lavoro e confronto, sia pure già discussa con diversi attori locali. Alcune fonti di finanziamento potrebbero però variare con conseguente parziale modifica del programma di lavoro.

Il bilancio preventivo 2013, fatto salvo il “modulo base” (finanziato da quote associative, contributo della Città di Torino, progetto europeo City Regions e fondi propri dell’Associazione), è stato strutturato per moduli e pertanto avrà piena efficacia operativa man mano che si concretizzeranno le risorse finanziarie ipotizzate.

Il Comitato di Coordinamento e l’Assemblea dei Soci potranno valutare, migliorare e approvare le ipotesi proposte e perfezionare il presente strumento finanziario attraverso successivi assestamenti di Bilancio.

2013								
<b>USCITE (IPOTESI DI ATTIVITA')</b>								
	Modulo base	Direzione 1 (economica)	Direzione 2 (territoriale)	Tavolo Torino capitale del cibo	Tavolo Torino città universitaria	Tavolo Torino internazionale	Strategia mobilitativa	TOTALE
Personale (Comune)	0	0	0	0	0	0	0	0
Staff progetti europeo	0	0	24.000	0	0	0	0	24.000
Sede	0	0	0	0	0	0	0	0
Amministrazione e attività generali	79.500	0	0	0	0	0	0	79.500
Progetti	30.000	0	0	0	0	0	0	30.000
Comunicazione (generale)	91.500	0	0	0	0	0	0	91.500
Commissioni e tavoli	5.000	125.000	144.485	35.000	35.000	35.000	122.000	501.485
Contributi	44.837	0	0	0	0	0	0	44.837
<b>TOTALE</b>	<b>250.837</b>	<b>125.000</b>	<b>168.485</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>	<b>122.000</b>	<b>771.322</b>
Attività collegate: Pilot study (CityRegions - finanziamento Comune)	-	-	59.000	-	-	-	-	59.000

<b>ENTRATE (IPOTESI DI FUNDRAISING)</b>								
	Modulo base	Direzione 1 (economica)	Direzione 2 (territoriale)	Tavolo Torino capitale del cibo	Tavolo Torino città universitaria	Tavolo Torino città internazionale	Strategia mobilitativa	TOTALE
Soci (quote)	65.000	0	0	0	0	0	0	65.000
Comune di Torino	60.000	0	0	0	0	0	0	60.000
15 Comuni area metropolitana	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
Enti territoriali	0	0	7.500	2.000	5.000	2.500	0	17.000
Compagnia di San Paolo	20.000	10.000	30.000	10.000	10.000	10.000	30.000	120.000
Fondazione CRT/Sviluppo e Crescita	0	5.000	15.000	5.000	5.000	5.000	10.000	45.000
Contributi enti nazionali	0	20.000	0	0	0	0	0	20.000
Sponsor per evento nazionale	0	0	0	0	0	0	30.000	30.000
Sponsor per laboratori mobilitativi	0	0	0	0	0	0	47.000	47.000
Camera di Commercio	20.000	15.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Unione Industriale (e aderenti)	0	5.000	0	0	0	0	0	5.000
Altre rappresentanze e agenzie economiche	0	12.500	5.000	1.000	0	4.000	0	22.500
Atenei	0	10.000	0	0	10.000	0	0	20.000
Agenzie, utilities e parchi tecnologici	0	2.500	40.000	0	0	0	0	42.500
Istituzioni culturali	0	0	0	0	0	1.000	0	1.000
Aziende private	0	45.000	0	12.000	0	7.500	0	64.500
Cooperazione decentrata e 100 città	9.837	0	0	0	0	0	0	9.837
Fondo City regions	0	0	58.485	0	0	0	0	58.485
Fondi propri	76.000	0	0	0	0	0	0	76.000
<b>TOTALE</b>	<b>250.837</b>	<b>125.000</b>	<b>168.485</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>	<b>35.000</b>	<b>122.000</b>	<b>771.322</b>
0	si	si	si	si	si	si	si	si
							Bilancio preventivo modulo base	309.322
							Di cui fondi propri e City Regions	144.322
							Di cui fundraising (contributi istituzionali)	165.000