

Ermanno Marocco

*Considerazioni per lo sviluppo di Torino
e della sua area metropolitana*

Indice

- 5 Introduzione**
Obiettivi e scopo della ricerca
- 9 I - Torino, una città in trasformazione**
Città in declino, città che evolvono
Torino verso una trasformazione: un processo in atto dall'esito non scontato
Patrimoni da riscoprire, saperi da condividere
Da punto marginale sulla carta geografica a "città carrefour"
Dalla produzione verticale all'integrazione dei processi, all'interazione dei saperi
Da città funzionale alla produzione a città per la qualità della vita
- 15 II - Indicatori socio-economici di Torino e dell'area metropolitana**
Popolazione e società
Economia
Istruzione
- 27 III - Il territorio metropolitano: mobilità e infrastrutture, relazioni regionali, nazionali, internazionali**
Il territorio come risorsa
Una nuova rete, un nuovo sistema di mobilità
L'alta velocità / capacità e il Corridoio 5
Torino terminal internazionale
- 35 IV - I beni culturali come risorse per lo sviluppo e la promozione**
I beni storico-artistici di Torino
Criticità del sistema cultura
Investire sulle risorse culturali

- 39 V - Le Olimpiadi e la loro eredità
- 43 VI - Lo sviluppo del turismo, del commercio e la nuova immagine dell'area metropolitana
- L'industria turismo*
Connessioni tra cultura, turismo, produzioni eccellenti, commercio
Turismo, viaggiatori, visitatori, escursionisti
I fattori principali di attrazione
Analisi e programmazione
- 51 VII - Considerazioni finali

Introduzione

Obiettivi e scopo della ricerca

Torino è una città in trasformazione. Il processo di cambiamento è iniziato intorno agli anni 1990 quando le attività e le vocazioni produttive tradizionali hanno cominciato a declinare, la popolazione a ridursi, le imprese a diminuire.

La vita economica, sociale e culturale di Torino è stata scandita, per lo meno a partire dal secondo dopoguerra, soprattutto negli anni del "boom" economico, dalla Fiat, l'industria automobilistica italiana che ne ha influenzato la crescita, la cultura e la vita sociale.

Con il lento declino dell'industria automobilistica e, più in generale, delle industrie manifatturiere avviato nei paesi occidentali dalla fine degli anni Settanta del secolo scorso, molte altre città nel mondo hanno affrontato simili cambiamenti i cui esiti in taluni casi hanno portato al declino e al ridimensionamento, in altri alla trasformazione anche radicale, al rilancio delle attività economiche e a un nuovo posizionamento.

È la storia delle città: organismi collettivi che pulsano mettendo in comune risorse e volontà per poter offrire ai propri abitanti le migliori condizioni per vivere, produrre, scambiare, apprendere. Un'impresa sociale in grado di definire una propria identità, le proprie aspirazioni, in grado di competere con altri centri per attirare risorse, offrire soluzioni, servizi e opportunità.

Torino ha affrontato la crisi con forza, mettendo in campo grandi risorse economiche, di conoscenza, volontà e possiamo oggi affermare che la città non è in declino anche se il processo di trasformazione in atto ha un esito non ancora precisamente delineato, non scontato.

Questo processo è stato analizzato da un gruppo di giovani aderenti all'Associazione Torino-Europa nel Seminario "Considerazioni per lo sviluppo di Torino e della sua area metropolitana".

Da ottobre 2005 a febbraio 2006 il gruppo, composto da giovani studenti e professionisti, con conoscenze eterogenee e inseriti in ambiti lavorativi diversi, ha dato vita a vari incontri durante i quali sono stati analizzati gli ambiti di sviluppo della città, riflettendo sulle opportunità derivanti dagli interventi strutturali e infrastrutturali realizzati e in fieri.

I partecipanti hanno esaminato dati ed elaborati provenienti da fonti diverse: Rapporto annuale su Torino del Comitato Giorgio Rota (maggio 2005), pubblicazioni IRES Piemonte, dati rilevati dagli Osservatori

Regionali, pubblicazioni della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Torino, e i materiali preparatori del Secondo Piano strategico dell'Area metropolitana di Torino a cura dell'associazione Torino Internazionale.

Gli ambiti analizzati sono stati:

- (a) Indicatori socio-economici di Torino e dell'area metropolitana
- (b) Il territorio metropolitano: mobilità e infrastrutture, grandi progetti, relazioni regionali, nazionali, internazionali
- (c) I siti olimpici e la loro destinazione d'uso successiva
- (d) I beni culturali come risorse per lo sviluppo e la promozione.

Di seguito riportiamo l'elenco dei partecipanti al seminario, suddivisi per gruppi di lavoro:

- *Indicatori socio-economici di Torino e dell'area metropolitana*: Carlo Alberto Dondona (coordinatore), Andrea Carena, Anna Maria Rossi, Carmelo Leotta.
- *Il territorio metropolitano: mobilità e infrastrutture, grandi progetti, relazioni regionali, nazionali, internazionali*: Paolo Toso (coordinatore) (viabilità), Giuseppe Asselle (parcheggi), Ferrante Paveri Fontana (trasporto ferroviario), Marco D'Arrigo (trasporto aereo), Alessio Giorgio Cuccu (trasporti pubblici urbani, metropolitana), Eugenio Braja (trasporti pubblici urbani di superficie).
- *I siti olimpici e la loro destinazione d'uso successiva*: Marco Tessera Chiesa e Michele Ferroglio (coordinatori), Martino Rotta (impianti montani), Vittorio Fenocchi, Sonia Bagnoli.
- *I beni culturali come risorse per lo sviluppo e la promozione*: Paolo Fabris (coordinatore) (introduzione e considerazioni), Stefano Manganaro (le regge sabaude), Marco Leo (l'offerta musicale), Sofia Carioggia e Luca Albertazzi (Museo Nazionale del Cinema), Amedeo Rosboch (il sistema "arte").

Il documento conclusivo è stato redatto, utilizzando i contributi di tutti i gruppi di lavoro, da Ermanno Marocco, coordinatore del Seminario, con la collaborazione di Loris Dadam, esperto di sistemi di trasporto, in particolare per il capitolo sulle infrastrutture e il territorio, Elena Castelli, organizzatrice di eventi culturali, per gli aspetti relativi a beni culturali e turismo. Il capitolo "Indicatori socio-economici di Torino e dell'area metropolitana" è stato redatto da Carlo Alberto Dondona, ricercatore dell'IRES Piemonte.

Il lavoro non ha un carattere esaustivo, ma ha semplicemente analizza-

to alcuni temi relativi allo sviluppo della città cercando di mettere in evidenza i punti di forza e le criticità, indicando ove possibile alcune azioni da intraprendere e decisioni da adottare.

La ricerca si conclude nelle prime settimane del dopo Olimpiadi 2006, ed è da questo avvenimento, dalle nuove prospettive che si aprono alla città, che si intende partire.

Infatti le Olimpiadi Invernali, una iniziativa di carattere internazionale che ha visto questa area protagonista in termini positivi e anche entusiasmanti, rappresentano un formidabile punto di partenza, un trampolino irripetibile da utilizzare fino in fondo consapevoli delle opportunità che ne scaturiscono.

I

Torino, una città in trasformazione

Città in declino, città che evolvono

Molti centri urbani hanno nel passato, e specialmente negli ultimi trent'anni, affrontato un percorso di trasformazione, soprattutto laddove il cambiamento dei processi produttivi ha messo fine alla produzione industriale di massa.

Diminuzione dei posti di lavoro, ridimensionamento e chiusura di imprese, calo del PIL, abbandono e degrado di intere aree urbane a prevalente insediamento industriale hanno determinato un progressivo declino.

Ogni città e ogni area ha cercato una soluzione, ha tentato azioni di diversificazione, ha provato a sviluppare nuove vocazioni. In molti casi il processo è stato accelerato grazie a qualche iniziativa di risonanza mondiale, che ha convogliato su quell'area investimenti, attenzioni, notorietà. Spesso le comunità urbane hanno cercato di comunicare al mondo la propria intenzione di cambiamento attraverso la realizzazione di un'opera rappresentativa del nuovo corso.

Il processo di trasformazione è stato governato attraverso piani di sviluppo e di investimento programmati e flessibili, attraverso il coinvolgimento delle popolazioni e di soggetti economici sia interni sia provenienti dall'esterno. Le città vincenti hanno lavorato tenacemente governando i processi e rilanciando periodicamente nuovi obiettivi di sviluppo, quasi sempre collegando ogni nuova fase di ripresa con la riorganizzazione di una porzione della città.

Pur facendo riferimento a queste esperienze di successo non è però possibile adottare un modello o uno schema di riferimento. Ogni città ha le sue peculiarità, le sue risorse palesi o nascoste, la sua capacità di farle fruttare.

Torino verso una trasformazione: un processo in atto dall'esito non scontato

Il processo in atto a Torino è simile a quello dei grandi agglomerati urbani industriali dell'Occidente: declino dell'industrializzazione, crescita del terziario, ricerca di nuove strade per lo sviluppo.

Questo processo ha assunto una caratteristica particolare per questa

città in quanto la diminuzione delle attività manifatturiere classiche è stata caratterizzata dalla crisi verticale della Fiat e del suo indotto, dalla diminuzione della popolazione e dal suo “invecchiamento”, dalla messa in discussione di un modello culturale e di direzione dell'intera società. Torino in dieci anni ha perso il 10% della popolazione e nel 2020 nella sua area metropolitana vivranno 1.340.000 abitanti con un aumento costante di anziani (si prevede che l'età media della popolazione nel 2023 sarà di 50 anni), con un netto calo dei soggetti nella fascia d'età tra i 20 e i 40 anni, e quindi un crollo della potenziale popolazione universitaria e in età produttiva.

Tra il 1993 e il 2003 il peso dell'industria manifatturiera sull'occupazione complessiva a Torino diminuisce dal 36,7% al 31,2% mentre raddoppia il comparto dei servizi alle imprese, dal 5,3% al 10,3%.

Un cambiamento profondo che è stato affrontato con azioni diverse, con un intenso lavoro di analisi per individuare nuove strade, per cercare nuove opportunità, per mettere a frutto le risorse disponibili. La risposta alla crisi è stata attiva coinvolgendo diversi fronti e diversi settori della società.

L'investimento maggiore è stato fatto sulle infrastrutture della città e sulla sua dotazione di servizi. Il tessuto urbano e la sua area metropolitana sono stati “trattati” come una risorsa da valorizzare, come un'opportunità. L'amministrazione comunale ha avviato un piano di riqualificazione urbana, di sviluppo delle infrastrutture, di recupero e rilancio del patrimonio storico e culturale.

Piano regolatore, Primo Piano strategico, Passante Ferroviario, Alta Velocità verso Milano, la prima linea di metropolitana, il recupero e la riurbanizzazione delle aree industriali, la riorganizzazione e lo sviluppo dell'edilizia universitaria, sono solo alcuni dei principali interventi che in un arco di tempo relativamente breve (10 anni) hanno modificato il volto della città e hanno cercato, finalmente, di coniugare funzionalità e qualità dell'ambiente urbano.

La città, secondo visioni sempre più diffuse, diventa il motore di una nuova crescita. Non più uno spazio da sfruttare, da piegare alle proprie esigenze produttive, ma un ambiente da tutelare e migliorare perché possa svolgere la sua funzione principale, cioè accumulare conoscenza e diffonderla, favorendo le relazioni e gli scambi tra individui e organizzazioni (sia sociali sia produttive).

Le Olimpiadi invernali 2006 hanno suggellato questo processo di rinnovamento urbano con l'incremento degli interventi di qualificazione, in particolare dell'area aulica centrale e delle aree destinate alle attività olimpiche. L'evento ha inoltre contribuito al riposizionamento della

città, della sua immagine in Italia e nel mondo. Certamente oggi Torino dispone di una nuova risorsa: la notorietà di un luogo geografico al centro dell'Europa che sa coniugare industria e servizi complessi (qual è un grande avvenimento, non solo sportivo, che coinvolge il mondo intero), produzione e intrattenimento, città e montagna, sport e cultura, in un ambiente storicamente e architettonicamente stimolante. La Torino di oggi esprime entusiasmo e voglia di superare i problemi. Un importante lascito delle Olimpiadi è anche questo: avere sviluppato e mostrato un nuovo aspetto del carattere dei suoi cittadini.

Si è scoperta un'ulteriore risorsa da mettere a frutto: il patrimonio delle volontà e delle aspettative di una comunità che ha mostrato l'intenzione di credere e di investire concretamente per il cambiamento.

Sarà un caso, ma – sempre nel mese olimpico – è giunto un altro segnale positivo: la Fiat auto torna in pareggio e apre una linea di assemblaggio della nuova Punto a Mirafiori. Questo fatto è materialmente significativo, ma per la storia di Torino, ha anche una forte valenza simbolica. La città vuole mantenere viva la sua vocazione industriale e dare nuovamente spazio anche alla produzione, e non solo alle attività di progettazione e direzione.

In questa fase è stata impiegata un'enorme quantità di risorse in un arco temporale relativamente breve e in un'area territoriale circoscritta. Risorse messe a disposizione da soggetti diversi: Stato, Regione, Unione Europea, Comuni, Fondazioni bancarie, imprese e cittadini.

Gli investimenti hanno avuto una ricaduta notevole sull'economia complessiva, sull'occupazione, sulla diversificazione delle attività produttive in particolare quelle legate all'edilizia. Le stesse Olimpiadi, con i loro 3.500.000 euro di spesa e i suoi circa 2.000 addetti sono stati un'“impresa” che, nel mese di aprile 2006, ha chiuso le proprie attività. In questi anni è stata alimentata un'economia di “cantiere”, una “industria provvisoria”, che nei prossimi mesi, inevitabilmente, si ridurrà notevolmente.

Sono stati aperti molti fronti, avviati molti progetti e programmi in ambiti diversi, ma è ancora lontano il momento della loro messa a frutto. Beni culturali, offerta formativa, turismo, ITC, sono aree su cui occorre ancora investire prima che possano essere considerati settori in grado di produrre valore e nuova occupazione. Il processo in atto, quindi, non ha un esito scontato: Torino, la sua classe dirigente si devono interrogare per chiarire quali dei “cantieri/progetti” aperti verranno portati a compimento, con quali risorse e in quanto tempo.

Patrimoni da riscoprire, saperi da condividere

Un processo di sviluppo per un organismo che si confronta con il mondo circostante si basa anzitutto sulle risorse interne esistenti, sia quelle palesi, evidenti, sia quelle nascoste, o poco utilizzate o addirittura sottovalutate e dimenticate. Questo vale per un'impresa, per un prodotto, e soprattutto per un organismo complesso e collettivo come una città.

Le città e le comunità competono tra loro, offrono e propongono ai propri abitanti e ad altri funzioni, servizi, occasioni. Una città può avere un patrimonio materiale e immateriale più o meno interessante, a volte unico, a volte eccezionale. Dalla sua posizione geografica, alle vie di comunicazione, alla sua storia, dalle sue infrastrutture alla sua capacità propositiva, dai suoi saperi e conoscenze alla sua capacità di diffonderle e metterle in comune.

Conoscere e valorizzare le caratteristiche e le risorse della città è un obiettivo vitale per poter competere con altri.

È quanto sta accadendo a Torino, che riscopre e valorizza il suo patrimonio culturale e anche la bellezza urbanistica e l'alta qualità architettonica dei suoi edifici e degli spazi urbani.

Torino è città capitale di una regione che esprime alcuni tra i marchi *leader* nel mondo per qualità, posizionamento, notorietà all'interno di diverse categorie merceologiche, produzioni eccellenti che sono nate e continuano a essere espressione di quest'area, ma non sono connotate e identificate con il luogo di provenienza.

La costituzione di un marchio Torino e Piemonte sottolineerebbe il fatto che queste eccellenze hanno un comune denominatore: un'area storicamente, culturalmente e tecnologicamente evoluta. Un'area dove l'eccellenza è il frutto dell'incontro di molte qualità e condizioni favorevoli.

Da punto marginale sulla carta geografica a "città *carrefour*"

Torino è sempre stata considerata una città geograficamente isolata, un po' marginale rispetto alle grandi traiettorie che collegano il Sud con il Nord dell'Europa delle grandi industrie e dei centri commerciali e finanziari.

Ora questa situazione può essere modificata. Il sistema di trasporti e collegamenti, di cui sono state avviate progettazione e realizzazione, è in grado di far diventare Torino lo snodo di una macroregione.

Una città *carrefour*, anello di congiunzione tra la vecchia e la nuova Europa, tra l'Europa continentale e l'area mediterranea.

Grazie all'alta velocità/capacità ferroviaria, alle sue relazioni con i porti di Genova e Savona, alla nuova piattaforma logistica di Novi Ligure, all'interporto di Orbassano, Torino può sviluppare la funzione di città cerniera, di città della logistica e degli scambi, può diventare la città degli insediamenti di centri di ricerca e di direzione di processi produttivi complessi facilmente collegata all'Europa e al Mediterraneo.

Dalla produzione verticale all'integrazione dei processi, all'interazione dei saperi

Torino è una città "verticale", abituata a progettare e a produrre, poco incline a valorizzare e comunicare le proprie realizzazioni e saperi. Nell'arco di circa cento anni in quest'area sono nate imprese che hanno conquistato la *leadership* mondiale. È un primato in termini di qualità, di processo produttivo, di immagine e posizionamento.

Ognuna di queste imprese ha accumulato un patrimonio materiale e di conoscenze che potrebbero essere messi in comune per realizzare prodotti e servizi la cui complessità diventa un fattore competitivo difficilmente imitabile: settori diversi che intensificano le loro relazioni sia per progettare sia per promuovere le realizzazioni.

Oggi per competere nel mercato globale è necessario innalzare il livello di complessità delle produzioni aumentandone il contenuto tecnologico e gli elementi di servizio. In ognuna delle imprese, anche di servizi, di questa città esiste una soluzione, un sapere utile a qualche altra impresa, magari di un settore completamente diverso. Un prodotto complesso è appunto una realizzazione che sa integrare componenti diversi per offrire soluzioni a bisogni articolati.

Qualche esempio. L'industria automobilistica si sviluppa a Torino grazie alla ricca esperienza dei fornitori di carrozze di casa reale. L'auto nasce come una carrozza a motore e per decenni utilizza i componenti di un altro settore. Oggi alle porte di Torino lavora la prima azienda al mondo della motonautica di alta gamma. Ottimi scafi, ottimi motori che diventano grandi barche, *suite* galleggianti perché arricchite con sapienza assoluta da arredatori, falegnami, idraulici, carpentieri meccanici che sanno mettere insieme, meglio di altri nel mondo, componenti diversi, attingendo alle migliori produzioni quasi tutte realizzate in Piemonte.

Anche i settori di servizio possono avvalersi dell'esperienza e degli insegnamenti delle aziende di produzione. A Seattle un ospedale ha riorganizzato le sue attività grazie allo scambio di esperienze con

un'azienda automobilistica. I risultati sono stati ottimi: riduzione dei costi, dei tempi, dei disagi, miglioramento del processo sanitario e anche di alcuni esiti clinici.

Possediamo un patrimonio di conoscenze invisibile che può e deve essere messo a frutto.

Torino quindi deve trasformarsi da "città verticale" (parcellizzazione infinitesimale delle produzioni, delle conoscenze e dei luoghi delle decisioni) a "città orizzontale" dove lo scambio, le interazioni, la diffusione delle conoscenze, il confronto e la programmazione in comune diventano un nuovo modo di agire.

La messa in comune dei saperi deve poi trovare un ulteriore terreno comune nella creazione di un marchio di area che sottolinei il valore delle produzioni che qui nascono e che traggono da quest'area, parte della loro forza.

Le Olimpiadi sono state un esempio di iniziativa caratterizzata dalla complessità e dalla buona interazione tra conoscenze e abilità diverse.

Da città funzionale alla produzione a città per la qualità della vita

Torino ha valorizzato la qualità del tessuto urbano, dei suoi beni storici e culturali, dei suoi servizi per accrescere la sua capacità di attrazione. La qualità della vita in una città è un fattore importante per poter attrarre investimenti, nuovi insediamenti, nuovi e più qualificati abitanti. Per il turismo e il commercio rappresenta la condizione per il successo, per le attività produttive può significare un valore aggiunto. Molto è stato fatto in questo senso, ma occorre adesso agire sulle coerenze e sulle interazioni.

Esaminiamo, per esempio, il centro storico. Oggi, grazie soprattutto alle Olimpiadi, quest'area è un ambiente ricco e stimolante, con attrazioni culturali dai musei ai luoghi per gli spettacoli, al commercio, alle infrastrutture turistiche.

Le diverse attività devono però ancora essere integrate tra loro per poter diventare un "prodotto". Solo sviluppando a pieno questa condizione potrà essere messo a frutto l'investimento olimpico e la città ne potrà raccogliere un'eredità positiva.

Le riflessioni sin qui esposte sono ora riviste in modo più approfondito attraverso l'analisi di alcuni ambiti che permettono di leggere la città alla luce dei cambiamenti in atto.

II Indicatori socio-economici di Torino e dell'area metropolitana

Popolazione e società

L'Area Metropolitana Torinese raccoglie attualmente un bacino di popolazione di circa 1.500.000 di abitanti, collocandosi al quarto posto tra le aree italiane per ampiezza demografica e al trentesimo nell'Europa allargata a 25 Stati.

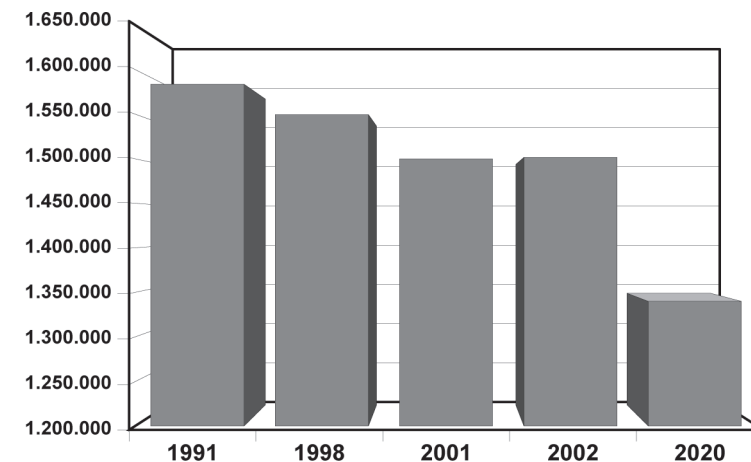
La maggior parte degli abitanti risiede nel capoluogo subalpino (circa 930.000 unità), mentre il resto è variamente distribuito negli altri 52 comuni della cintura.

L'andamento demografico dell'area ha subito, nel corso dell'ultimo mezzo secolo, importanti e repentini sconvolgimenti.

Nel 1951, anno immediatamente precedente al "boom economico", Torino contava una popolazione di meno di 700.000 abitanti, appena 10 anni dopo superava già ampiamente il milione per raggiungere nel 1975 la quota di 1.200.000 residenti.

Da allora, tuttavia, il trend demografico dell'area ha fatto registrare una costante e significativa flessione, più contenuta negli anni 1980, critica nel decennio successivo.

Andamento popolazione Area Metropolitana Torinese 1991-2002



La tendenza è dunque quella di un progressivo declino che, secondo le proiezioni degli esperti, vedrà scendere, già per la metà del prossimo decennio, il numero totale dei residenti in misura consistente nell'area metropolitana (sotto 1.400.000 abitanti) e addirittura drammatica nel capoluogo, che si stima arretrerà a 688.000 residenti entro il 2015.

L'elemento di maggiore criticità, in queste proiezioni, è rappresentato dal preoccupante tasso di invecchiamento della popolazione. Nel decennio 1993-2003 gli indici della distribuzione dei residenti per fasce d'età hanno fatto registrare un aumento dell'età media da 42 a 45 anni. Entro il 2023 tale indice salirà oltre i 50 anni e così via, progressivamente.

Una popolazione che invecchia senza lasciare alle proprie spalle un sufficiente ricambio generazionale comporta una lunga serie di problemi, difficilmente risolvibili. Le preoccupazioni maggiori sono rivolte non solo al settore economico, dove peraltro il venir meno di una fascia di età medio-bassa comporterà problemi enormi in relazione all'offerta di lavoro (e in particolare ai lavori meno qualificati), ma anche ai settori fiscale-contributivo, pensionistico, sanitario, assistenziale e sociale.

Urgono, quindi, profondi e coraggiosi interventi correttivi allo scopo di invertire una tendenza che si preannuncia come la principale insidia per il futuro stesso del "sistema torinese".

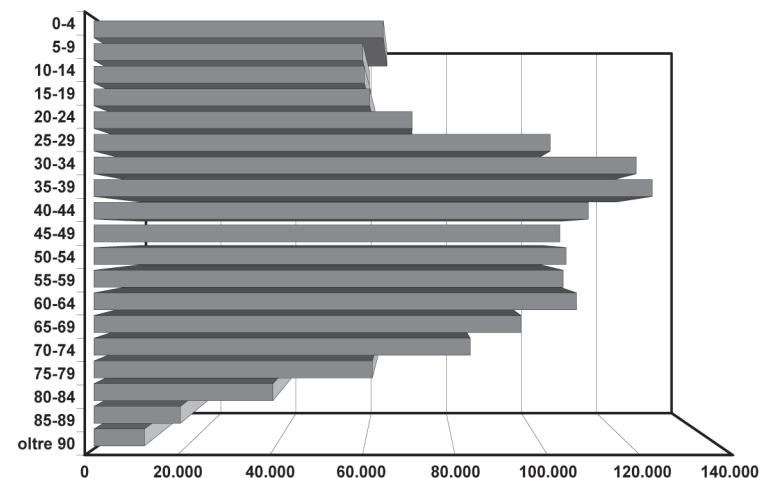
L'aumento della natalità rappresenta senz'altro la via maestra da seguire, anche se è una via non facile. L'obiettivo di un incremento del saldo demografico naturale, tuttavia, può essere concretamente perseguito, e raggiunto, con la predisposizione di politiche mirate di aiuto alle famiglie, con strumenti che possono andare dalle defiscalizzazioni legate alle nascite, all'organizzazione di un sistema di assistenza sociale efficiente, attraverso la riorganizzazione del sistema degli asili che vada incontro alle reali esigenze delle famiglie.

Il secondo dato da prendere in considerazione è quello del continuo e costante aumento dei residenti stranieri, passati, negli ultimi anni, da 14.000 a 61.000, di cui ben il 70% ha un'età compresa tra i 24 ed i 45 anni (a fronte dell'appena 35% registrato nella stessa fascia di residenti locali).

Se, dunque, da un lato l'immigrazione costituisce un'importante risorsa, d'altra parte presenta tutti i problemi tipici del fenomeno, soprattutto per quanto riguarda l'integrazione di comunità culturalmente molto lontane da quella occidentale, composte spesso da un numero massiccio di presenze che tendono a formare vere e proprie "comunità nella comunità", con il tessuto sociale del nostro Paese.

Anche in tal senso il ruolo principale spetta alle amministrazioni, che dovranno dimostrarsi capaci di governare un fenomeno tanto com-

Distribuzione della popolazione per fasce d'età (2003)



plesso con altrettante sensibilità e determinazione, con politiche efficaci di accoglienza, controllo e integrazione.

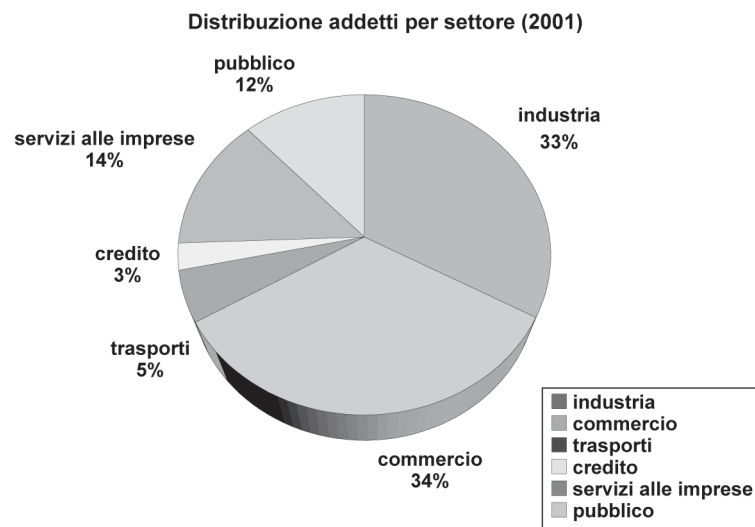
Ultimo elemento da considerare per comprendere la portata dei dati sopra indicati, e cercare quindi di riportarli su corretti binari, è quello del preoccupante *trend* emigratorio.

Il fatto che una città di circa 1.000.000 di residenti possa arrivare a perdere nel corso di non più di due decenni quasi 300.000 unità, infatti, non può essere spiegato solo puntando il dito contro il tasso di natalità. Quest'area sta perdendo abitanti perché questi decidono di stabilirsi altrove. Individuare i motivi di tali scelte risulta pertanto fondamentale. Le ragioni di un simile esodo sono certamente molteplici: vanno dalla difficile situazione economica (congiunturale, ma aggravata dalla crisi del settore auto), alla difficoltà quindi a trovare lavoro, alla qualità della vita il cui livello viene penalizzato da un traffico non certo fluente, dall'inquinamento ambientale e acustico, dai problemi legati alla sicurezza e dalle condizioni non certo idilliache di certe periferie.

Invertire la tendenza, convincendo gli abitanti a restare è uno dei compiti principali che la città deve assolvere.

Economia

Il sistema economico piemontese e, in particolare, quello di Torino e provincia che ne costituisce l'asse portante, hanno subito nel corso



degli ultimi 20 anni del secolo scorso un pesante ridimensionamento. Le ragioni per cui tutto questo è avvenuto sono molteplici e non sempre collegate fra loro: generale cambiamento nei processi produttivi, avvento di nuove tecnologie di produzione, concorrenza di nuovi e aggressivi mercati, globalizzazione, delocalizzazione e più in generale deindustrializzazione, situazioni congiunturali più o meno favorevoli, carenze strutturali del sistema economico italiano e il contemporaneo incepparsi di quello politico istituzionale.

Il combinato disposto di tutte queste forze ha portato alla grave crisi dei due settori economici tradizionalmente trainanti: l'auto e il tessile.

Torino ha chiuso il 2003 con una crescita prossima allo zero (PIL allo 0,2% contro la media nazionale dello 0,3%). Nel 2004 hanno iniziato a farsi sentire i primi effetti dell'impulso derivante da investimenti e commesse olimpiche che posizionano la crescita del capoluogo intorno all'1%.

La produzione industriale, complice la crisi della Fiat, ha un andamento altalenante. I settori che registrano le *performance* migliori sono quelli della chimica, elettronica e alimentare, mentre perdurano le difficoltà nei comparti tessile e calzaturiero messi in crisi dalla costante stagnazione dei consumi e dalla concorrenza internazionale.

Dopo la Lombardia, il Piemonte è la seconda regione italiana ad attrarre investimenti diretti dall'estero (IDE – investimenti stranieri diretti) e la provincia di Torino assorbe oltre il 96% degli IDE regionali con un valore medio di 967 miliardi di euro per il biennio 2001-2002 (Fonte:

Unioncamere). I capitali in ingresso sono in massima parte provenienti da Paesi dell'Unione Europea e nel biennio 2001-2002 il settore più attrattivo, vista la specializzazione locale, è stato quello dei mezzi di trasporto, mentre scarsi sono gli investimenti nel terziario; i servizi, specie nei comparti finanziario e delle comunicazioni hanno invece registrato forti deflussi di capitale all'estero.

Per quanto riguarda l'andamento dell'occupazione, sia a livello regionale sia nella provincia di Torino si registra un *trend* di aumento degli occupati. Nel 2004 il tasso di disoccupazione piemontese si è attestato al 5,3% (6,5% per il lavoro femminile, contro 4,3% maschile) con una diminuzione dello 0,1% rispetto al 2003. Il tasso di disoccupazione, pur mantenendosi di un intero punto percentuale al di sopra della media delle regioni del Nord, resta comunque ben al di sotto della media nazionale (8%), con la provincia di Torino che si attesta intorno al 6%.

La dinamica occupazionale appare trainata dal lavoro autonomo e, in particolare, dal successo delle formule di contratto a progetto e al lavoro parasubordinato; il lavoro indipendente ha registrato un notevole *exploit* nell'ultimo triennio registrando quasi 100.000 occupati in più (Fonte: *Piemonte economico sociale 2004*, a cura dell'Ires Piemonte).

Lo stato della crisi industriale è rappresentato con efficacia dall'andamento del ricorso agli ammortizzatori sociali, in termini di ore di cassa integrazione guadagni e di nuove iscrizioni alle liste di mobilità. Il quadro regionale (in particolare la provincia di Torino) appare dominato dalle richieste provenienti dal comparto automobilistico e dal settore tessile, i due principali punti di sofferenza nel sistema produttivo. Tra il 2003 e il 2004 nella provincia di Torino le ore di cassa integrazione totali sono aumentate del 203% e, più in generale, il ricorso alla cassa integrazione straordinaria nelle industrie meccaniche piemontesi copre il 30% dell'intero monte ore nazionale (Fonte: *Piemonte economico sociale 2004*, a cura dell'Ires Piemonte).

Come si può notare da questo breve riassunto, quindi, i settori economici tradizionali sembrano stentare a uscire dalla crisi che, va detto, non è solo locale, ma riguarda l'intero Paese e anche gli altri Stati membri dell'Unione Europea più direttamente collegati al nostro.

Vediamo ora alcuni dati che riguardano i due settori su cui si fondano le speranze di rilancio: *Information and Communication Technology* (ICT) e automotive.

Le imprese dell'*Information and Communication Technology* in provincia di Torino rappresentano quasi il 64% del totale regionale e Torino pesa per il 5,1% sul totale nazionale (7,9% il Piemonte e 13,9% la provincia di Milano a titolo di confronto). Tali imprese sono incentrate in partico-

lare su telecomunicazioni, multimedialità e pubblicità. Non tutte sono di nuova costituzione, in parte sono derivate dall'esternalizzazione di alcuni servizi da parte di imprese esistenti (attività contabili per paghe e contributi, gestione magazzino, ecc.) che hanno dato luogo a una continua crescita delle imprese di elaborazione dati. Tra i comparti il più rilevante e dinamico è appunto quello dei servizi alle imprese: software, elaborazione dati, internet/web, formazione, R&S. Più stabile l'insieme del manifatturiero: costruzione e assemblaggio hardware e sistemi elettronici, cavi e cablaggi, ecc. (Fonte: *Unione Industriale-Politecnico di Torino*).

La dimensione è prevalentemente quella delle microimprese, con un numero limitato di addetti e un mercato di riferimento prevalentemente locale.

I punti di forza sembrano essere la specializzazione e la disponibilità di risorse umane qualificate, il minor costo rispetto all'insediamento in altre aree, la presenza di importanti clienti e una cultura industriale e di *know-how* abbastanza diffusa. I punti di debolezza sono, invece, legati alla difficoltà di accesso al sistema creditizio e al capitale di rischio, la scarsa dimensione del mercato privato e la difficoltà di relazione con gli altri settori del sistema economico locale.

Per quanto riguarda il settore automotive, i dati aggregati per la filiera auto in provincia di Torino danno un universo di circa 1.200 aziende, con circa 73.000 addetti e un fatturato che supera i 16.000 ml di euro (Fonte: *Osservatorio provinciale del mercato del lavoro*). Il settore è articolato e copre tutti i segmenti della filiera: dalle attrezzature e macchinari di produzione alla componentistica. Quello della progettazione prototipi risulta essere il segmento con la più elevata crescita occupazionale e, insieme a quello della produzione di componenti, sono i segmenti dove si registra la più alta percentuale di laboratori di ricerca e sviluppo.

Rispetto agli anni 1990 diminuisce il peso della Fiat ed emerge la volontà di diversificare la clientela puntando in maniera più decisa verso mercati alternativi.

Alla luce di queste considerazioni si può tentare di applicare una metodologia di analisi denominata SWOT, un acronimo anglosassone per definire punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weakness*) le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*). Tale analisi è necessaria in quanto una ricerca di tipo più tradizionale e statico non è sufficiente ed efficace per definire i vantaggi competitivi di un territorio. Per far ciò occorre mettere a confronto l'area oggetto dell'analisi con quelli che potrebbero essere i suoi principali concorrenti cercando di far emerge-

re, appunto, i punti di forza e debolezza, le opportunità che potrebbero delinearsi in futuro, nonché le minacce che si profilano all'orizzonte. L'analisi SWOT può consentire, dunque, di avere una maggiore conoscenza e di migliorare punti di forza e opportunità interpretandoli in modo innovativo e cercandone il valore aggiunto; affrontare i punti di debolezza e le minacce; valutare le nicchie di mercato e i suoi possibili cambiamenti.

Forza	Debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - radicata presenza industriale - diffuso know-how nei settori trainanti - capacità di attrarre capitali stranieri - buona diffusione di Ricerca e Sviluppo (R&S) su media nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> - difficoltà economiche dei tradizionali partner/mercati europei (Francia e Germania) - infrastrutture di trasporto - lentezza burocratica e decisionale
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> - possibilità di investimento/export nei mercati emergenti (Cina, India) - sviluppo ulteriore settore ICT/automotive - miglioramento dell'immagine della città e possibilità di attrazione nuovi capitali/imprese 	<ul style="list-style-type: none"> - situazione geopolitica internazionale - crescente costo del petrolio e delle fonti energetiche

Istruzione

Il sistema dell'istruzione nell'Area Metropolitana Torinese è fortemente influenzato dai principali fenomeni riguardanti gli andamenti demografici e le principali caratteristiche della popolazione locale. In particolare due sono gli elementi cui si fa riferimento: da un lato l'andamento declinante della popolazione che rappresenta una forte criticità per il territorio, dall'altro l'aumento dell'immigrazione che costituisce anche un fattore di bilanciamento all'invecchiamento della popolazione torinese.

Un esempio del bilanciamento tra questi due fenomeni è dato dal fatto che negli ultimi cinque anni si è registrata un'espansione quantitativa nel sistema dell'istruzione di base con saldi positivi di iscrizione nei nidi comunali (+14,5%), nelle scuole materne (+6,4%), nelle scuole elementari (+1,6%) e nelle medie inferiori (+4,6%), grazie soprattutto

alla maggiore propensione degli immigrati ad avere famiglie numerose. Il profilo dell'istruzione della popolazione torinese non è particolarmente elevato; infatti, nonostante l'aumento del numero di laureati dal 1991 ad oggi (si è passati dal 4,45% al 6,5%), i valori rimangono al di sotto della media nazionale, pari al 6,8%. In tale contesto però è da sottolineare il fatto che se ci si limita a un'analisi relativa alle fasce di popolazione residente, fra i 25 e i 49 anni, la media sale al 13,2% rispetto alla media nazionale pari al 12,4%.

Due sono i principali Atenei dell'area, l'Università degli Studi e il Politecnico di Torino, i quali contano complessivamente 90.000 studenti e 2.900 docenti. Le facoltà con il maggior numero di iscritti sono: Ingegneria, Economia, Scienze Politiche e Giurisprudenza.

Negli ultimi cinque anni il numero degli studenti universitari si è ridotto notevolmente a causa di diversi fattori tra cui il già menzionato calo demografico e la conseguente diminuzione dei giovani in età universitaria, ma anche per effetto dell'introduzione delle Lauree Brevi che hanno portato a un incremento del numero di laureati (+85,9% Università, +47% Politecnico). A tale riguardo è anche interessante notare come l'indice di ricambio della popolazione universitaria (rapporto fra 27enni e 18enni), attualmente pari a 177, scenderà a circa 100 alla fine del prossimo decennio.

Per compensare la costante riduzione della popolazione universitaria gli Atenei si rivolgono sempre di più all'esterno del territorio. Ma l'incidenza della popolazione proveniente da fuori del Piemonte è una delle più basse dei 13 grandi Atenei del Centro Nord Italia: nell'anno accademico 2002/2003 solo il 6,7% all'Università degli Studi e il 14% al Politecnico.

Anche la presenza di studenti provenienti da altre nazioni è abbastanza limitata, infatti l'incidenza degli iscritti stranieri negli Atenei piemontesi è pari a 1,9%, lievemente inferiore alla media nazionale (2,1%). La provenienza degli studenti stranieri, in particolare Albania, Marocco, Romania e Perù, rispecchia l'andamento dell'immigrazione.

Ci sono altri due elementi caratterizzanti il territorio metropolitano torinese che devono essere tenuti in considerazione al fine di avere un quadro completo del contesto. Il primo è il fatto che Torino rappresenta una sede strategica nel campo della formazione in ambito internazionale. Qui, infatti, hanno sede tre organismi mondiali riuniti nel campus internazionale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO): BIT (Bureau International du Travail), UNICRI (Istituto delle Nazioni Unite per la ricerca sul crimine e la giustizia) e lo Staff College per la formazione del personale ONU.

Il secondo elemento è quello relativo ai livelli di Ricerca e Sviluppo caratterizzanti il territorio, in particolare vi sono 91 centri di ricerca di cui 63 sono pubblici; la spesa in ricerca e sviluppo rispetto al PIL regionale è pari all'1,4% (0,8% Lombardia). Le imprese determinano l'81% degli investimenti, rispetto a una media nazionale pari al 50% e più del 90% di tali investimenti è concentrato nell'area metropolitana di Torino. Inoltre il 79% degli addetti nel settore è localizzata nelle imprese e il 15% nell'Università, contro una media italiana rispettivamente del 43% per le imprese e del 35% per le università. Quindi l'Area Metropolitana Torinese è al di sopra della media nazionale in Ricerca e Sviluppo, anche se il sistema è fortemente sottodimensionato in particolare a livello di risorse umane impiegate, soprattutto in campi di eccellenza come le ricerche in scienze mediche, biologiche e chimiche.

Da questo quadro generale emergono una serie di criticità relative al settore della formazione, ma anche una serie di opportunità che andrebbero colte al fine di contribuire all'avvio di un processo di sviluppo effettivo del territorio.

Le principali criticità individuate sono:

- Il calo demografico.
- L'insufficiente capacità attrattiva di studenti e docenti provenienti da altre aree, che di solito è determinata dalla qualità della docenza e dalla disponibilità di strutture d'accoglienza.
- L'insufficiente collegamento tra centri di formazione e imprese, con il conseguente impatto sulle possibilità di inserimento nel mondo del lavoro e sui livelli di competitività rispetto a laureati stranieri.
- L'insufficiente investimento in formazione di risorse umane in settori quali la medicina, la biologia e la chimica che rappresentano dei centri di eccellenza e di grande potenzialità per l'area.

Tali criticità sono fortemente correlate tra di loro e di conseguenza risulta abbastanza complessa l'analisi di potenziali soluzioni, ma forse il punto da cui partire è rappresentato da alcune delle potenzialità del territorio. In particolare, alcune di esse sono:

- *Internazionalità* – Essere sede di tre importantissimi organismi internazionali potrebbe divenire elemento attrattivo per studenti e docenti stranieri. Soprattutto nel caso si riuscisse a creare un reale collegamento tra la realtà di organizzazioni internazionali e centri di formazione tramite (per esempio) possibilità di stage, collaborazioni in ricerche, docenza anche da parte di esperti internazionali.

- *Cultura* – Importante patrimonio culturale dell'area, sempre più noto a livello internazionale, anche grazie alle Olimpiadi invernali, potrebbe costituire un altro elemento attrattivo per studenti, ricercatori e docenti. A tal fine occorrerebbe investire in progetti relativi almeno alle principali particolarità di tale patrimonio, quale ad esempio il Museo Egizio.
- *Imprese* – La tradizionale vocazione imprenditoriale dell'area dovrebbe portare allo sviluppo di relazioni forti tra il settore privato e il mondo universitario, al fine di rafforzare lo scambio di conoscenze e di risorse umane.
- *Capacità di ricezione* – Alcune delle strutture realizzate per le Olimpiadi invernali potrebbero essere parzialmente utilizzate per l'ospitalità di studenti o per lo svolgimento di attività legate all'università.
- *Ricerca*.
- *Design*.

III

Il territorio metropolitano: mobilità e infrastrutture, relazioni regionali, nazionali, internazionali

Il territorio come risorsa

Torino deve, tra le altre, affrontare due questioni che rappresentano nodi di grande valore strategico: il governo e la pianificazione dello sviluppo del nuovo tessuto urbano e della mobilità interna, il sistema di relazioni regionali, nazionali, internazionali garantito dalle grandi infrastrutture, in particolare dalla realizzazione dell'alta velocità/capacità ferroviaria verso Lione per il completamento del Corridoio 5.

Per una città industriale il territorio è sempre stato una risorsa da sfruttare e piegare alle esigenze funzionali. Torino nel passato non è sfuggita a questo processo sviluppando la città secondo le esigenze della produzione industriale e degli insediamenti abitativi a essa collegati. Una città funzionale ai tempi e alle modalità della produzione.

Oggi la città ha la possibilità e la necessità di ridisegnare il suo tessuto urbano in relazione a nuove funzioni e a nuove opportunità, trasformando il suo patrimonio fisico (posizione geografica, struttura urbana, patrimonio edilizio, spazi e aree industriali dismesse, aree verdi), quello storico e culturale in un *asset* che, se opportunamente governato e indirizzato, può rappresentare una leva per un nuovo sviluppo anche industriale.

“[...] il centro urbano, con le sue reti, con le sue università, i suoi centri di ricerca, i luoghi d'arte, i teatri, le sale di concerto, i sistemi di comunicazione, le scuole, i centri decisionali, rappresentano il luogo ove si concentrano le intelligenze, si manifestano i problemi, si escogitano le soluzioni, si trasmette da attività ad attività quel saper fare e saper risolvere che è di fatto l'essenza dell'industria. Ecco allora che le città attraggono imprese al tempo stesso in cui attraggono turisti, intellettuali, ricercatori, dirigenti, tecnici, in modo da formare una comunità articolata dove è più agevole creare nuove iniziative e far crescere quelle esistenti” (Massimo Mascini, *Futuro Italiano. Viaggio nelle città che cambiano*, con una prefazione di Innocenzo Cipolletta, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 2005, pp. XI-XII).

Il processo di trasformazione presenta contraddizioni e criticità no-

tevoli. Le contraddizioni derivano dal fatto che, negli anni, ipotesi diverse di cambiamento si sono sovrapposte e l'adeguamento delle infrastrutture, soprattutto nel settore dei trasporti, ha inseguito e non affiancato i nuovi insediamenti.

Le criticità derivano dal fatto che Torino sconta oggi scelte drammaticamente sbagliate adottate nel passato (per esempio la decisione del 1975 di non costruire la metropolitana) e che oggi ci costringono a inseguire con grave ritardo le soluzioni più utili.

Il nuovo Piano regolatore ha positivamente consentito un celere recupero di intere aree industriali a edilizia abitativa e commerciale. I nuovi centri si sono diffusi sul territorio non sempre sulla base di una sistematica pianificazione territoriale attenta all'analisi delle isocrone dei bisogni degli utilizzatori, ma sulla base di singoli progetti portati avanti spesso senza valutare prima l'impatto sulle aree limitrofe e sull'intera area metropolitana.

Le stesse Olimpiadi ci consegnano delle aree con nuove funzioni, in grado di offrire nuove opportunità alla città: per esempio l'area dello stadio olimpico è in grado di ospitare manifestazioni di massa sia in spazi protetti sia all'aperto, ma queste opportunità sono tutte ancora da costruire e, poi, da gestire.

Tra cinque anni, quando saranno conclusi i più grandi progetti avviati dieci anni fa, avremo una nuova città non più sviluppata sull'alternanza di luoghi di lavoro e quartieri residenziali con servizi dislocati lungo grandi assi di comunicazione, ma basata su una serie di nuovi centri sparsi nell'area metropolitana ognuno in grado di rappresentare una vera e propria cittadella a geometria variabile con orari di vita, lavoro, tempo libero totalmente autonomi. Potremo parlare di un'unica grande città metropolitana di circa 1.300.000 abitanti che propone attività molteplici e tutte in luoghi diversi, la qual cosa favorirà lo spostamento rendendo necessari maggiori servizi per la mobilità. Citiamo solo alcuni di questi nuovi centri: i grandi quartieri residenziali realizzati sulle spine 1, 2, 3, i nuovi centri in grado di offrire commercio, intrattenimento, ristorazione, *relax* (Lingotto, Dora, Beinasco, Le Gru); le nuove cittadelle universitarie (Area Italgas, Manifattura Tabacchi, Grugliasco, Cittadella del Politecnico, Economia e Commercio); le nuove cittadelle dello sport Stadio delle Alpi, Stadio Olimpico con il Pala Isozaki, Nichelino Centro Juve, il rinnovato centro storico di Torino dove si concentra un'offerta di intrattenimento colto, servizi turistici e commerciali tra i più affascinanti d'Europa.

Nei prossimi anni si renderanno disponibili altre superfici: Mirafiori, Molinette, parte dell'area di Porta Nuova, e si porranno altre questioni

perché le operazioni di recupero e riutilizzo degli spazi andranno pianificate con estrema attenzione per evitare la realizzazione di aree in competizione tra loro, che offrono servizi di cui il mercato è completamente saturo (vedi la realizzazione di multisale cinematografiche).

Riorganizzare la città attraverso un nuovo sistema della mobilità, delle connessioni, dei servizi a essa dedicati appare come uno dei nodi più ardui da affrontare nell'ottica di dare un valore aggiunto alla nuova qualità urbana della città. In molti casi affrontare e risolvere senza pregiudizi e vincoli ideologici questi nodi significa non solo migliorare, ma anche creare le condizioni per lo sviluppo economico e per la valorizzazione di investimenti già realizzati.

A questo proposito poniamo alcuni quesiti esemplificativi.

Quale sarà entro il 2008 l'offerta di trasporti pubblici e di parcheggi indispensabile per reggere l'auspicato flusso di visitatori della Reggia, del Borgo Reale di Venaria, del Parco della Mandria? Quali parcheggi sarà necessario realizzare intorno al complesso Olimpico (Stadio comunale, Pala Isozaki, la nuova Piazza d'Armi, le nuove o rinnovate piscine) per consentire un agevole flusso di spettatori, spesso provenienti da fuori città, senza rendere impossibile la vita agli attuali abitanti dei quartieri limitrofi?

La Palazzina di Caccia di Stupinigi e il suo parco secolare potranno arricchire l'area olimpica con un'offerta culturale di pregio se le due zone verranno connesse attraverso la realizzazione di "un ultimo chilometro" di binari della linea 4 (oggi la linea si ferma, forse come omaggio inconscio alla famiglia Agnelli, all'intersezione con Mirafiori).

Il centro storico, in attesa dell'arrivo della Linea 2 della Metropolitana, su quale insieme di servizi di trasporto e per la sosta potrà contare per favorire il flusso di visitatori, acquirenti, turisti? Certamente l'allargamento della Zona a Traffico Limitato non è la soluzione più utile per favorire i nuovi auspicati flussi di visitatori e i nuovi parcheggi, che hanno liberato le più belle piazze della città, non hanno aumentato il numero di posti auto a disposizione.

I trasporti torinesi con quali risorse riusciranno ad adeguare i loro mezzi e i loro orari alla nuova Torino che deve vivere e pulsare oltre gli orari della città manifatturiera?

Il fiume Po potrà essere utilizzato come una nuova via di comunicazione, come elemento di connessione lineare da Palazzo Nervi fino alla cremagliera per Superga?

L'attraversamento veicolare della città da quale delle molteplici opere previste e ipotizzate verrà garantito? La tangenziale est, il nuovo asse di corso Marche e la sua immissione alla rete stradale provinciale, il sotto-

passo che dovrebbe collegare corso Unità d'Italia a Lungo Dora Firenze sono ipotesi aperte sulle quali mancano ancora delle decisioni certe. La Linea 2 della Metropolitana unirà davvero la città da est a ovest attestandosi alla confluenza dei due grandi assi autostradali, Milano da un lato, Piacenza e Savona dall'altro, serviti entrambi da parcheggi di interscambio? In quanto tempo e con quali risorse questo sarà realizzato? Se la Linea 2 partirà da Orbassano come verrà collegata alla rete autostradale?

Una nuova rete, un nuovo sistema di mobilità

L'attuale rete viaria e dei trasporti pubblici sta quindi inseguendo i nuovi insediamenti e le nuove attività, collocate ormai su un'area vasta, che va oltre gli stessi confini metropolitani, coinvolgendo molti comuni limitrofi. Queste nuove centralità hanno bisogno di collegamenti coerenti con le nuove funzioni create.

Uno degli obiettivi più immediati da perseguire è la creazione di assi di collegamento diretti, veloci, in grado di garantire la connessione tra opzioni di trasporto diverse: tram, autobus, metropolitana, auto, bicicletta, percorsi pedonali. Occorre ridisegnare l'intero sistema della mobilità, verificandone sistematicamente i flussi determinati dai nuovi insediamenti. Un obiettivo prioritario è la realizzazione dell'asse di collegamento tra l'Aeroporto Internazionale di Caselle (compresa la Reggia di Venaria), il centro cittadino, il Lingotto, cioè il Centro fieristico, il Centro Congressi, l'Auditorium, all'area di Italia 61, alla confluenza delle due autostrade che uniscono Torino al mare e alle altre regioni d'Italia.

Lungo questo asse troviamo gran parte delle nuove attività e in particolare la maggiore parte dell'offerta culturale, di intrattenimento colto, di commercio rivolto non solo ai cittadini ma anche ai turisti e agli escursionisti. Riorganizzare questo asse e le sue diramazioni verso Stupinigi, la collina torinese, le valli olimpiche, potrebbe rappresentare un vantaggio competitivo per la città.

Scendere da un aereo a Caselle e poter arrivare in venti minuti nel centro storico di Torino e in trenta al Lingotto significa poter offrire a tutta l'Europa un insieme molto ricco di proposte, una città dove incontrarsi anche per un periodo breve, perché i tempi di collegamento tra aeroporto e i luoghi di incontro potrebbero essere i più celeri d'Europa.

Ci sono dei vincoli strutturali che impediscono l'immediata realizzazione di questo nuovo asse, derivanti anzitutto dalla insufficiente capacità di carico del Passante ferroviario, non in grado di garantire la

percorrenza di un treno diretto tra Caselle e il centro città ogni quindici o venti minuti. La soluzione più economica e veloce per la sua realizzazione sarebbe integrare l'attuale linea ferroviaria con la linea Torino - Ceres (gestita da Gruppo Trasporti Torinese) per accedere, una volta immessi sulla Rete Ferroviaria Italiana, fino a Porta Nuova, al Lingotto e volendo a Moncalieri e Chieri.

Ma non è qui possibile indicare la soluzione tecnica più coerente: troppe sono le variabili in gioco.

Possiamo però ribadire un principio: occorre creare connessioni dirette, per dare un valore aggiunto alla città e ai suoi beni, compresi quelli che si trovano fuori dall'area comunale.

Altro fattore fondamentale da tenere in considerazione è costituito dai tempi di realizzazione e dai costi.

Un esempio: nel 2008 la nuova Reggia di Venaria sarà aperta al pubblico, richiamando soprattutto nei primi anni un gran numero di escursionisti. Senza mezzi di trasporto in grado di reggere anche i momenti di picco dei flussi, quei visitatori non potranno proseguire verso Palazzo Reale e il Polo Reale, e viceversa.

Per contenere i costi ed avere collegamenti in tempi brevi potrebbero essere utilizzate le tratte ferroviarie già esistenti.

Nel 2008 la nuova Reggia di Venaria potrebbe diventare il punto di partenza, la porta, degli itinerari delle Regge Sabaude (Palazzo Reale, Palazzina di Caccia di Stupinigi, Castello di Rivoli); in mancanza di trasporti pubblici adeguati questo percorso sarà affidato ai mezzi privati con evidenti e gravi difficoltà soprattutto nei momenti di picco nei quali è auspicabile l'arrivo alla Reggia di centinaia di migliaia di visitatori.

L'alta velocità / capacità e il Corridoio 5

La realizzazione del tratto ferroviario ad alta velocità/capacità tra Torino e Lione rappresenta la maggiore opportunità per garantire a Torino un nuovo ruolo, una nuova funzione in Europa. È un'opera strategica che per divenire una nuova leva per lo sviluppo deve però rispondere a tre requisiti fondamentali: deve trasformare Torino in uno snodo logistico per le merci, deve consentire l'arrivo dei passeggeri direttamente nel centro delle città, deve essere realizzato in tempi brevi, prima che altri percorsi rafforzino insediamenti su altri assi. Oggi, tutti gli assi strategici di trasporto di uomini e merci dall'Ovest all'Est dell'Europa, dalla Spagna alla Russia, passano a Nord delle Alpi, mentre l'Italia resta "appesa" ai valichi che convergono sul triangolo Milano-Verona-Bologna.

Le direttrici strategiche che in questi anni si sono costituite riguardano i Corridoi del Nord e del Centro Europa, e confermano la centralità del quadrilatero Parigi-Londra-Francoforte-Berlino.

La Lione-Torino vuole costruire una nuova centralità europea attorno al quadrilatero Milano-Lione-Marsiglia-Genova. In questa organizzazione Torino si configura come nodo centrale e la nuova tratta ferroviaria, la discussa TAV in Val di Susa, rappresenta una tratta della Lione-Torino-Milano-Venezia-Trieste-Lubiana-Budapest, il cosiddetto Corridoio 5.

In questo nuovo assetto l'interesse geo-strategico della Francia (o almeno delle sue regioni che si affacciano sul Mar Mediterraneo) è quello di avere un collegamento con l'Est europeo senza essere costretti per forza a passare dalla Germania, e per quanto riguarda le destinazioni italiane, di avere collegamenti veloci con Milano e con Venezia.

Attualmente, mentre i lavori in Val di Susa sono sostanzialmente fermi, quelli ai valichi con Svizzera (Gottardo e Sempione) e Austria (Brennero) proseguono, specialmente sul versante Nord. Questo significa che i collegamenti della pianura padana con l'Europa saranno assicurati in tempi brevi lungo le direttrici Nord-Sud con gli attestamenti merci a Verona, Milano e, per quanto riguarda il Piemonte, Novara che, trovandosi già operante all'incrocio fra la linea Alta Velocità Torino-Milano e la Sempione-Genova, è il vero polo strategico intermodale delle merci dell'Italia occidentale.

In questo scenario, con l'avvento delle linee aeree *low-cost* (Milano-Parigi e ritorno con 80 euro) la Torino-Lione è una opportunità solo per la città di Torino. È il tentativo, cioè, di sottrarre la città al suo destino di appendice occidentale della metropoli milanese, in quanto tutto il sistema infrastrutturale in fase di realizzazione nell'Italia del Nord conferma un ruolo di marginalità dell'area torinese, relegata nell'angolo ovest dell'Italia, chiusa verso l'Europa dall'arco alpino, attraversato solamente da due valichi autostradali, Frejus e Monte Bianco, già saturi, specialmente per quanto riguarda il trasporto merci, e con gravi problemi di sicurezza.

La linea Torino-Milano, ormai completata fino a Novara, priva del suo naturale proseguimento verso la Francia, rischia di diventare la bretella di collegamento di una media città, Torino, con la grande metropoli europea, Milano, dove convergono tutte le linee da Nord, Sud e da Est. Dunque per Torino la linea per Lione è assolutamente vitale, per le altre aree economiche regionali è utile, ma non indispensabile.

La linea non è strategica per l'interscambio Francia-Italia, ma lo è per le sinergie transfrontaliere fra Piemonte e Rhone-Alps, che formano

una macroregione europea di 70.000 kmq, 10 milioni di abitanti e 5 milioni di occupati in tutti i settori tecnologicamente avanzati, con un PIL complessivo di circa 190 miliardi di euro.

L'*import-export* del Piemonte verso e dalla Francia ammonta a circa 9.000 milioni di euro all'anno con un *trend* tendente al raddoppio per il 2015: tutto questo avviene praticamente attraverso un solo valico, quello del Frejus.

Torino *terminal* internazionale

La posta in gioco non è evitare l'isolamento dell'Italia, ma l'isolamento di Torino: fare cioè in modo che il suo grande scalo merci (autoporto di Orbassano) venga rivitalizzato, che i viaggiatori, per turismo o per affari, arrivino direttamente nel suo centro storico e che, insomma, i flussi di traffico convergano sulla città.

Attualmente il progetto prevede la realizzazione di un collegamento diretto fra la Val di Susa e la linea per Milano affiancando la tangenziale che gira attorno alla città. Questa linea diretta Lione-Milano viene definita "gronda merci" e rischia di raccogliere tutti i treni europei diretti a Milano in generale e, in particolare, alla nuova grande Fiera di Rho-Però dove, appunto, si ferma la linea ad Alta Velocità.

I francesi non hanno alcun interesse che le loro merci passino per lo scalo di Torino-Orbassano e che tutti i treni viaggiatori si fermino a Porta Nuova. Così la linea nata per togliere Torino "dall'isolamento" rischia di sorpassarla senza fermarsi.

La ripartizione modale del traffico merci (in tonnellate) che attraversa le Alpi è del 20% su ferro e 80% su gomma con la Francia, mentre con la Svizzera i valori si invertono (60% ferro contro 40% gomma) grazie alla politica ambientale di questa nazione.

Le previsioni al 2015 si aspettano il raddoppio del valore globale degli scambi. Ciò significa che, se la ferrovia viene fatta eseguendo il progetto attuale (completato, se tutto va bene, nel 2025-2030) sarà necessario raddoppiare il traforo autostradale del Frejus (anche per ragioni di sicurezza), con una galleria riservata al trasporto merci.

La potenzialità teorica della linea è oggi di 160-180 treni/giorno nelle due direzioni. I margini di potenzialità disponibile, esclusi i giorni di punta del traffico, sono di 30 treni/giorno.

L'intercalare dei treni passeggeri con quelli merci condiziona la velocità dei primi: la velocità commerciale media per tutti i tipi di treni è di appena 80 km/h, mentre per i treni locali è di circa 50 km/h. Nelle

ore di punta la linea è già satura ed è quasi impossibile potenziare il trasporto pendolare e locale. La linea, inoltre, presenta degli inconvenienti dovuti a ritardi per intense nevicate, smottamenti e cadute massi per piogge violente e gelo.

I recenti interventi congiunti delle ferrovie italiane e francesi hanno eliminato alcune criticità degli impianti, ma non hanno eliminato le carenze strutturali dovute ai fattori fisici della linea (pendenze, raggi di curvatura, gabarit).

Se, come si è visto, il collegamento Torino-Lione è secondario per quanto riguarda i passeggeri, ma fondamentale per le merci, è necessario ribadire l'importanza del collegamento obbligato con lo scalo di Orbassano sul quale si dovrà investire per trasformarlo in un moderno Centro Intermodale.

IV

I beni culturali come risorse per lo sviluppo e la promozione

Abbiamo prima rilevato il fatto che ogni città in cambiamento deve mettere a valore tutte le sue risorse. Tra queste il patrimonio storico e culturale rappresenta uno degli *asset* più utili e più redditizi. Torino e la sua area metropolitana hanno un patrimonio storico e artistico ingente e di estremo interesse anche a confronto con l'offerta culturale italiana ed europea.

Storia e cultura rappresentano una risorsa sia per arricchire la qualità della vita in una determinata area, sia come strumento e veicolo di comunicazione e immagine. Le città in trasformazione hanno utilizzato in questi anni il patrimonio culturale per "stabilizzare" una nuova e più positiva immagine e per scandire il processo di cambiamento.

I beni storico-artistici di Torino

Oggi la quasi totalità dei beni artistici e culturali della città sono fruibili e recuperati, ma devono essere meglio organizzati per migliorare la loro capacità di attrazione e gestione di flussi di pubblico più cospicui. Devono essere, cioè, compiuti ancora alcuni sforzi, magari economicamente piccoli, ma strategici, per completare positivamente l'offerta culturale della città e della sua area metropolitana, per renderla meglio comunicabile.

Ma quali sono i beni che nel complesso del patrimonio storico, artistico, museale rappresentano un effettivo valore aggiunto per Torino, quali, tra tutti quelli presenti, sono realmente in grado di caratterizzare l'offerta culturale della città, di attrarre un gran numero di visitatori? Ne indichiamo alcuni suddivisi per aree tematiche:

- *Il circuito delle regge sabaude* con la Reggia di Venaria, la Palazzina di Caccia di Stupinigi, il Castello di Racconigi e il Castello di Rivoli sede di un museo d'arte contemporanea di rilevanza internazionale; (l'itinerario è da realizzare).
- *Il Polo Reale*, cioè l'area centrale della Torino città capitale con Palazzo Reale, Biblioteca Reale, Armeria Reale, Palazzo Madama, Cavallerizza, Palazzo Carignano e il Museo del Risorgimento; (circuito

tutto ancora da unificare con il Museo del Risorgimento chiuso per i prossimi due anni, la Cavallerizza senza un progetto definitivo e con il rischio concreto di un suo utilizzo non unitario, Palazzo Reale con un sistema di servizio antiquato, non in grado di accogliere flussi elevati di pubblico).

- *Museo Egizio* (i cui lavori di ampliamento saranno conclusi forse intorno al 2013).
- *Torino Capitale dell'Arte contemporanea*, con il Museo del Cinema, la Galleria di Arte Moderna, il già citato Museo d'arte contemporanea di Rivoli, la Fondazione Sandretto Re-Rebaudengo, e manifestazioni internazionali come Artissima e Triennale Tre Musei (un esperimento particolarmente riuscito anche per la capacità di mettere in rete istituzioni diverse e di dare alla manifestazione una vasta diffusione sul territorio).
- *Torino città della Scienza e Tecnica*, un percorso della scienza e della tecnica a Torino che passa attraverso il Museo dell'Uomo, il Museo dell'Automobile, il Design, la visita di alcuni centri produttivi (percorso tutto da progettare e programmare).
- *Torino città della musica* con una buona offerta di musica colta, abbondante e diversificata (lirica, sinfonica, cameristica), con esecuzioni di alto livello qualitativo e diverse istituzioni rinomate (tutte le sale da concerto sono state rinnovate e migliorate, un patrimonio di strutture che attende un'offerta di festival musicali esportabili).

Criticità del sistema cultura

Il recupero strategico dei beni culturali, così come il potenziamento dei servizi e la promozione delle attività culturali, rappresentano un potente quanto insostituibile fattore di coesione sociale che genera occupazione, consumi qualificati e investimenti.

Ma il solo recupero del patrimonio culturale non è garanzia sufficiente per determinare lo sviluppo dell'“area cultura” della città. Diventa condizione necessaria l'organizzazione integrata dell'offerta culturale. È importante, quindi, la creazione e valorizzazione di itinerari storico-culturali urbani ed extra urbani in grado di esaltare l'unicità del patrimonio artistico e monumentale dell'area, nonché il rinnovamento di alcuni Poli museali che rappresentano vere e proprie eccellenze se opportunamente dotate di servizi innovativi a sostegno di una moderna fruizione.

Facciamo subito alcuni esempi.

Il circuito delle regge sabaude, di cui da anni si parla come un elemento essenziale dell'offerta culturale di Torino e di un'area territorialmente più ampia, quando, e dopo quali azioni e investimenti, sarà effettivamente disponibile come circuito integrato?

In altri termini, Palazzo Reale nel centro di Torino, la Reggia di Venaria, la palazzina di Caccia di Stupinigi, la residenza di Racconigi rappresentano un insieme di risorse unico al mondo, ma per essere comunicato (e quindi essere conosciuto) e fruito (e quindi essere visitato) deve diventare un itinerario: i diversi luoghi devono essere collegati tra di loro con un servizio di trasporti pubblici, orari di apertura e chiusura devono essere omogenei, le prenotazioni delle visite e l'acquisto di biglietti deve essere centralizzato.

E ancora: Palazzo Reale, che rappresenta l'insieme più importante del Polo museale centrale della città, ha un'organizzazione che non è in grado di accogliere se non in piccola parte i visitatori.

Spesso l'ospite si trova in assenza degli strumenti necessari per visite approfondite o di divulgazione (per esempio la possibilità di usufruire di testi registrati), *bookshop* moderni forniti di volumi aggiornati sugli argomenti del museo o dell'esposizione, sale e percorsi dedicati all'infanzia.

È stata spesso messa in evidenza la carenza di strutture museali all'altezza degli *standard* europei e la mancanza di attenzione alla funzione didattica soprattutto per quanto riguarda le esposizioni temporanee, una funzione attualmente poco curata (tranne alcuni casi di eccellenza, Palazzo Bricherasio, GAM), che permetterebbe di soddisfare le esigenze del turismo scolastico e giovanile.

Un altro nodo critico è rappresentato dal Museo Egizio. Secondo al mondo dopo quello del Cairo, per qualità e quantità di reperti, si trova in una posizione di rilievo nel centro aulico della città, ma in una sede che non facilita la fruizione da parte di grandi numeri di visitatori.

Il Museo Egizio e il tema delle antiche civiltà del mediterraneo potrebbero rappresentare per la città un punto di forte richiamo. Dopo anni di discussioni sull'opportunità di spostare la collezione dalla sua sede storica nel cuore della città si è finalmente giunti a una soluzione che sembra soddisfare sia le necessità dei curatori scientifici (da sempre contrari a uno spostamento *tout court* dei reperti), sia quelle degli operatori economici che vorrebbero un museo in grado di attirare e gestire un numero ben più ampio dei visitatori attuali.

Il Museo Egizio rimarrà nella sede storica (opportunamente ampliata e ristrutturata) e sarà affiancato da un secondo spazio in grado di offrire un percorso narrativo multimediale con allestimenti temporanei di ampio respiro e spettacolarità, sui temi dell'antico Egitto e delle

civiltà mediterranee. Naturalmente rimane aperta la non secondaria questione dell'unione dei due punti e della loro integrazione, anche di immagine e comunicazione. In questo la scelta del Palazzo a Vela (indicato come futuro nuovo centro espositivo per mostre temporanee) presenta forti criticità.

Del Polo museale nel centro della città parliamo lungamente nel capitolo dedicato allo sviluppo del turismo, basti qui ricordare che la parte antica della città (compresa tra Corso Vittorio Emanuele II, Monte dei Cappuccini, Corso Regina Margherita, Via Milano) può diventare un'area con una grande forza di attrazione.

Investire sulle risorse culturali

Che cosa occorre fare quindi per trasformare il patrimonio recuperato in una risorsa in grado di alimentare l'economia e lo sviluppo sociale della nostra città? Dall'analisi delle criticità appare evidente che occorre focalizzare gli investimenti per trasformare ognuno di questi beni in un prodotto in grado di attirare e gestire un gran numero di visitatori. Occorre scegliere gli interventi prioritari fissando i tempi entro i quali ognuno di questi beni sarà in grado di essere un vero punto di attrazione, in grado di offrire valore aggiunto e fascino all'esperienza vissuta. Occorre puntare su un insieme di servizi che tutti i beni devono essere in grado di erogare: se Torino intende proporsi come città della conoscenza i suoi luoghi del sapere devono saper fare meglio di altri presentazione, divulgazione, didattica, ricerca, allestimenti multisensoriali.

Il valore aggiunto della proposta della città dovrebbe essere accuratamente comunicato. Comunicazione che non vuole dire solo promozione e visibilità, ma che deve essere basata su un ulteriore servizio per la conoscenza: prodotti editoriali, iniziative culturali quali – per esempio – conferenze, spettacoli, e in ultimo la creazione di un grande museo virtuale che fornisca informazioni anche approfondite sui temi proposti: dalla civiltà egizia al Risorgimento, dalla scienza alla storia delle città capitali.

Il contributo dei beni e delle iniziative culturali allo sviluppo economico sarà estremamente significativo se si saprà saldare allo sviluppo dell'industria turistica e all'offerta commerciale.

V

Le Olimpiadi e la loro eredità

Quando una comunità, una città, avvia un processo di trasformazione, la realizzazione di un evento di portata internazionale rappresenta un'occasione potente per compiere un balzo in avanti e per "forzare" il processo sia dal punto di vista temporale (poiché i tempi delle realizzazioni sono dettati dall'evento), sia dal punto di vista strutturale.

Torino ha dimostrato di saper cogliere questa opportunità già nel 1997 quando partecipò alla gara di candidatura per divenire sede dei XX Giochi Olimpici Invernali. Una grande e storica città di pianura collegata a una magnifica corona di montagne ha convinto il Comitato Internazionale Olimpico di essere in grado di coniugare due dimensioni non scontate: città e montagna, ambiente naturale e storia.

Il risultato è stato la piena riuscita dell'evento, con grande soddisfazione per tutti i soggetti partecipanti, e questo successo è stato ampiamente sottolineato dai *media* in tutto il mondo.

Le Olimpiadi invernali hanno permesso a Torino di apparire come una città viva, divertente, interessante in grado di coniugare sport, divertimento, cultura e commercio, di apparire come polo internazionale dell'arte e della cultura. È questo un processo avviato molti anni fa, che, se non ancora completamente concluso, ha modificato in modo tangibile l'immagine della città e posto solide basi, soprattutto dal punto di vista culturale, per consolidare una sua diversa identità.

Accanto a questo formidabile risultato, ottenuto grazie a un investimento di risorse colossale – si parla di 3,5 miliardi di euro (*Fonte: Famiglia Cristiana*, 5 marzo 2006, intervista di Alberto Chiara a Valentino Castellani) per la realizzazione di tutte le strutture in città e nelle montagne, delle infrastrutture necessarie a migliorare l'accesso alle località sedi delle gare sportive, compresi i costi della complessa macchina organizzativa – un altro lascito, articolato su più fronti, attende di essere messo a valore.

Non sempre l'organizzazione di eventi di così grande portata ha un'immediata ricaduta positiva per la comunità che li ha ospitati. A fronte dell'esperienza di Barcellona, dove la città è riuscita a utilizzare l'evento olimpico come volano per la sua crescita, ci sono città come Atene o Sidney, dove il rapporto tra investimenti e miglioramenti sia strutturali sia immateriali ha avuto un saldo non positivo, lasciando un'eredità di infrastrutture difficilmente gestibili. L'area olimpica di Sidney,

una vera e propria nuova città, è sotto utilizzata e i costi di gestione superano ampiamente i ricavi.

Per quanto riguarda Torino si può già affermare che è sicuramente essenziale l'eredità "immateriale" che questa esperienza ha lasciato e che, come detto prima, consolida le trasformazioni in atto: le conoscenze e le esperienze acquisite, la capacità di progettare e governare un processo complesso, la nuova immagine e di conseguenza il nuovo posizionamento, la nuova notorietà sfruttabile in particolare per il turismo e l'organizzazione di eventi.

Certamente, anche da questo punto di vista, le Olimpiadi rappresentano un punto di partenza e non di arrivo.

Ma veniamo al lascito derivante dalle "strutture", la parte "hard" del processo. Nei prossimi anni Torino potrà/dovrà gestire un patrimonio immobiliare ingente costituito da edifici nuovi e ristrutturati, ma anche da impianti sportivi e infrastrutture pubbliche:

1. Il patrimonio immobiliare destinato ai servizi per le Olimpiadi: i villaggi *media* e quelli per gli atleti.
2. Gli impianti sportivi, sia quelli destinati a specifiche specialità montane sia i palazzi del ghiaccio a Torino, Pinerolo, Torre Pellice.
3. Le infrastrutture pubbliche, specialmente quelle destinate alla viabilità.
4. Il recupero di edifici storici e la riqualificazione di spazi pubblici.

Ognuno di questi lasciti, a esclusione delle infrastrutture pubbliche e delle riqualificazioni urbane, presenta un alto tasso di difficoltà per la sua messa a valore e, in qualche caso, se la sua gestione nel futuro si presenterà molto onerosa, rischia di diventare una eredità "negativa". Analizziamo alcune strutture e le proposte per il loro riutilizzo.

Sappiamo che i villaggi *media* e olimpici saranno destinati a edilizia pubblica, privata, universitaria e turistica.

Un patrimonio di migliaia di stanze che possono effettivamente rappresentare una risorsa per il rafforzamento di due aree di rilancio torinese e delle valli: lo sviluppo dell'offerta formativa rivolta all'esterno della città e della nostra regione con la possibilità per gli studenti forestieri di usufruire di una sistemazione specifica per le loro esigenze, da un lato, e dall'altro una parte di queste locazioni potrebbe diventare il volano per sviluppare turismo specifici, che oggi non possono essere ospitati per mancanza di locazioni a costo contenuto (il turismo scolastico, il turismo legato a eventi sportivi e a grandi eventi di massa, convegni, congressi, raduni, concerti, ecc.).

Ancora oggi esiste una certa resistenza da parte degli albergatori alla riconversione di questi spazi in strutture ricettive, nel timore di creare un eccessivo aumento dell'offerta alberghiera. In realtà si tratterebbe di creare un'offerta ricettiva destinata a pubblici specifici, con esigenze particolari non in concorrenza con le strutture tradizionali attualmente esistenti e potenziate. Anzi, la presenza di strutture di accoglienza di questo tipo (possibilità di ricevere grandi numeri di persone a costi medio-bassi) porterebbe in città un maggior numero di turisti e visitatori contribuendo ad aumentare le occasioni di crescita per l'industria turistica nel suo complesso.

Per quanto riguarda gli impianti sportivi coperti (Palahockey detto Palazzo Isozaki, Palasport velocità Oval, Nuovo Palazzo a Vela, Nuovo Palazzo del Ghiaccio a Torino, Pinerolo, Torre Pellice, nuovo Stadio Comunale) si prevedono due diverse destinazioni: l'utilizzo per attività sportive coerenti con l'attuale impiantistica – ed è il caso dei Palazzi del ghiaccio di Pinerolo, Torre Pellice e corso Tazzoli a Torino – e la riconversione per attività diverse delle altre strutture.

A parte l'Oval, già realizzato per diventare un nuovo spazio fieristico, per alcune di queste il riutilizzo appare controverso e critico.

Il Pala Isozaki (in grado ospitare fino a 15.000 spettatori) rappresenta l'operazione di riconversione più difficile. Dovrebbe rimanere un "palazzo dei divertimenti" per ospitare concerti, spettacoli, eventi sportivi. Le dimensioni impongono però un utilizzo intenso per raggiungere il punto di pareggio per la sua gestione: allo stato attuale mancano le condizioni di mercato per raggiungere l'obiettivo.

Ugualmente controversa appare la trasformazione della rinnovata struttura di Torino Esposizioni nella seconda sede della Galleria di Arte Moderna. La GAM necessita di spazi espositivi più grandi e funzionali, per poter esporre una parte ulteriore della sua ingente collezione, e inoltre la città acquisisce una nuova struttura per esposizioni temporanee importanti e che durano nel tempo.

Per ottenere ciò la struttura appena ricondizionata dovrà essere completamente riassetata per rispondere alle esigenze di sala espositiva. La città sarà in grado di garantire un adeguato numero di visitatori tale da rendere sostenibili gli oneri della nuova ristrutturazione e della successiva gestione?

Esiste inoltre un'ulteriore e decisiva considerazione. Torino dispone di molti spazi pubblici in grado di ospitare avvenimenti di medie e grandi dimensioni. Una disponibilità sicuramente superiore alle potenzialità di mercato anche in un'ottica di sviluppo.

La scelta sull'utilizzo futuro di queste strutture dovrà essere il frutto

di una valutazione molto ponderata, che analizzi i costi e i benefici di ogni operazione in un quadro d'insieme in cui si tenga conto del mercato potenziale e quindi anche della concorrenza esterna e interna.

VI

Lo sviluppo del turismo, del commercio e la nuova immagine dell'area metropolitana

L'industria turismo

Nel processo di trasformazione intrapreso, dunque, la città ha sviluppato una serie di settori che in passato erano considerati complementari: commercio, turismo, attività fieristiche, realizzazione di incontri, convegni, avvenimenti culturali e sportivi.

Come abbiamo già visto in precedenza, per Torino l'“avventura olimpica” ha rappresentato un'apertura verso un articolato nuovo fronte produttivo con forti ricadute sulla qualità generale della città, sulla sua immagine e sicuramente sul suo posizionamento.

Il turismo, nelle sue diverse forme e accezioni, è sicuramente un'importante, a volte decisiva, dimensione di valorizzazione degli *asset* territoriali.

Oggi il turismo rappresenta una parte molto piccola del PIL della città (meno dell'uno per cento) che ha ancora una economia in gran parte legata alle produzioni industriali. Ciò nonostante Torino, con i risultati ottenuti nelle Olimpiadi Invernali, ha dimostrato di avere le qualità necessarie per assurgere a città di interesse mondiale per il turismo culturale.

È stato confermato da tutti: Torino, si è ormai scrollata di dosso l'immagine di città fabbrica e “*One company town*”. Non disperdere l'eredità positiva dei Giochi olimpici vuol dire trasformare in quotidiano ciò che fino ad ora è sembrato solo straordinario; è questa la grande sfida che aspetta Torino e che la sua classe dirigente deve cogliere.

È quindi venuto il momento di pensare al turismo come una reale possibilità economica e di sviluppare il settore attraverso una programmazione che permetta di costruire una industria dell'accoglienza duratura. Torino deve mettere a frutto l'esperienza derivata dall'organizzazione e programmazione di grandi iniziative (Olimpiadi, ma anche Torino Capitale del Design, il congresso Mondiale degli architetti nel 2008, i festeggiamenti per il 150° anniversario dell'Unità d'Italia, ecc.) realizzando una programmazione specifica di servizi e infrastrutture pensati appositamente per il turismo e mettendo a punto strategie di comunicazione e promozione per alimentare la domanda turistica in modo stabile e duraturo.

In quanto nuova industria, il turismo esige una coerente presentazione, rappresentazione e comunicazione degli elementi che il territorio propone.

Incrementare la capacità attrattiva di Torino significa dunque costruire, *in primis*, un “prodotto Torino” complesso, vendibile, comunicabile e sostenibile sui mercati di riferimento.

Attrarre nuovi “abitanti temporanei” significa generare valore per la città e innescare scambi e relazioni con mondi e mercati esterni su scala regionale, nazionale ed internazionale.

Le attività di incontro, di scambio, di conoscenza, stimolano l'interazione, influiscono sul carattere dei cittadini e delle imprese, sulla loro propensione alla ricerca, alla curiosità, forse anche all'ottimismo.

Le Olimpiadi hanno stimolato curiosità, generato una pluralità di incontri, sicuramente attivato relazioni che sopravviveranno all'evento e hanno già gettato le basi per future prossime relazioni industriali e commerciali.

Turisti, viaggiatori, escursionisti, “abitanti temporanei” diventeranno una risorsa non solo per le attività del comparto turistico (la ricezione, la ristorazione, altri servizi specifici) ma avranno una ricaduta positiva per molti altri settori, soprattutto per i beni culturali, per il commercio, per i trasporti, ma anche per l'industria produttiva, prevalentemente in termini di attrazione di risorse.

Inoltre, una città turistica deve essere per definizione accogliente; pertanto una Torino turistica sarà “costretta” a essere sempre “bella”, gradevole, pulita, per dare degna ospitalità ai visitatori.

Connessioni tra cultura, turismo, produzioni eccellenti, commercio

L'offerta culturale rappresenta per il visitatore un'opportunità di conoscenza strettamente connessa all'incontro con il territorio che la genera. Conoscere un luogo a sua volta significa incontrare le sue attività e forme di produzione.

Torino e la sua area metropolitana sono territori ricchi di eccellenze storiche, adatti al turismo e ai soggiorni d'affari (il turismo congressuale è già da tempo una vocazione ben delineata), in una posizione geografica invidiabile: al centro dell'Europa, vicini alle più belle montagne dell'arco alpino (quelle Olimpiche), ai laghi del Piemonte e della Lombardia.

Torino è inoltre la capitale di una regione con un ricco patrimonio enogastronomico e con attività produttive che rappresentano nei loro

settori vere e proprie eccellenze (produzioni quali il cioccolato, il caffè, marchi come Fiat, Martini & Rossi, Einaudi, Utet, sono *leader* nei loro settori merceologici, sinonimi di qualità, conosciuti nel mondo) che, se opportunamente comunicate e promosse, possono contribuire a incrementare la voglia di visitare la città dove le produzioni hanno luogo. L'immagine positiva di un'area si ripercuote favorevolmente sui suoi settori produttivi. Pensiamo a come nella moda si sia affermato il *made in Italy*, uno stile di vita dove, alla qualità delle produzioni, si uniscono la cultura e l'arte del “Bel Paese”.

L'incremento del settore turismo può rappresentare, quindi, una condizione necessaria per rendere accettabili gli investimenti effettuati e per garantire la sostenibilità dei futuri costi di gestione delle strutture nuove o interamente rinnovate: beni culturali, avvenimenti e fiere, opere olimpiche, nuovi alberghi e ristoranti hanno bisogno di nuovi e sempre più numerosi clienti.

Appare quindi prioritario costruire un *master plan* turistico di area vasta, un Piano Strategico della valorizzazione delle risorse di Torino e del Piemonte in chiave turistica che programmi e pianifichi lo sviluppo del prodotto in relazione ai mercati, definisca dimensioni e tempi degli investimenti e soprattutto faccia previsioni concrete e veritiere sui risultati e sulla loro reale dimensione.

Un piano che, come tutti quelli realizzati in altri luoghi del mondo, sappia descrivere i tempi certi della messa in opera degli investimenti pubblici e della loro trasformazione in prodotto fruibile (per esempio, quando il restauro del Museo Egizio sarà realmente concluso? Quando la Reggia di Venaria sarà aperta al pubblico?) e che sappia coinvolgere i capitali privati e la piccola e grande imprenditoria nell'implementazione dei servizi per il turismo.

Un piano strettamente connesso al piano di sviluppo turistico regionale in quanto l'area torinese potrebbe fornire alla proposta regionale alcuni fondamentali “prodotti” (cultura, intrattenimento, commercio, eventi culturali e spettacolari).

Turismo, viaggiatori, visitatori, escursionisti

A livello internazionale il turismo rappresenta uno dei maggiori settori economici mondiali. Con circa 700 milioni di arrivi (come riferito in Kerry Godfrey - Jackie Clarke, *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, ed. it. a cura di Luigi Guiotto, Le Monnier, Firenze 2002) si stima che il turismo rappresenti circa il 7% del totale degli occupati

e oltre il 12% del PIL globale (*World Travel and Council*, 1996). Nel 1998 le entrate turistiche complessive di tutti i Paesi del mondo sono state pari a 440 miliardi di dollari (WTO, 2000). Un comparto in costante crescita e che ha visto un vero e proprio *boom* in Europa del turismo culturale e legato a eventi nelle città.

Secondo l'evoluzione del mercato, quindi, Torino può ambire a diventare una nuova meta.

La città ha tutte le risorse necessarie, quelle risorse, cioè, che rappresentano il fattore chiave di motivazione nel processo decisionale per la scelta di un viaggio, quelle che hanno una forte capacità di attrazione, per poter aumentare in modo significativo l'apporto dell'industria del viaggio e dell'intrattenimento all'economia cittadina.

Occorre però passare da una fase di sviluppo casuale a una fase di programmazione turistica, cioè a una promozione ordinata dello sviluppo del settore, il quale deve coinvolgere le diverse componenti che contraddistinguono e caratterizzano il valore di una destinazione turistica.

Inoltre è necessario sviluppare alcuni servizi della città in funzione di una popolazione, quella turistica, con necessità diverse da quelle della quotidianità di una città industriale: per esempio i trasporti interni, i loro orari, gli orari e il periodo di apertura di negozi e ristoranti, l'accessibilità delle informazioni e le attività di promozione.

Lo sviluppo deve essere programmato e deve essere coerente con le esigenze e le aspettative dei mercati di riferimento.

Un esempio: una città che propone cultura e avvenimenti, quale è Torino, si rivolge a un pubblico che viaggia spesso, che privilegia l'esperienza e la conoscenza alla gradevolezza della sistemazione. Torino in questi anni ha costruito o rinnovato alberghi da cinque stelle quando per il *target* sopra descritto sarebbero sufficienti buoni tre stelle in grado di accogliere gruppi numerosi.

Inoltre per incrementare il turismo scolastico, che potrebbe rappresentare un'importante occasione per aumentare i visitatori nei periodi di "bassa stagione" (durante la settimana e lontano dalle festività) e quello legato a eventi sportivi sarebbero auspicabili sistemazioni semplici e poco costose: le residenze olimpiche sarebbero l'ideale.

I fattori principali di attrazione

Ogni destinazione ha uno o più fattori di attrazione, più o meno unici. Torino è una città capitale, ricca di beni culturali e storici, di eventi importanti, di produzioni i cui marchi sono *leader* mondiali nel loro

settore, di attività sportive di potenziale richiamo. La sua struttura urbanistica, con i portici, le piazze, i giardini e i parchi, il fiume, sono il contesto ideale per un soggiorno breve ma intenso. Bisogna, come accennato prima, trasformare queste risorse in prodotti turistici, riorganizzare l'offerta, per rispondere a specifiche logiche di mercato in termini di comunicazione e fruizione.

Di seguito sono riportate alcune linee guida per la definizione di un Piano per lo sviluppo turistico.

Individuare il "valore aggiunto" della "destinazione Torino" e orientare i beni culturali alle necessità del settore turistico

Il polo reale, il centro aulico di Torino, può essere organizzato come attrazione territoriale dove le diverse proposte (culturali, commerciali, di divertimento) si fondono insieme per offrire al viaggiatore un'esperienza unica.

Quest'area può diventare esempio di prodotto integrato: immagine della città e vetrina delle sue produzioni.

L'area urbana compresa tra Piazza Carlo Felice, Piazza della Repubblica, la stazione di Porta Susa e il fiume Po comprende gran parte dei beni storici, artistici, museali della città, la via storica pedonale e commerciale più lunga del mondo (via Garibaldi), centri commerciali naturali (il multi-etnico mercato di Porta Palazzo, il più grande mercato all'aperto d'Europa), cinema, sale da concerto, le più importanti strutture ricettive e di ristorazione; è servita da molti mezzi pubblici e vi si attestano le due grandi stazioni ferroviarie.

In questa area vi sono i simboli più conosciuti della città: la Mole Antonelliana, il Museo Egizio, il Polo Reale (Palazzo, Armeria, Biblioteca, Archivio, Palazzo Madama, Cavallerizza), Piazza San Carlo, il nuovo centro d'incontro della città, ritrovato salotto barocco.

Tale patrimonio andrebbe presentato come sistema e organizzato come un unico grande museo costituito da:

- aree all'aperto: strade, piazze, portici, cortili;
- aree edificate: chiese, palazzi, edifici;
- aree strutturate e organizzate: musei, fondazioni, biblioteche, archivi, esercizi commerciali, teatri, cinema e altri luoghi di intrattenimento, spazi espositivi;
- spazi commerciali che diventano "vetrina" per la promozione delle produzioni eccellenti.

Come si vede, quest'area, trasformata in "prodotto", può diventare un unico spazio urbano museale dotato di tutte le infrastrutture necessarie per la sua fruizione: locali storici, bar, ristoranti ed esercizi commerciali

di varia natura (dalle librerie fornitissime, alle *boutique* di alta moda, per non parlare dell'enogastronomia), con caratteristiche uniche.

Le attività commerciali e culturali che insistono sull'area centrale dovrebbero essere tra loro coordinate per fare in modo che diventino funzionali al mercato del turismo e, sull'esempio del successo riscosso dalle Olimpiadi della Cultura in aggiunta ai Giochi Olimpici invernali, incentivare la realizzazione di eventi e di spettacolo di grande livello e di animazioni artistiche e spettacolari effettuate con una certa continuità. La messa a valore delle connessioni tra cultura, turismo, produzioni eccellenti, commercio può rappresentare il valore aggiunto della proposta turistica di Torino

Occorre per questo promuovere l'insediamento di nuove offerte commerciali, possibilmente legate ai prodotti e alle grandi produzioni del Piemonte, trasformando l'area in una vetrina delle eccellenze, dei grandi marchi che esprimono le migliori produzioni.

In quest'ottica il centro di Torino deve diventare la "Vetrina del Piemonte", il centro di presentazione delle attività e delle eccellenze di tutta la regione e "Vetrina d'Italia", mettendo in evidenza la funzione di unione che rappresenta Torino tra Europa occidentale e Europa orientale, tra il Nord e il Mediterraneo.

Cultura e commercio, cultura e produzione possono dunque diventare un binomio in grado di arricchire e rafforzare entrambi i diversi componenti dell'insieme.

Programmare il turismo della conoscenza e dell'apprendimento

Il Secondo Piano Strategico dell'Area Metropolitana propone una nuova dimensione/idea guida della nostra città: "L'Area Metropolitana torinese possiede gli asset preliminari necessari per uno sviluppo basato sul fattore conoscenza, e in questa prospettiva si devono creare le condizioni per passare da un modello produttivo, articolato in specifiche industrie e servizi, a un modello in cui l'elemento qualificante sia l'impiego dei saperi come risorsa produttiva e come bene di consumo" (*Verso il Secondo Piano strategico – Materiali di discussione sul futuro dell'area metropolitana di Torino*, p. 10). Tra i patrimoni da far emergere, da far fruttare, dobbiamo quindi anche riorganizzare in prodotto le conoscenze che questa città può offrire, sia quelle legate alla sua storia passata, sia quelle legate alla modernità, alla tecnologia, alle produzioni. La visita e l'incontro con la città potrebbero essere arricchiti da veri e propri moduli didattici in grado di presentare in modo più approfondito i temi proposti da ogni singola entità culturale. Il Museo del Cinema, il Museo del Risorgimento, Palazzo Reale, il Museo

Egizio, il Museo dell'Automobile, ogni bene culturale dovrebbe predisporre una serie di lezioni di approfondimento dedicate in particolare alle scuole per arricchire in modo originale e innovativo l'esperienza a Torino. Occorre puntare a una proposta originale di "gita scolastica" che si trasformi in un periodo di studio in un ambiente dove è anche possibile "leggere" la storia urbanistica di una città capitale. Se anche alcune aziende leader presentassero le loro produzioni come una visita di conoscenza Torino potrebbe stimolare un nuovo tipo di turismo almeno per l'Italia.

Interazione e sviluppo di sinergie con i bacini turistici di prossimità

La città deve integrare la sua offerta specifica con quella dei bacini turistici attuali di prossimità laghi, Langhe, montagne olimpiche.

Lo sviluppo dell'industria turistica si può verificare attraverso l'integrazione tra i beni e le potenzialità presenti nell'area metropolitana e le attrazioni, soprattutto naturalistiche e paesaggistiche che offrono aree limitrofe che hanno una storia consolidata come mete turistiche. Pensiamo al distretto dei laghi (dove le presenze turistiche annuali sono circa 2.800.000) o alle montagne olimpiche (con oltre un milione di presenze all'anno), all'area delle Langhe e del Roero (anche qui oltre un milione di turisti).

Per queste aree già conosciute nel mondo, Torino può rappresentare un'integrazione dell'offerta turistica, aggiungendo valore a queste destinazioni con un'ampia e variegata proposta culturale.

In particolare occorre costruire il prodotto "città-montagna", quello già esaltato e consacrato dalle Olimpiadi, proponendo ai turisti delle valli un'escursione culturale a Torino. La proposta deve integrare trasporti, facilitazioni per gli ingressi ai musei, informazioni, compatibilità d'orario tra le due realtà. Le montagne olimpiche continuano nella città olimpica e viceversa: un prodotto unico nel panorama europeo.

Analisi e programmazione

Esiste quindi un elevato potenziale di attrattività che, se coordinato efficacemente e orientato al *marketing*, potrebbe collocare quest'area tra le mete privilegiate del turismo urbano internazionale, accreditarla come luogo di incontro e di scambio non solo per gli affari ma ideale anche per l'arte, la cultura, la conoscenza.

L'analisi del territorio e delle sue potenzialità mettono in evidenza che

il turismo può rappresentare una ulteriore possibilità di sviluppo economico e occupazionale. È quindi un settore nel quale è opportuno investire finanziariamente e culturalmente, un settore da considerare e trattare come risorsa che integra a tutti gli effetti le altre vocazioni della città.

Come si vede è necessaria una programmazione che tenga conto di fattori diversi, di esigenze che attraversano in modo trasversale quasi tutti i settori dell'economia cittadina, attraverso la quale coordinare i molteplici passaggi di uno sviluppo e nel quale definire gli obiettivi e i risultati attesi, le risorse necessarie, le politiche per l'attivazione delle risorse e i tempi di attuazione.

VII *Considerazioni finali*

Torino lavora dunque per il cambiamento, per il rilancio, per un nuovo posizionamento.

La posta in gioco è alta: si tratta di trasformare gli investimenti in attività ad alto valore economico, sociale, di immagine. Attualmente nessun processo avviato, nessun investimento realizzato garantisce un risultato certo. Mettere a valore le azioni intraprese deve diventare l'obiettivo e insieme la discriminante per valutarne la bontà.

È realistico constatare che gli investimenti stanziati, per esempio, per l'edilizia universitaria e la realizzazione di nuove residenze per gli studenti non garantiscono un aumento degli iscritti nei prossimi anni. L'intenzione di divenire un polo di riferimento per l'istruzione è oggi un auspicio, non una certezza. Quindi quali politiche si intende adottare per aumentare il valore dell'offerta formativa? Quali incentivi si intende proporre a chi vuole studiare a Torino?

Il recupero delle residenze sabaude e dei musei, il moltiplicarsi delle iniziative culturali prefigurano con certezza un aumento esponenziale dei futuri costi di allestimento e gestione, ma non garantiscono introiti diretti e indiretti sufficienti a sostenere la nuova "industria" dell'intrattenimento colto. Quali politiche si intendono adottare per costruire un "prodotto cultura" riconoscibile e vendibile? Quali risorse occorre ancora mobilitare per concludere gli allestimenti e per migliorare i sistemi di servizio? Non è forse auspicabile rinunciare a qualche opera di grandi dimensioni, magari utile e interessante per la città, ma con scarsa capacità di attrazione, per concentrare le risorse sull'obiettivo principale e cioè mettere a prodotto i beni e gli eventi culturali già avviati, tenendo conto anche delle esigenze dell'industria turistica?

La riorganizzazione urbana di questi anni ha alimentato una ricca offerta abitativa, ma non ha creato aree funzionali all'insediamento di nuove attività produttive, anche nel terziario, a esclusione degli insediamenti della grande distribuzione. Quali aree possono essere ridisegnate e riorganizzare per renderle funzionali e competitive per attirare nuovi insediamenti produttivi?

In questi anni sono state sviluppate iniziative interessanti per attirare nuove imprese nell'area metropolitana. Con risultati significativi, ma contenuti nel numero delle imprese e nella quantità di posti di lavoro creati. Quali politiche di incentivazione si intendono adottare? Quale grappolo di servizi si vuole garantire a ogni nuova impresa che inizia

la sua attività in questa area? Quali politiche di assistenza tecnica e di condivisione delle conoscenze dell'area la città può offrire?

Quali politiche concrete saranno sviluppate nei prossimi cinque anni per trasformare Torino in una vera e, diffusamente percepita, capitale regionale, in un centro in grado di stimolare lo sviluppo di tutta la Regione Piemonte?

La città, come detto prima, potrebbe diventare un'area dell'intrattenimento colto e del commercio di qualità per i bacini turistici piemontesi di prossimità e, dal 2010, anche per Milano. Quali azioni la città intende intraprendere per sviluppare completamente questa nuova funzione, per costruire un'immagine adeguata, per comunicarla e raccogliere le reazioni del mercato?

Si è in grado, in tempi brevi (un anno), di creare un prodotto turistico integrato, natura, sport, benessere, cultura, intrattenimento, che potrebbe competere con altri comprensori europei avendo il vantaggio di poter far fruttare l'eredità positiva derivante dalle Olimpiadi Invernali? Ricordiamo che l'eredità olimpica è ancora da costruire, che il suo lascito è fragile e deperibile e che nell'arco di pochi anni potrebbe svanire.

Diminuisce la popolazione e diminuiscono le classi di età utili per l'università e per l'ingresso nel mondo del lavoro. Quali politiche verranno adottate per favorire e rendere agevole e conveniente il trasferimento di persone qualificate nella nostra città? Quali agevolazioni concrete saranno offerte ai giovani per venire a studiare o ad aprire una nuova impresa a Torino?

In sostanza, per ogni comparto si replica la stessa questione metodologica: occorre passare dalla moltiplicazione degli interventi alla loro selezione, dall'agenda aperta alla certezza dei tempi, alla messa in prodotto delle azioni intraprese. Dalla enunciazione orgogliosa sul futuro della città alla programmazione pragmatica, alla presentazione di prodotti reali a mercati definiti e in grado di rispondere positivamente alle offerte.

Inoltre è necessario coordinare gli interventi tra i vari comparti: la messa in prodotto dei beni e degli eventi culturali rappresenta la condizione per lo sviluppo del settore turismo, la realizzazione di sistemi e servizi di mobilità specifici per i visitatori, una delle condizioni per attirare "forestieri".

Si tratta quindi di individuare all'interno del processo di sviluppo in atto le azioni e le iniziative in grado di creare valore per l'economia e la società.

Torino ha uno strumento per selezionare gli interventi: il Piano strategico dell'area metropolitana, giunto alla sua seconda edizione.

Il Secondo Piano strategico (attualmente in via di elaborazione) si prefigge la "selezione di alcuni percorsi in grado (...) di attivare una massa critica di risorse intorno ad alcuni assi e obiettivi di cambiamento tali da determinare un salto di qualità nell'assetto metropolitano. (...) Torino deve insomma prendere atto del grado di mutamento che ha realizzato, orientando le sue risorse e le sue energie per assicurare il completamento della transizione in atto" (a cura di Torino Internazionale, *Secondo Piano Strategico – Presentazione delle direzioni d'intervento*, febbraio 2006, p. 4).

Il piano strategico sarà completato entro il mese di giugno, dopo una "fase di approfondimento in merito alle condizioni di attuazione, la scala di priorità e fattibilità, le integrazioni tematiche e le connessioni temporali, le responsabilità degli attori, le risorse finanziarie..." (*ibid.*, p. 2).

Mancano quindi ancora le decisioni sulle azioni intorno alle quali si intende concentrare l'impegno, manca ancora l'adesione "contrattuale", azione per azione, dei singoli contraenti, pubblici e privati.

Se Torino saprà scegliere per ogni settore ritenuto strategico, gli investimenti in grado di mettere a valore il comparto, una tappa ulteriore per la trasformazione sarà positivamente raggiunta.