



CITTÀ METROPOLITANE, IL RILANCIO PARTE DA QUI



COME GLI STAKEHOLDER IPOTIZZANO IL FUTURO
DELLE LORO CITTÀ METROPOLITANE



CITTÀ METROPOLITANE, IL RILANCIO PARTE DA QUI

Fascicolo 5

COME GLI STAKEHOLDER IPOTIZZANO IL FUTURO
DELLE LORO CITTÀ METROPOLITANE



1.

Introduzione

Uno degli elementi qualificanti del progetto Start City è stato una **approfondita attività di ascolto e colloquio con le Città Metropolitane**. Si è trattato di un “viaggio” nelle nascenti istituzioni metropolitane che, grazie ad un confronto strutturato con le amministrazioni metropolitane – a partire dai Sindaci – e con gli attori chiave del mondo produttivo, della ricerca e delle rappresentanze, ha permesso di delineare uno scenario complessivo delle sfide e delle opportunità per i territori in oggetto.

Negli incontri di “*full immersion*” con le Città Metropolitane – svoltisi tra marzo e novembre 2015 – sono stati coinvolti **oltre 140 stakeholder territoriali**¹ e con loro sono stati affrontati temi attuali quali lo stato di implementazione della Città Metropolitana, le questioni aperte a livello strategico, operativo-amministrativo e normativo-legislativo e il “consenso sociale” rispetto alla nuova Città Metropolitana nel percepito dell’opinione pubblica.

Uno specifico ambito di indagine è stato il **potenziale di sviluppo** del territorio, così come prefigurato dagli attori coinvolti. Questo passaggio ha permesso di aprire una “finestra strategica” sul futuro delle Città Metropolitane italiane, evidenziando i settori economici trainanti, le aree di investimento e gli ambiti di nuova crescita. Un ulteriore elemento emerso dalla fase di ascolto ha riguardato le progettualità avviate o in fase di lancio e alcune *best*

practice, in termini di soluzioni organizzative e funzionali, messe in campo dalle Città Metropolitane.

Di seguito sono proposte le monografie di sintesi della Città Metropolitane italiane² secondo una struttura che prevede tre macro-ambiti:

- La presentazione dei **numeri essenziali** relativi alla dimensione socio-demografica, territoriale ed economica della Città Metropolitana. Per un maggiore approfondimento statistico-quantitativo si rimanda al Fascicolo 7.
- L’illustrazione della **missione** della Città Metropolitana, così come immaginata dagli interlocutori intervistati, con riferimento al modello di sviluppo e al posizionamento nel contesto nazionale e internazionale.
- L’argomentazione e la discussione delle **visioni strategiche di sviluppo** rilevate nei vari territori e delle competenze distintive a queste funzionali.

Nel paragrafo 3 viene infine offerta una visione d’insieme sugli elementi in comune emersi dall’attività di ascolto nelle 14 Città Metropolitane italiane e sulle condizioni abilitanti il percorso di sviluppo e consolidamento dei nuovi enti.

¹ Si veda Fascicolo 1 per i nomi delle personalità coinvolte.

² I contenuti illustrati, con particolare riferimento alle missioni e alle visioni strategiche di sviluppo, derivano da quanto emerso ed indicato dagli *stakeholder* coinvolti. Tali elementi sono stati riorganizzati nelle categorie concettuali di cui sopra all’interno di un quadro organico interpretativo. Per Roma e Venezia, a causa degli avvicendamenti politici, gli elementi fattuali e progettuali di seguito presentati fanno riferimento ad una base informativa disponibile più limitata.

2. Le prospettive di sviluppo delle Città Metropolitane italiane

2.1. La Città Metropolitana di Bari

La Città Metropolitana di Bari nei numeri

Superficie
3.863 km²
N. Comuni
41

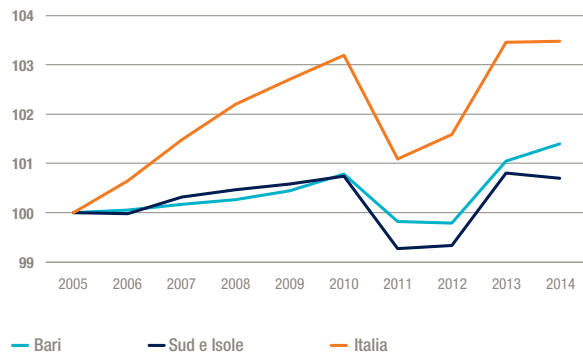
Popolazione
1.266.379 abitanti
di cui Comune Capoluogo
25,9% del totale

Valore Aggiunto
21.190 mln €

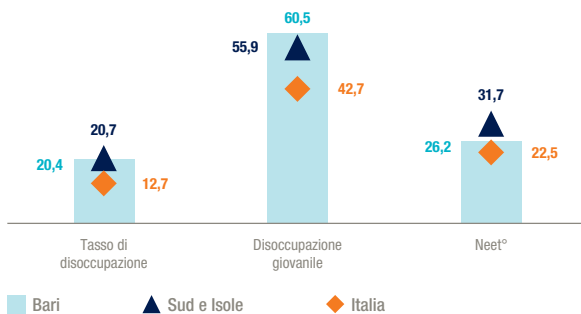
	Bari	Media Città Metropolitane	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,4	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	328	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	29,1	81,4	80,6
Depositi pro-capite famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	12.814	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

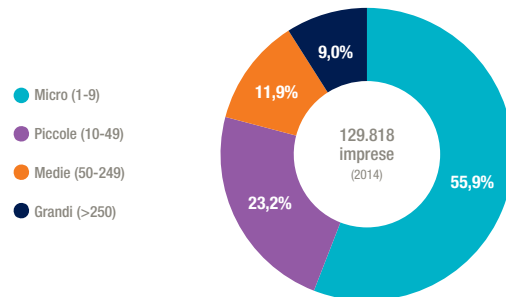


Mercato del lavoro (%), 2014

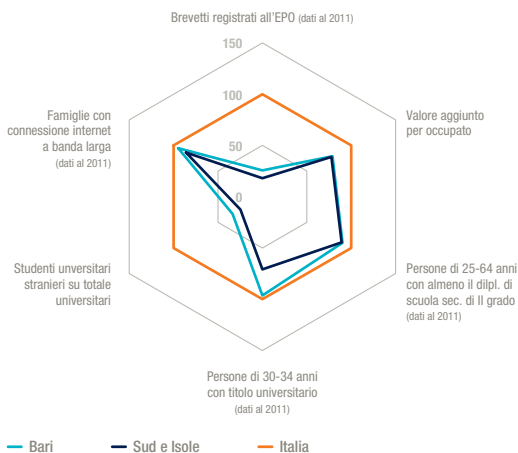


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

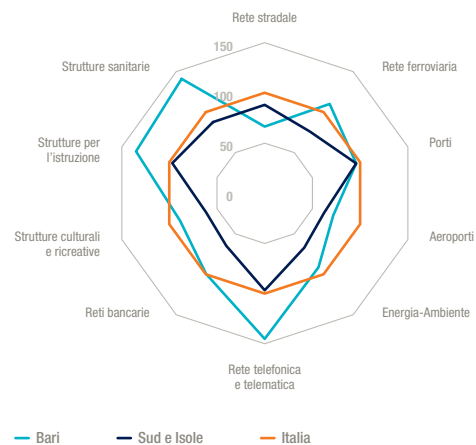
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012





La Missione della Città Metropolitana di Bari come indicata dagli *stakeholder*

La Città Metropolitana di Bari ha, nell'idea strategica dei propri *stakeholder*, la missione di innescare **forti processi di innovazione territoriale**, sia in campo economico che urbanistico e di organizzazione dei servizi. In tal senso la missione indicata per il territorio metropolitano è:

Promuovere modelli di sviluppo partecipativi e federati in chiave innovativa e "smart" che uniscano a rete i diversi Comuni dell'area metropolitana e stimolino le energie dei giovani, la creatività e l'imprenditorialità.

Con l'istituzionalizzazione della dimensione metropolitana, il territorio barese assume la **massa critica di un importante snodo di sviluppo**: si viene infatti a costituire la seconda area urbana del Mezzogiorno, dopo Napoli, per numero di aziende insediate (quasi 130mila)³ e per Valore Aggiunto (oltre 21 miliardi di Euro) e la prima per numero di imprese artigiane (circa 30mila)⁴.

In questo contesto economico, il 74% della popolazione dell'area metropolitana vive al di fuori del Comune capoluogo (è la quota più alta tra le Città Metropolitane), distribuita in 41 Comuni caratterizzati da realtà non omogenee all'interno di territorio vasto di oltre 3.800 km², con un forte pendolarismo sul capoluogo. Questa specificità impone un **modello di sviluppo nuovo** ai fini della sostenibilità e della pervasività dei benefici delle scelte di programmazione economica metropolitana.

La struttura federata e a rete della Città Metropolitana, come riconosciuto dagli *stakeholder*, trova fondamento in queste caratteristiche peculiari ed è intesa a superare i localismi e a capitalizzare le forme di aggregazione dal basso e le esperienze di programmazione di area vasta⁵ e di lavoro intercomunale integrato che già dal 2007, prima della Legge n.56/2014, erano state attivate con successo sul territorio.

Anche lo stesso Statuto della Città Metropolitana di Bari è stato definito collaborando con i diversi interlocutori del territorio (Università, Sindacati, ecc.) e avviando tavoli di lavoro e iniziative di sensibilizzazione, anche tra i vari Sindaci metropolitani. A rafforzamento del modello partecipato e federato che la Città Metropolitana intende promuovere, è stata introdotta nello Statuto la necessità

3 Fonte: Unioncamere, 2014.

4 Fonte: elaborazioni Unioncamere-InfoCamere sul Registro delle Imprese, 2015.

5 Già negli anni Novanta, nel territorio barese, si sono avviate forme di collaborazione tra Comuni sui temi dello sviluppo integrato a rete e della crescita economica. Tra il 2000 e il 2006 sono stati sviluppati piani sulle dimensioni culturali e turistiche per attrarre fondi europei (PIS) e progettualità su 16 Comuni della prima cintura urbana sui temi dell'informatizzazione dei processi intercomunali, strade e aree industriali (PIT). Si collocano tra il 2007 e il 2013 le pianificazioni di area vasta su tre distinti territori: Area vasta "Terra di Bari" (il piano strategico del capoluogo, con 31 Comuni); Bari "Valle d'Itria" (7 Comuni su un percorso turistico/culturale) e Area vasta "Murgiana" (entroterra agricolo e industriale). I tre percorsi intendevano costruire un piano strategico per il territorio con ampio mandato per delineare i profili strategici di sviluppo.

di sentire la Conferenza dei Sindaci Metropolitani su alcuni temi chiave (ad esempio, la gestione dei servizi territoriali, ecc.) su cui è quindi richiesta la decisione dei 41 Comuni e non del Consiglio Metropolitano.

L'altro elemento qualificante del modello indicato dagli *stakeholder* è la capitalizzazione del patrimonio tecnologico e di competenze (si veda anche più sotto) applicato allo **sviluppo "intelligente"** del territorio metropolitano per rafforzare la dotazione infrastrutturale, promuovere processi di innovazione nella P.A. (nuovi servizi, approcci alle relazioni con i cittadini, ecc.) e aumentare il capitale sociale di giovani e imprenditori e favorire l'industria creativa, la creazione di *start-up* e la rilocalizzazione nel territorio di talenti.

Un filo rosso che, nell'opinione di diversi *stakeholder*, deve permeare l'azione strategica della Città Metropolitana e, in coerenza, le scelte, è la valorizzazione della qualità del vivere e della bellezza in tutte le sue forme, **anche come fattore competitivo e localizzativo**. Sulla scorta di esperienze realizzate con successo da altre città in Europa che hanno puntato sul concetto di "qualità, bellezza e vivibilità" per orientare lo sviluppo economico e urbanistico (ad esempio, Barcellona o Valencia sono indicati come possibili modelli di ispirazione, anche per il loro legame con il mare), la Città Metropolitana di Bari deve puntare a creare un contesto urbano di "*luogo bello e dove si vive bene*".

In questo quadro, un elemento ritenuto molto importante è la costruzione di **elementi iconici per caratterizzare l'identità** del territorio metropolitano rispetto ai cittadini e ai soggetti esterni (investitori, talenti, turisti, professionisti, ecc.), creando un senso di appartenenza comune.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Alla luce delle caratteristiche socio-economiche dell'area metropolitana barese sopra illustrate e della conseguente difficoltà di trovare un modello di sviluppo omogeneo, i decisori territoriali pubblici e privati intervistati hanno indicato nella valorizzazione dell'**innovazione applicata ai vari settori di punta** un elemento trasversale di sintesi che può guidare la crescita, producendo servizi e attività economica anche su piccola scala diffusa e creando delle competenze distintive, difficilmente replicabili. Quest'ultimo elemento è ritenuto altamente strategico anche alla luce della scelta ipotizzata da parte di alcune multinazionali insediate a Bari di delocalizzare le attività produttive che avrebbe impatti di ampia portata su tutte le PMI dell'indotto barese (e pugliese).

La declinazione innovativa viene connotata dagli *stakeholder* territoriali *in primis* nella visione di fare del territorio metropolitano una **“smart area” di livello europeo** (si veda anche quanto detto più sopra), con una specializzazione nei settori dell’ICT, dell’efficienza energetica e della mobilità sostenibile.

Questa visione fa leva su competenze e progettualità già consolidate, all’interno di un percorso programmatico avviato dal Comune di Bari e finalizzato alla presentazione della candidatura all’iniziativa **“Smart Cities”** dell’Unione Europea⁶ e all’attuazione di interventi per migliorare la qualità della vita dei cittadini e rendere più sostenibile la città dal punto di vista energetico⁷.

In particolare:

- Bari è stata la prima Città Metropolitana del Mezzogiorno (e tra le prime in Italia) a dotarsi di una rete di infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici ed è all’avanguardia nell’ambito del trasporto sostenibile.
- Nell’ICT, il territorio barese riunisce il 60% delle aziende appartenenti al Distretto Produttivo dell’Informatica pugliese.
- La Città Metropolitana di Bari è tra le prime città del Mezzogiorno per numero di *start-up* innovative (93 nel 2015, pari al 51% della Regione) e per numero di brevetti registrati all’European Patent Office (EPO)⁸.
- Nel territorio hanno sede una Università degli Studi con quasi 50mila iscritti nell’anno accademico 2013/2014) e uno dei 4 Politecnici nazionali (con oltre 10.600 iscritti) con alti livelli nella qualità della ricerca scientifica⁹.

Un secondo ambito di visione è riferito al consolidamento del territorio come **polo di eccellenza** nell’agroalimentare, nella mecatronica e nella chimica-farmaceutica, fortemente attrattivo di investimenti produttivi. Anche in questo caso le competenze rilevate dagli *stakeholder* sono particolarmente radicate.

L’area barese è infatti tradizionalmente sede di importanti insediamenti produttivi e filiere manifatturiere. Tra queste:

- il settore della **meccanica**, con oltre 3.400 aziende specializzate (più del 40% di tutte le aziende del Distretto Produttivo della Meccanica pugliese), che occupano circa 50mila addetti altamente specializzati;
- la filiera della **meccatronica**, grazie a specializzazioni di nicchia come i sistemi e veicoli per la diagnostica delle reti ferroviarie, sistemi biomedicali, componenti meccanici ed elettronici per l’automazione dei processi produttivi, sistemi per l’*automotive*, ecc.;
- la **chimica-farmaceutica**, che vede la presenza sul territorio metropolitano di importanti multinazionali (come Merck Serono nella produzione di farmaci biotecnologici), di una fitta rete di PMI e di centri di ricerca di rilevanza europea¹⁰;
- la **filiera agro-alimentare**, molto diversificata e di rilievo nazionale: nel territorio barese si produce il 25% della produzione olearia della Puglia, che a sua volta è la prima regione italiana, con un terzo della produzione nazionale di olio; vi sono eccellenze anche nella produzione di pasta, nella filiera lattiero casearia e dell’allevamento bovino e suinicolo; nel territorio sono insediati centri di ricerca di eccellenza, quali l’Istituto Agronomico Mediterraneo, l’Istituto di Scienze delle Produzioni Alimentari (ISPA) del CNR e la Facoltà di Agraria dell’Università di Bari.

Una terza direzione strategica di sviluppo indicata dagli *stakeholder* è la valorizzazione del territorio metropolitano come **centro turistico di rilievo nazionale**, sfruttando il paesaggio, le tipicità locali (anche enogastronomiche) e la riconoscibilità del *brand* Puglia. La visione di sviluppo turistico accomuna molte Città Metropolitane del Mezzogiorno e non solo, come anche di seguito rappresentato. Cionondimeno il potenziale dei vari territori del Paese è realmente significativo.

Il turismo è un settore che richiede una forte capacità di sistema (*marketing*, organizzazione dell’offerta, integrazione delle scelte di mobilità e accessibilità, ecc.) e quindi, per elezione, trova nella dimensione metropolitana un ambito ideale per la programmazione e pianificazione strategica.

L’area metropolitana di Bari, secondo le indicazioni degli *stakeholder*, può organizzare il territorio in chiave turistica attraverso una strategia che valorizzi il *brand* Puglia e coniughi interventi di riqualificazione dei luoghi, anche attraverso l’applicazione delle tecnologie innovative e **“smart”** e progettualità per rafforzare il legame con il mare¹¹ e con l’entroterra (come il turismo *green*, enogastronomico e artistico-culturale)¹².

6 Iniziativa promossa dall’Unione Europea nell’ambito del SET-Plan (strumento con cui l’Unione Europea definisce la propria politica nel settore delle tecnologie per l’energia) finalizzata a coinvolgere in progetti pilota fino a 25 città/aree metropolitane, impegnando risorse per circa 12 miliardi di Euro per finanziare azioni ed interventi nei settori della costruzione di edifici ad alta efficienza energetica, nelle reti energetiche e nella mobilità sostenibile. Bari ha anche ambiziosi obiettivi in termini di riduzioni delle emissioni di CO₂ definite nel Piano di Sostenibilità Ambientale Cittadino (SEAP): -30% rispetto alla *baseline* di emissioni di 1,1 milioni di tonnellate di CO₂.

7 Tra questi, si segnalano l’adesione di Bari al Patto dei Sindaci (luglio del 2010), l’approvazione del Piano di Azione per l’Energia Sostenibile (PAES), e il lancio dell’iniziativa **“Bari Smart City”** (si veda nota sopra).

8 Nel periodo 2009-2011, 19,6 brevetti registrati all’EPO per milione di abitanti, rispetto ad una media di 13,8 nel Mezzogiorno.

9 Secondo il **“SIR 2013 World Report”** sulla qualità della ricerca scientifica prodotta, il Politecnico di Bari ottiene un fattore d’impatto normalizzato pari a 2,03, il più alto fra le università pubbliche italiane, anche rispetto ad altri atenei come i Politecnici di Torino (1,36) e Milano (1,42). Inoltre, con riferimento al tasso d’eccellenza (che misura la percentuale di lavori che rientrano nel 10% più citato nella bibliografia internazionale), il Politecnico di Bari registra il valore più alto in Italia: 22,61%, rispetto al 16,62% del Politecnico di Milano e al 15,82% del Politecnico di Torino.

10 Bari è la seconda Città Metropolitana per valore delle esportazioni farmaceutiche, quasi 2 miliardi di Euro nel 2014 (il 34% dell’ *export* manifatturiero locale).

11 Ad esempio, il sistema delle Lame baresi (antichi corsi d’acqua) potrebbe essere valorizzato, anche all’interno del Piano Strategico Regionale che si basa, per l’appunto, sui pilastri della Costa e delle Lame.

12 Il territorio barese vanta due siti iscritti nel Patrimonio Mondiale dell’Umanità UNESCO: Castel del Monte e i trulli di Alberobello. Il territorio ricompre nella Città Metropolitana di Bari è vasto e variegato, e, oltre ai monumenti del centro storico di Bari Vecchia e di altre città lungo la costa adriatica e nell’entroterra, può offrire ai visitatori i paesaggi e i prodotti tipici di località molto diverse tra loro, quali la Valle d’Itria e il territorio delle Murge con il suo Parco Naturale.

2.2.

La Città Metropolitana di Bologna

La Città Metropolitana di Bologna nei numeri

Superficie
3.702 km²
N. Comuni
56

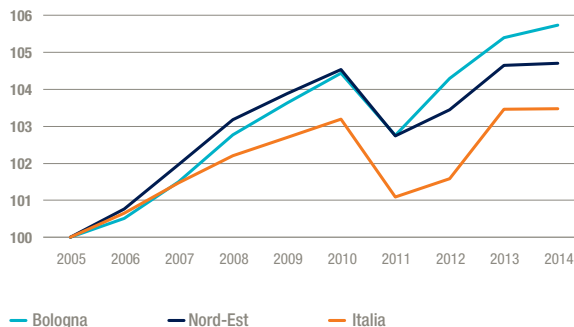
Popolazione
1.004.323 abitanti
di cui Comune Capoluogo
38,5% del totale

Valore Aggiunto
34.553 mln €

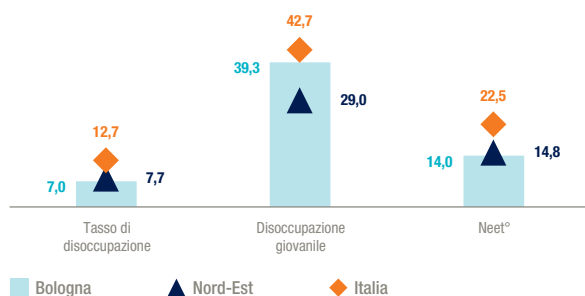
	Bologna	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,9	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	271	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	109,5	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	18.178	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

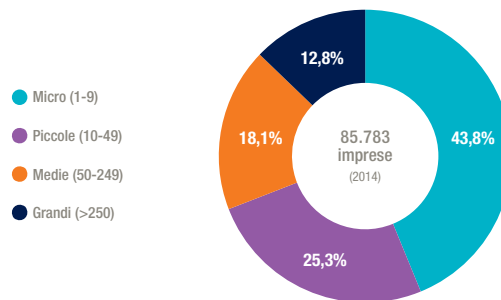


Mercato del lavoro (%), 2014

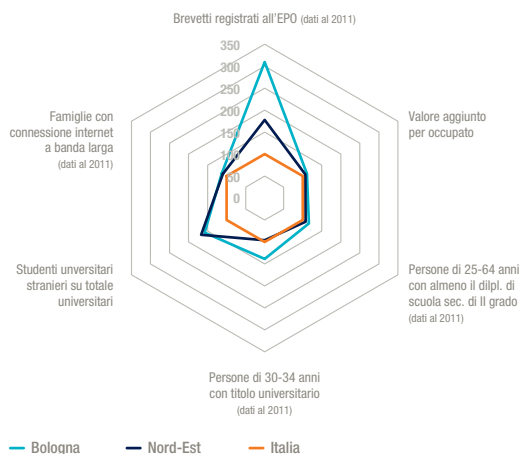


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

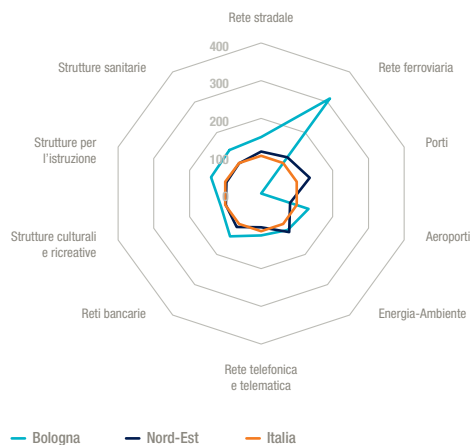
Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



La Missione della Città Metropolitana di Bologna come indicata dagli *stakeholder*

Durante gli incontri di approfondimento svoltisi sul territorio, gli *stakeholder* istituzionali ed economici di Bologna hanno indicato un indirizzo sostanzialmente condiviso sia per quanto riguarda il posizionamento strategico del territorio metropolitano che per quanto riguarda il modello di sviluppo, riassumibile in:

Essere un *hub* logistico, produttivo e di ricerca per il Nord Italia.

Costruire una rete fortemente integrata di Comuni connessi da infrastrutture all'avanguardia – la “Grande Bologna” – che superi il tradizionale modello di sviluppo policentrico e abbia alti *standard* omogenei di servizio per i cittadini, le imprese e per l'accoglienza.

In merito al primo aspetto, gli *stakeholder* territoriali – in considerazione della collocazione geografica dell'area metropolitana bolognese vicina a Firenze e Milano grazie ai collegamenti infrastrutturali¹³, dei flussi di persone e merci che la interessano, della ricchezza generata (è la 3° Città Metropolitana italiana per Valore Aggiunto per occupato), della produzione manifatturiera e del livello di internazionalizzazione dell'economia (3° tra le Città Metropolitane per volumi di *export*)¹⁴ – ritengono che attraverso un disegno metropolitano sulle reti materiali e immateriali, la città possa affermarsi come **secondo hub regionale del Nord Italia** dopo Milano.

È inoltre sottolineato dagli *stakeholder* il fatto che il territorio metropolitano di Bologna è inserito in una regione policentrica con un sistema cooperativo, peculiare rispetto alle altre Regioni italiane. In tale ottica, attraverso la connessione dei sistemi infrastrutturali (da costruire nella collaborazione tra territori), tutto il sistema regionale può trarre beneficio dall'aver un *hub* di riferimento al centro della Regione.

Nel riconoscimento dell'importanza di questa progettazione per il territorio, sono stati lanciati un Piano Strategico Metropolitano nel 2013 e un patto per lo sviluppo economico del territorio nel 2015¹⁵. In questo quadro il nuovo assetto istituzionale metropolitano è riconosciuto come un fondamentale strumento per permettere di rendere più salda la programmazione e la pianificazione strategica del territorio con riferimento all'efficientamento dei livelli e dei processi

¹³ Già nel 1986, il Piano Generale dei Trasporti individuava Bologna al centro di corridoi plurimodali. Negli ultimi anni la decisione di stabilire uno degli interporti nazionali a Bologna e l'Alta Velocità ferroviaria hanno ulteriormente rafforzato la centralità del territorio. Ad oggi, i tempi di percorrenza con i collegamenti ferroviari ad alta velocità sono pari a 35 minuti sulla tratta Bologna-Firenze e a poco più di un'ora tra Bologna e Milano. In aggiunta, l'Aeroporto “G. Marconi” di Bologna, attualmente il 7° in Italia per numero di passeggeri (6,6 milioni nel 2014), ha registrato una significativa crescita negli ultimi anni, anche grazie ad una strategia di potenziamento dei collegamenti internazionali anche per l'attrazione dei flussi turistici *incoming*.

¹⁴ L'*export* dell'area metropolitana bolognese nel 2014 è stato pari a 12 miliardi di Euro.
¹⁵ Questo ha già permesso a Bologna di attrarre investimenti produttivi da aziende multinazionali come Lamborghini, Philip Morris, Ducati, Danfoss, ecc..

decisionali, alla riduzione della burocrazia e dei tempi e alla capacità di coordinamento di area vasta.

In riferimento al modello di sviluppo, gli *stakeholder* riconoscono nella costituzione della Città Metropolitana l'opportunità di ripensare il territorio. Inoltre, alla luce delle caratteristiche socio-economiche omogenee, si può costruire un **ecosistema metropolitano “compatto” e interconnesso** tra i 55 Comuni che lo compongono (la “Grande Bologna”), creando in tal modo una massa critica significativa di popolazione, risorse, aziende e competenze in grado di stimolare i percorsi di sviluppo sociali, di posizionamento e apertura internazionale e di competitività del sistema produttivo ed industriale. Il modello prefigurato punta infine a riconnettere il territorio (il 61,5% degli abitanti della Città Metropolitana vive fuori dal Capoluogo) e a ridurre lo *sprawl* urbano che nel passato ha caratterizzato l'area.

Tale direzione strategica è rafforzata dalla **particolare esperienza delle aggregazioni tra Comuni del territorio** (attualmente esistono 8 Unioni di Comuni¹⁶), da cui ha preso l'avvio la nuova Città Metropolitana che oggi risulta una “federazione” di Unioni Comunali¹⁷ e di Comuni non ricompresi nelle Unioni.

Per il raggiungimento del disegno sopra rappresentato, un passaggio prioritario indicato dagli *stakeholder* è l'uniformazione sul territorio metropolitano di regolamenti e procedure e di elevati *standard* per i servizi ai cittadini e alle imprese e per il sistema dell'accoglienza, da cui è attesa una generazione di economie di scala e una ottimizzazione dei costi.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distinte rilevate

In riferimento alle linee di sviluppo economico futuro, gli *stakeholder* hanno indicato, con altrettanta sostanziale concordanza di visione, tre elementi da consolidare a livello metropolitano in ottica di indirizzo politico ed industriale:

- Il rafforzamento della posizione del bolognese come **area di eccellenza industriale e di servizio** nei settori dell'automazione/macchinari, della sanità e nella filiera agro-alimentare.
- La valorizzazione del **tessuto di PMI internazionalizzate e competitive** e della cultura imprenditoriale del territorio metropolitano.

¹⁶ Le 8 aggregazioni sono: Unione Terre di Pianura, Unione dell'Alto Reno, Unione dei Comuni della Valle del Reno-Lavino-Samoggia, Unione montana Valli Savena - Idice, Unione Reno Galliera, Unione Terre d'Acqua, Nuovo Circondario Imolese e Unione dell'Appennino bolognese.

¹⁷ Le 8 aggregazioni comunali raggruppano infatti 52 Comuni dei 55 della Città Metropolitana di Bologna.



- Il consolidamento del territorio come il **centro fieristico di riferimento** dell'Emilia Romagna.

Tali indirizzi trovano coerenza e concretezza nelle competenze distintive che caratterizzano il tessuto imprenditoriale e produttivo bolognese:

- La presenza di aziende *leader* nei settori ad alto contenuto tecnologico come l'industria dei macchinari, della meccanica strumentale¹⁸ e dell'*automotive*, che hanno garantito all'area un solido sviluppo negli ultimi decenni.
- La capacità di innovazione nell'automazione (il settore nel territorio metropolitano conta 11mila addetti e 2,4 miliardi di Euro di fatturato, pari a circa il 60% dell'industria nazionale delle macchine automatiche¹⁹) sui cui l'area di Bologna eccelle a livello globale. A supporto dello sviluppo del settore, sono anche stati siglati accordi specifici per la formazione e l'alternanza scuola-lavoro che stanno funzionando positivamente.
- La rete di PMI fortemente orientate all'internazionalizzazione (Bologna è la 2° Città Metropolitana per propensione all'*export*²⁰ e nel territorio sono presenti oltre 10mila PMI esportatrici).

Nella visione di consolidamento della vocazione industriale, gli *stakeholder* intervistati riconoscono un ruolo centrale anche alla filiera agro-alimentare: il territorio è sede di diverse eccellenze e prodotti di alta qualità (è la **prima area italiana per numero di prodotti DOP e IGP**, 22 prodotti al 2014) e ospita il Centro AgroAlimentare di Bologna (CAAB), una piattaforma logistico-commerciale ed un centro di servizi avanzati dedicato al settore agro-alimentare. In questo quadro si inserisce il progetto, in fase di realizzazione, del parco tematico agro-alimentare Fabbrica Italiana Contadina (F.I.CO.) Eataly World, che intende diventare la struttura di riferimento per la divulgazione e la conoscenza del comparto, contribuendone al rafforzamento.

Un terzo ambito di sviluppo, visto nell'ottica di integrazione con la vocazione manifatturiera e da potenziare attraverso una programmazione d'area metropolitana, riguarda il posizionamento del territorio come **centro fieristico-convegnistico regionale**. BolognaFiere è già oggi tra i principali quartieri fieristici in Italia e a livello internazionale: 13° nel 2012 a livello globale e 2° in Italia dopo Milano²¹, con 275.000 m² di spazi espositivi e una media di 28 eventi all'anno.

Elementi di attrattività del territorio metropolitano, in grado di guidare anche le scelte di localizzazione delle imprese, che vengono indicati come ambiti di ulteriore

18 Macchinari per il *packaging*, la lavorazione della ceramica, la trasformazione alimentare, ecc.

19 Riferimento alle imprese rappresentate da UCIMA. Il cluster settoriale bolognese batte il diretto concorrente del Baden Württemberg per dimensioni, con i primi quattro *big player* (Coesia, Sacmi, Ima e Marchesini Group) che insieme valgono il 50% in più dei primi 4 *big* tedeschi.

20 Riferimento al rapporto tra le esportazioni e il valore aggiunto.

21 Fonte: UFI, "Global Exhibition Industry Statistics", 2014.

valorizzazione sono il **sistema della sanità e del welfare, anche culturale**. L'area metropolitana ospita infatti una rete di istituti di eccellenza nazionale²², imprese ed enti operanti nel settore che, in chiave di programmazione metropolitana, potranno essere potenziati.

Altro elemento di vantaggio competitivo da costruire, grazie alla semplificazione ed efficientamento dei processi offerto dalla Città Metropolitana, è la velocità e l'efficacia decisionale, con particolare riferimento agli investimenti nella **rete infrastrutturale su scala metropolitana** (collegamenti tra aeroporto e stazione ferroviaria dell'Alta Velocità, progetto della monorotaia *People Mover*, ecc.), ritenuti strategici per attrarre flussi di persone non solo dal resto d'Italia, ma dal resto d'Europa.

Nelle progettualità legate a mobilità, vivibilità e accoglienza riconosciute come *driver* di crescita, sono state promosse alcune esperienze in chiave innovativa che rappresentano delle *best practice* da diffondere:

- L'esperienza del PSM 2013 di livello metropolitano, con la costruzione di una Visione Strategica condivisa per il futuro di "Bologna Metropolitana" rappresenta un modello per le altre realtà metropolitane che si accingono ad avviare la nuova fase di pianificazione strategica. Dopo più di 700 incontri ed eventi pubblici a cui hanno partecipato oltre 1.000 persone, il PSM 2013 ha portato alla definizione di 67 progetti, di cui oltre il 70% è in fase di attuazione.
- La manifattura rappresenta da sempre il cuore dello sviluppo economico bolognese. Infatti tra i 49 progetti avviati c'è il rilancio della manifattura bolognese, che – grazie anche alle grandi imprese che hanno scelto di investire sul territorio – ha contribuito nel 2014 ad accrescere del 6,3% il dinamismo imprenditoriale metropolitano.
- Il sistema della formazione di alto livello, con la presenza dell'Università (2° università italiana nella classifica delle 800 migliori al mondo) e la promozione della cultura imprenditoriale e dell'educazione tecnica con progetti e finanziamenti che hanno portato alla costituzione di una rete strutturata tra scuole e imprese al fine di potenziare il governo delle tante esperienze di integrazione scuola-impresa presenti sul territorio
- Lo sviluppo dei poli funzionali, tra cui:
 - l'**Aeroporto** con 6,5 milioni di passeggeri/anno ed un incremento medio annuo del 6,6%; attualmente è in fase di realizzazione il nuovo Terminal con le più moderne tecnologie in termini di risparmio energetico, materiali e innovazione, con la previsione di un collegamento diretto con la Nuova Stazione Centrale di Bologna ed un piano di decarbonizzazione che prevede la creazione di aree verdi in aree limitrofe allo

22 Tra cui: Ospedale Maggiore, Policlinico Sant'Orsola-Malpighi, Istituto Ortopedico Rizzoli, Istituto delle Scienze Neurologiche.

- scalo aeroportuale e la riduzione del 98% delle emissioni di CO2 da parte degli edifici dell'aeroporto;
 - la **Fiera** con il suo progetto di riqualificazione e potenziamento dell'attività fieristica, congressuale e gestione eventi della città di Bologna;
 - la **Stazione Centrale di Bologna** che, collocata all'intersezione delle principali direttrici Nord-Sud e Est-Ovest con 700 treni al giorno e 58 milioni di passeggeri/anno, rappresenta la 5° stazione italiana per volume di traffico;
 - la realizzazione del futuro **Tecnopolo**, l'infrastruttura per l'innovazione, la ricerca ed il trasferimento tecnologico;
 - il **Polo socio-sanitario con il Policlinico Sant'Orsola**, che rappresenta un'eccellenza nazionale ad elevato contenuto tecnologico dove si pratica una medicina avanzata connessa alle attività di ricerca dell'Università;
 - l'**Interporto di Bologna**, il 1° in Italia in termini di dotazione infrastrutturale e 4° nella classifica degli Interporti migliori d'Europa.
- La realizzazione di un sistema di servizio di trasporto pubblico integrato metropolitano bolognese attraverso il completamento del **servizio ferroviario metropolitano** e la **filoviarizzazione** delle linee portanti del trasporto pubblico urbano e **pedonalizzazione** del centro storico di Bologna.
- La definizione del "Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani" primo esempio in Italia al fine di promuovere l'impegno di tutti per la cura e la gestione dei beni comuni (materiali, immateriali e digitali) che si attua attraverso la sottoscrizione di "patti di collaborazione".
- L'attrattività di Bologna rappresenta un obiettivo fondamentale dell'intera area metropolitana con azioni come la creazione del marchio "Bologna City branding" e la realizzazione di una programmazione turistica congiunta, con progetto di "Bologna Welcome" che in questi ultimi anni ha portato a un incremento del turismo nella Città Metropolitana del 24% rispetto all'ultimo decennio.
- La valorizzazione della filiera agro-alimentare con il già ricordato progetto F.I.CO Eatly World Bologna, che mira ad integrare i diversi ambiti della filiera agro-alimentare con particolare attenzione alla valorizzazione delle eccellenze nazionali e della tradizione locale, per cui sono attesi oltre 6 milioni di visitatori all'anno.
- La valorizzazione dell'Appennino bolognese a partire dal progetto "della valle dell'arte e della scienza", con l'obiettivo di mettere a sistema i luoghi d'arte e di scienza, le eccellenze in campo economico e le risorse naturali che si incontrano lungo la Valle del Reno; il progetto fa leva sullo sviluppo del cicloturismo e sull'efficienza del Servizio Ferroviario Metropolitano, con l'inserimento all'interno dell'itinerario Eurovelo 7 Berlino-Malta del tratto Verona-Firenze e sulla realizzazione del polo funzionale "Art Science Centre" a Sasso Marconi un centro per la divulgazione scientifica ed artistica.
- La messa a disposizione da parte del Comune di Bologna (primo in Italia), in modo accessibile e intuitivo, dei dati della rete dei servizi di *welfare* erogati e le informazioni sulle *performance* socio-sanitarie generate dal "Sistema informativo di gestione degli interventi e servizi sociali e socio-sanitari".
- Il progetto di riqualificazione del quartiere Pilastro come porta di accesso della Città Metropolitana, per trasformare l'area periferica in nuova centralità, mettendo in connessione la ricchezza del capitale sociale e culturale con le istanze economiche esistenti e in via di sviluppo nell'area a nord-est, nell'ottica della cura del territorio come bene comune.

2.3.

La Città Metropolitana di Cagliari

La Città Metropolitana di Cagliari nei numeri *

Superficie
4.570 km²
N. Comuni
71

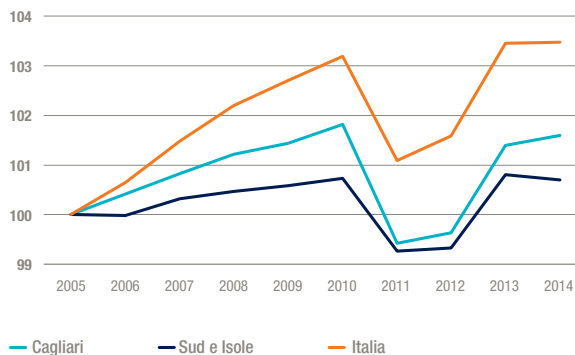
Popolazione
561.925 abitanti
di cui Comune Capoluogo
27,5% del totale

Valore Aggiunto
10.742 mln €

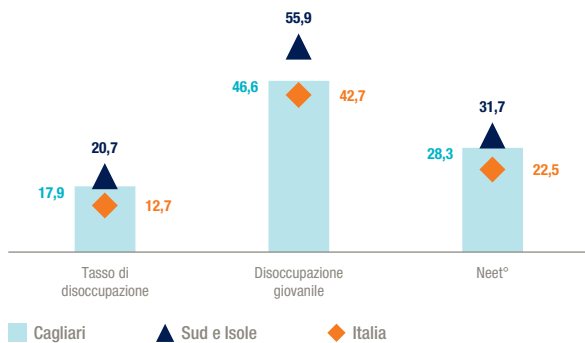
	Cagliari	Media Città Metropolitane	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,6	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	123	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	24,7	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	10.455	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

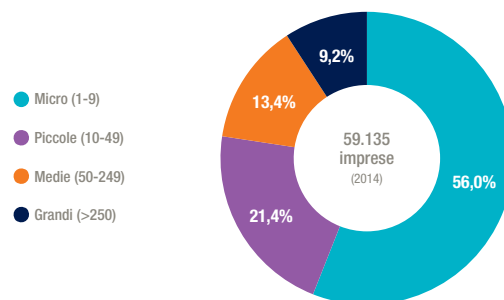


Mercato del lavoro (%), 2014

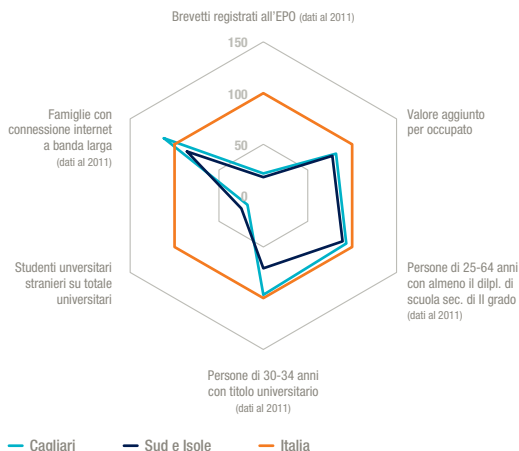


^o Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

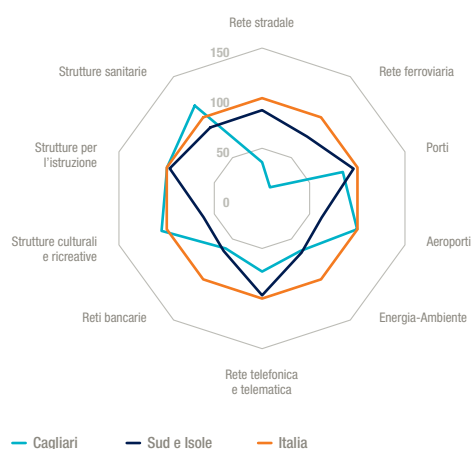
Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



(*) Riguardo ai limiti amministrativi della Città Metropolitana di Cagliari, si è fatto riferimento ai confini dell'attuale Provincia

La Missione della Città Metropolitana di Cagliari come indicata dagli *stakeholder*

L'istituzione della Città Metropolitana di Cagliari²³ va a costituire un **polo di accumulazione baricentrico nella Regione**, con circa il 35% della popolazione e quasi il 40% del Valore Aggiunto di quest'ultima.

Tale "peso specifico", negli orientamenti raccolti durante gli incontri avuti con la *leadership* politica, imprenditoriale e delle rappresentanze del cagliaritano, va a disegnare un forte ruolo per il territorio metropolitano e un posizionamento altrettanto distintivo:

Essere un'area metropolitana coesa e aperta all'esterno, fortemente attrattiva di talenti, imprese e insediamenti di vita, in grado di essere un volano di crescita per l'intera Regione, attraverso un modello di sviluppo che pone al centro la qualità della vita, il benessere diffuso e servizi innovativi di alto livello per i bisogni dei residenti.

Tale missione trova fondamento in alcune sfide strategiche che, nelle indicazioni degli *stakeholder*, il territorio di Cagliari – e più in generale la Sardegna – deve affrontare prioritariamente:

- la capacità di trattenere sul territorio capitale umano e giovani qualificati, in particolare nelle aree più interne (tra il 2011 e il 2014 sono emigrati 11mila sardi²⁴; nel 2014 ulteriori 7.200);
- il **ri-orientamento del tessuto economico** e la rifunzionalizzazione delle aree produttive dismesse, superando il modello tradizionale incentrato sull'industria pesante e lo sviluppo edilizio e stimolando processi collaborativi e di "osmosi" innovativa tra le imprese;
- la promozione di uno **sviluppo equilibrato** del territorio metropolitano, oggi caratterizzato da forti disparità, a partire dai livelli di reddito (il Comune capoluogo ha un reddito medio 1,6 volte superiore a quello della cintura: 15mila Euro vs. 9mila).

Su quest'ultimo aspetto, più in generale, vi una partita molto importante per superare la dualità che caratterizza il territorio metropolitano di Cagliari: vi è infatti la compresenza di un nucleo di 16 Comuni, con quello Capoluogo, che rappresentano un continuo territoriale tendenzialmente omogeneo, integrato dal punto di vista

23 Ai sensi dell'art. 24 del Disegno di Legge n. 176/2015 ("Riordino del sistema delle autonomie locali della Sardegna"), presentato dalla Giunta Regionale il 15 gennaio 2015 e ancora in fase di discussione in Consiglio Regionale al momento della stesura del presente documento (gennaio 2016), la Città Metropolitana ricomprenderebbe al suo interno 17 Comuni. Di conseguenza, per i dati statistici relativi alla Città Metropolitana di Cagliari indicati in questa scheda e nel Fascicolo 7 si è fatto riferimento ai confini amministrativi dell'attuale Provincia.

24 Fonte: Centro studi CNA Sardegna, 2015.

infrastrutturale e con percorsi di pianificazione comune già avviati²⁵ o rapporti di contiguità economico-sociale; dall'altro, il resto del territorio che è ad oggi frammentato e poco partecipe, anche culturalmente, alla dimensione metropolitana.

Altrettanto prioritari, nelle indicazioni raccolte dagli *stakeholder*, sono:

- il ridisegno e la modernizzazione dei servizi urbani con particolare attenzione all'inclusione sociale per la popolazione e ai quartieri in stato di disagio;
- l'innovazione dei servizi della Pubblica Amministrazione, facendo dell'efficienza e della qualità della risposta ai cittadini e alle imprese un fattore di attrattività e un vantaggio localizzativo²⁶.

Alla luce di queste sfide e nell'ambito di una Regione dimensionalmente contenuta come quella sarda, la Città Metropolitana può giocare – secondo il parere degli *stakeholder* – il ruolo di **"hub" di attrazione e di catalizzatore di visibilità e risorse**.

In questo quadro, vi sono due fattori abilitanti per l'implementazione positiva del percorso in essere:

- da un lato, la capacità di comunicare il ruolo della Città Metropolitana funzionale a portare benefici diffusi al territorio metropolitano e sovra-metropolitano;
- dall'altro, la volontà di instaurare una mediazione politica costruttiva con i territori non-metropolitani che oggi vedono il cagliaritano come un antagonista.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

La visione di sviluppo prefigurata dagli *stakeholder* intervistati vede un elemento qualificante nella **valorizzazione di un mix di competenze presenti sul territorio** e, su queste, lo sviluppo "verticale" di tutte le filiere collegate in una logica integrata.

Tale principio si sostanzia in 4 assi strategici:

- la *new economy* digitale, con *focus* sull'ICT e sui servizi di Internet *service provision*;
- la ricerca per le tecnologie per la salute (a partire dai filoni della biomedicina e neuroscienze) e le tecnologie digitali e informatiche;
- l'industria del mare (porto, industria e servizi nautici, ecc.);
- il turismo di alto livello;

25 Ad esempio il Piano Strategico Intercomunale dell'Area Vasta di Cagliari (2012).
26 Ad esempio sono allo studio, finanziati dai primi fondi del PON Metro 2014-2020: la realizzazione e razionalizzazione di una maxi banca dati per consentire una maggiore interazione tra cittadini e amministrazione metropolitana; la creazione di un'Agenzia sociale per la casa con l'obiettivo di essere un punto di riferimento per le situazioni di povertà e disagio abitativo.



che, a vari livelli, vedono elementi da potenziare (le filiere *high-tech*), da rilanciare (l'economia del mare) e da riposizionare (il turismo).

In riferimento alle filiere innovative, il cagliaritano ha mostrato negli ultimi dieci anni una crescita significativa, anche rispetto al *trend* nazionale, delle imprese operanti nell'ambito dei settori ICT, in particolare con una specializzazione tecnologica nella fornitura di servizi Internet. Tale caratterizzazione si fonda anche su alcune esperienze pionieristiche come quella di Video On Line, il primo *Internet Service Provider* italiano fondato a Cagliari agli inizi degli anni Novanta e di Tiscali, che ha raggiunto nel passato recente posizioni di *leadership* europea.

Tali esperienze, in parte oggi ridimensionate, hanno permesso l'insediamento di competenze di riferimento nel settore, la visibilità del territorio nei circuiti internazionali, il rilascio di infrastrutture non delocalizzabili (come i cavi sottomarini di fibra ottica per le comunicazioni globali²⁷) e, più in generale, una cultura diffusa in campo digitale.

Oggi il territorio metropolitano vede la compresenza, all'interno di **ecosistema** integrato, di grandi aziende tecnologiche (Tiscali, SKY, Tre, Amazon, Telit, ecc., che hanno installato nel territorio *customer care center* e centri di assistenza) e *start-up*, anche aiutate da politiche pubbliche mirate al supporto dell'innovazione²⁸.

Proprio in riferimento alle *start up*, a conferma del dinamismo del tessuto locale, Cagliari è al primo posto nella classifica nazionale delle nuove imprese con fatturato superiore ai due milioni di Euro, è 5° tra le produttrici di *software* e 8° per le innovative di servizi.

Il potenziale del territorio metropolitano è rafforzato dalla presenza di alcuni importanti centri di ricerca e innovazione come il centro Sardegna Ricerche, il Parco Scientifico e Tecnologico Polaris e il Centro di Ricerca, Sviluppo e Studi Superiori in Sardegna - CRS4, nato come gemmazione dal CERN di Ginevra, oltre che a facoltà di ricerca degli Atenei di Cagliari.

Tali poli scientifici si inseriscono in una visione di sviluppo che si basa sulla **integrazione di tre elementi caratterizzanti il territorio**: le competenze scientifiche, tecnologiche, manageriali e imprenditoriali presenti nel campo ICT; i processi investigativi connessi con le discipline dell'area delle scienze della vita; le specificità del patrimonio genetico locale umano, animale e vegetale derivanti dall'insularità.

Secondo gli *stakeholder*, il territorio ha potenzialità non solo per sviluppare ulteriormente queste filiere, grazie ad una programmazione coordinata dello sviluppo a livello

metropolitano, ma anche di "ibridare" le competenze in campo *high-tech* e di innovazione, applicandole all'innovazione dei servizi della Pubblica Amministrazione (si veda anche quanto sopra detto) e a quella di settori tradizionali dell'industria e dell'artigianato, attivando un circolo virtuoso di qualità e sviluppo, facendo crescere la cultura di impresa locale e producendo nuovi servizi e prodotti da utilizzare sul territorio aumentandone la qualità del luogo (anche in chiave di attrazione) ed esportare sui mercati extra-regionali.

Tale ibridazione può essere applicata anche ad un terzo asse di sviluppo – il turismo – che, nell'opinione degli *stakeholder*, nonostante i *trend* positivi degli ultimi anni, dovrebbe evolvere significativamente (oggi contribuisce per circa il 5/7% del PIL a fronte di una media nazionale di oltre l'11%) puntando alla riqualificazione di un'**offerta di alto livello** (sul modello di Nizza o di altre mete di alto di gamma nel panorama internazionale), riconoscibile a livello internazionale, con l'obiettivo di destagionalizzare i flussi e attivare sinergie con altre filiere produttive locali, come le produzioni enogastronomiche di eccellenza territoriale.

A tal fine le azioni indicate come necessarie e da integrare in una politica metropolitana sono:

- l'incremento dell'attrattività internazionale, anche attraverso il rafforzamento dei collegamenti aerei e una promozione mirata sui mercati internazionali²⁹;
- la riorganizzazione dell'offerta turistica territoriale per favorire la creazione di nuove motivazioni di viaggio e il miglioramento dell'offerta culturale;
- la realizzazione di interventi nelle aree disponibili nel territorio metropolitano (come l'ex-Ospedale Marino o il carcere di Buoncammino) attraverso progetti di riqualificazione e ri-funzionalizzazione.

In parte collegato al turismo, il quarto asse di sviluppo attiene all'economia del mare e al suo indotto. Si tratta di una filiera articolata che vede sul territorio metropolitano la compresenza di attività logistiche (Cagliari è il 4° porto merci a livello nazionale³⁰), crocieristiche (sono transitati dallo scalo circa 260mila crocieristi; +300% rispetto alla media del decennio 2004-2014) e economiche legate alla filiera del mare (il cagliaritano conta circa il 40% delle imprese operanti nella Regione su pesca, trasporto marittimo e magazzinaggio).

Gli interventi di sviluppo di snodano intorno a diverse progettualità, in parte già avviate, come l'allungamento della passeggiata a mare oltre il Molo Dogana, il completamento di strade e infrastrutture nell'area del Porto Canale e il lancio della Zona Franca di Cagliari che ha recentemente (giugno 2015) ricevuto il via libera operativo³¹.

29 Oggi il territorio di Cagliari attrae circa il 40% degli arrivi stranieri della Sardegna che nel complesso però sono meno del 2% del totale nazionale (1 milione su oltre 50 a livello italiano).

30 717mila TEUs movimentati nel 2014. Fonte: Assoport, 2015.

31 La Zona Franca di Cagliari è vista come una sperimentazione che permetterà di capire come integrare le Zone franche con modelli di sviluppo coerenti con le esigenze di altri diversi territori della Regione: Olbia, Porto Torres, Oristano, Arbatax e Portovesme.

27 Ad esempio Cagliari è ad oggi la 3° Città Metropolitana per numero di famiglie con connessione alla banda larga, con valori di 6 punti percentuali sopra la media italiana (50,5% vs. 44,9%)

28 Ad esempio la Strategia Regionale di Innovazione (SRI) della Regione Sardegna.

2.4.

La Città Metropolitana di Catania

La Città Metropolitana di Catania nei numeri *

Superficie
3.574 km²
N. Comuni
58

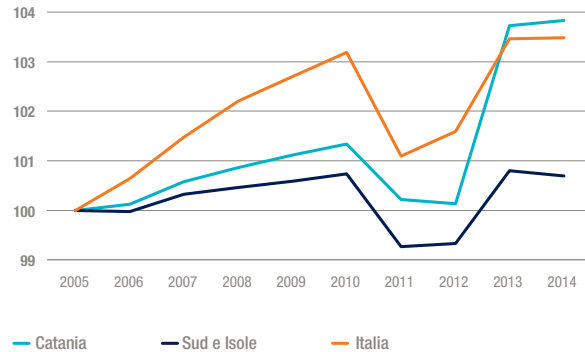
Popolazione
1.116.917 abitanti
di cui Comune Capoluogo
28,3% del totale

Valore Aggiunto
16.147 mln €

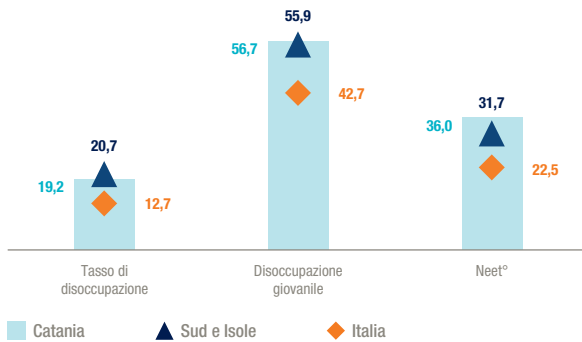
	Catania	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,2	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	313	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	26,8	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	8.982	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

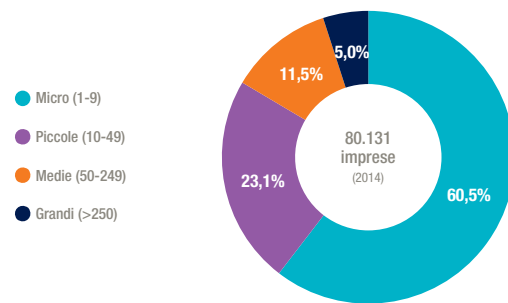


Mercato del lavoro (%) , 2014

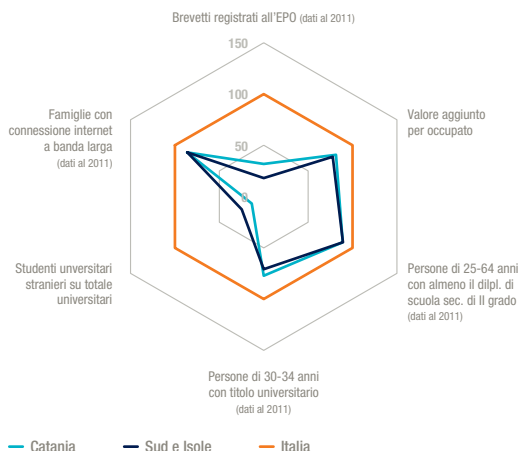


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012



(*) La Regione Sicilia sta completando l'iter di approvazione di inclusione dei Comuni di Gela, Niscemi e Piazza Armerina nella Città Metropolitana di Catania, il cui numero di Comuni passerà dunque da 58 a 61.

La Missione della Città Metropolitana di Catania come indicata dagli *stakeholder*

Con l'istituzione della Città Metropolitana, il territorio di Catania realizza – come anche per altre aree del Mezzogiorno (ad esempio, Bari) – un salto di scala dimensionale: all'interno di un territorio fortemente conurbato, la popolazione triplica rispetto al Comune capoluogo (da 315mila a 1,2 milioni di abitanti, con i recenti ingressi di Gela, Niscemi e Piazza Armerina nella Città Metropolitana) e il Valore Aggiunto arriva a oltre 16 miliardi di Euro con un sistema produttivo di oltre 100mila imprese. Si tratta della **più grande Città Metropolitana italiana non capoluogo di Regione**, tra le prime 5-6 città nel Paese per popolazione.

Il modello di sviluppo e di posizionamento prefigurato dagli *stakeholder* del territorio verte su due dimensioni che interrelano aspetti organizzativo-istituzionali e valoriali riassumibili nella missione di:

Costruire un'area metropolitana, "fulcro" del Distretto Sud-Est Sicilia, che cresca attraverso un modello "aperto" di integrazione con i territori circostanti, facendo leva sulla diversificazione e sulla specializzazione funzionale come elementi di aggregazione, sfruttando anche un sistema intermodale di infrastrutture tra i più attrezzati del Mezzogiorno.

Essere l'*hub* di relazione per il Mediterraneo, capace di valorizzare l'accoglienza e l'inclusività in chiave di opportunità di sviluppo economico e di innovazione sociale e istituzionale.

Questi elementi poggiano su esperienze e progettualità in essere e che la Città Metropolitana, secondo le indicazioni degli *stakeholder*, può valorizzare e accelerare attraverso il miglioramento della *governance* (istituzionale e non) e delle politiche pubbliche, rendendo la dimensione metropolitana un luogo di opportunità per lo sviluppo socio-economico.

In particolare è rilevata una volontà di dare centralità alla costruzione di partenariati e aggregazioni con i territori extra-metropolitani per rafforzare percorsi di crescita sulla base di progettualità comuni, con un progetto di rilancio che si fonda sulla **sinergia e complementarità fra territori omogenei** e l'interazione di comparti economici (*high-tech*, manifatturiero, petrolchimico, agro-alimentare, ecc.), infrastrutture³² e beni culturali.

In tale direzione va la creazione del "**Distretto Sud-Est Sicilia**", che unisce le aree di Catania, Siracusa, Ragusa e alcuni territori di Province limitrofe come Taormina, Naxos e Morgantina, costituendo un'area compatta di quasi 100 Comuni e 2,2 milioni di persone con lo scopo di integrare e sviluppare la zona economicamente più dinamica della

Sicilia (circa l'80% del PIL regionale al netto di quello derivante dalla P.A., oltre il 40% del valore aggiunto industriale, il 45% di quello agricolo e l'80% dell'*export* dell'intera isola), anche attraverso l'accesso diretto ai fondi comunitari (ad esempio, il Programma Quadro europeo per la Ricerca e l'Innovazione "*Horizon 2020*").

L'area economica metropolitana di Catania, inserendosi in questo contesto e grazie alla sua specializzazione in settori trainanti come l'elettronica, il digitale e l'ICT, può rappresentare un polo catalizzatore di sviluppo per la Sicilia e, più in generale, per l'intero Mezzogiorno.

L'ulteriore elemento di missione fondante del territorio metropolitano indicato dagli *stakeholder*, attiene alla valorizzazione, anche in chiave di leva economica, degli *asset* fisico-geografici e culturali per posizionare Catania come un *hub* relazionale nel Mediterraneo, facendo dell'apertura del territorio e del **valore dell'accoglienza e dell'integrazione** uno strumento di attrattività e crescita.

L'idea è quella di un territorio "aperto" che può gestire, grazie alla massa critica dimensionale e alla *governance* di area vasta, i flussi di migranti in termini di opportunità (e non di emergenza), rendendoli una risorsa per l'innovazione e la generazione di nuove idee, a partire dai pilastri della formazione e dell'imprenditorialità. Tale forte connotazione valoriale – "territorio dell'accoglienza" – è inoltre ritenuto uno strumento per dare un'"anima" forte all'area metropolitana, costruendo una identità unificante e un fattore di attrattività riconoscibile all'esterno.

A tal fine, è rilevante che alla Città Metropolitana di Catania è stato affidato un ruolo di primo piano nella gestione dell'emergenza dei migranti nel Mediterraneo, attraverso l'apertura di una sede operativa di Frontex, l'Agenzia Europea per la gestione della cooperazione operativa alle frontiere esterne.

Due assi di intervento funzionali a sostenere questo disegno territoriale, come indicati dagli *stakeholder* intervistati, sono:

- La **riqualificazione e la "ricucitura" delle periferie** dell'area metropolitana, con il trasferimento di funzioni, l'infrastrutturazione per l'accessibilità e l'integrazione di interventi di edilizia e sociali finalizzati alla rigenerazione urbana e al contrasto alla marginalizzazione e al degrado. In tale logica è stato ad esempio varato il piano di intervento sul quartiere di Librino "Città nella Città"³³.
- Le **politiche giovanili e di formazione su scala metropolitana** per il contrasto dell'abbandono scolastico, per la diffusione della cultura della legalità e per la promozione della capacità innovativa e imprenditoriale, anche attraverso il coinvolgimento degli attori economici³⁴.

33 Il progetto prevede un innovativo quadro di intervento che include: la realizzazione di orti urbani dati in gestione a condomini, associazioni e parrocchie; la collaborazione con l'Accademia delle Belle Arti per sfruttare il legame tra "Orti ed Arti" ed innescare processi di riqualificazione sociale e culturale; l'insediamento di due scuole medie superiori, un grande ospedale, la sede della Polizia e una stazione della metropolitana.

34 Ad esempio, Confindustria Catania – in collaborazione con il sistema locale scolastico ed universitario – sta promuovendo iniziative destinate ai giovani per sensibilizzare le nuove generazioni e diffondere l'educazione alla imprenditorialità.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Nell'opinione degli *stakeholder* intervistati, il futuro dell'area metropolitana di Catania passa dalla sua capacità – attraverso il coordinamento delle iniziative, la promozione di co-progettualità “a geometria variabile” con i territori circostanti – di **valorizzare i vantaggi localizzativi che il territorio offre**: pur in assenza di una rete infrastrutturale allineata ai livelli del Centro-Nord Italia (problema rilevante indicato dalla generalità delle Città del Mezzogiorno), Catania può contare sulle risorse comunitarie e su un capitale umano qualificato (è la 3° area metropolitana del Mezzogiorno, dopo Napoli e Bari, per numero di studenti universitari³⁵) e competitivo in termini di costo del lavoro.

Soprattutto nel settore delle **industrie creative e innovative**, che permettono nuovi modelli di lavoro “dematerializzati” e non più basati sugli *asset* fisici, Catania può competere “alla pari” con il resto d'Italia. In tal senso gli *stakeholder* vedono per il futuro del territorio metropolitano la costruzione di una **“start-up city” diffusa**, in grado di essere acceleratore di imprenditorialità e investimenti, a partire dai settori della microelettronica e del biomedicale.

Questa linea strategica di sviluppo è intesa a fare leva su alcune competenze distintive che il territorio possiede nell'**high tech e ICT** (che rappresenta il 43,6% delle esportazioni della Città Metropolitana). L'area metropolitana ospita infatti la c.d. “Etna Valley” che, pur con riduzioni nell'organico dovute a congiunture negative, vede la presenza di multinazionali di rilievo (STMicroelectronics, IBM, Nokia, Alcatel, Vodafone, ecc.), oltre ad un *network* di centri di ricerca e sviluppo pubblici e privati su vari ambiti. Ha anche una specializzazione nel settore **chimico-farmaceutico**, con numerosi complessi industriali oltre che nel campo dei medicinali, in quello della produzione dei concimi chimici.

La nuova imprenditorialità è favorita dalla presenza di uno dei quattro acceleratori a sostegno delle *start-up* creati nel Paese dal Gruppo Telecom Italia³⁶ e da iniziative degli attori economici locali, sviluppate in stretto coordinamento con l'amministrazione metropolitana³⁷.

Collegata al tema dell'innovazione, vi è una seconda linea di indirizzo che vede il territorio metropolitano come centro di sviluppo per le soluzioni e i prodotti per l'**edilizia**

sostenibile, settore in grande sviluppo nel mondo³⁸. Secondo gli *stakeholder*, questa visione è sostenuta dal combinato di competenze che il settore locale possiede e da una precisa volontà politica di innescare un percorso che punta alla qualità urbana e alla creazione di significative filiere produttive e occupazionali. Ad esempio, Catania è stata tra le prime città in Italia, con Trento e Bolzano, a rendere obbligatoria la classe energetica A per le nuove concessioni edilizie e il piano per il centro storico – condiviso con ANCE e l'Associazione degli Architetti – è stato impostato su alcuni assi quali risparmio energetico, misure antisismiche, riqualificazione urbana.

Anche il settore turistico è ritenuto dagli *stakeholder* territoriali un ambito di sviluppo della Città Metropolitana. L'area catanese ha infatti *asset* in ambito culturale, paesaggistico e agro-alimentare che possono essere messi a sistema, sfruttando al contempo:

- l'accessibilità offerta dallo scalo di Catania, il primo aeroporto del Mezzogiorno per traffico di passeggeri (7,3 milioni nel 2014, pari ad oltre la metà dei transiti della Sicilia) e 6° in Italia;
- le produzioni agro-alimentari di eccellenza – come, ad esempio, arance rosse e avocado – fino all'enologia di alto di gamma;
- la **riconoscibilità dell'Etna**, uno dei 7 patrimoni tutelati dall'UNESCO³⁹ in Sicilia (3 a Catania), come *landmark* territoriale e attrattore turistico (è una delle più estese aree coltivate della Sicilia e ha una particolare biodiversità, anche climatica); l'Etna è indicato dalle personalità intervistate anche come l'elemento identitario “unificatore” della Città Metropolitana.

Un ultimo ambito su cui la Città Metropolitana di Catania intende concentrare la propria azione è l'efficienza della Pubblica Amministrazione intesa come fattore competitivo e “filiera” di specializzazione: in tal senso diversi interlocutori vedono una possibilità concreta di fare del territorio un **laboratorio per la sperimentazione di buone pratiche per la P.A.** in Italia, con un forte coinvolgimento dei privati e delle rappresentanze.

In tal senso sono già state avviate diverse iniziative come il progetto “*Code4Catania*” che, con la partecipazione di *startup*, *makers*, innovatori sociali, giovani e imprese e attraverso metodologie di *co-design* delle soluzioni con le istituzioni, punta ad elaborate proposte e buone prassi per l'amministrazione pubblica su temi importanti per lo sviluppo (riuso dei beni confiscati, *Open Data*, Agenda Digitale e Innovazione nella P.A., ecc..)

³⁵ Catania conta oltre 47mila studenti universitari, per il 61% residenti nella Città Metropolitana (anno accademico 2012/2013).

³⁶ Il *TIM#WCAP* accelerator di Catania (esteso su 1.100 m²), insieme a quelli di Milano, Bologna e Roma, è uno dei 4 centri creati da Telecom Italia nel programma a sostegno dell'innovazione digitale, per mettere a disposizione delle *community* territoriali spazi di *networking*, *coworking* e formazione, collaborando con università, incubatori e *partner* locali.

³⁷ Ad esempio la Confindustria locale ed alcune grandi imprese insediate nel catanese stanno finanziando il recupero del quartiere di San Berillo per creare un centro di *coworking* che possa ospitare piccole attività imprenditoriali nel settore dell'ICT.

³⁸ Gli edifici sono oggi il principale contributore alle emissioni di gas serra. In Europa sono responsabili del 40% del consumo di energia e del 36% delle emissioni di CO₂. La Commissione Europea, con l'*Energy Performance of Buildings Directive* (2010) e l'*Energy Efficiency Directive* (2012), si è mossa a favore dell'edilizia sostenibile e degli investimenti in efficienza energetica degli edifici.

³⁹ È stato creato il CUNES-Comuni UNESCO Sicilia, finalizzato a coordinare, secondo logiche di rete, i territori che ospitano i siti dell'UNESCO nella Regione.

2.5.

La Città Metropolitana di Firenze

La Città Metropolitana di Firenze nei numeri

Superficie
3.514 km²
N. Comuni
42

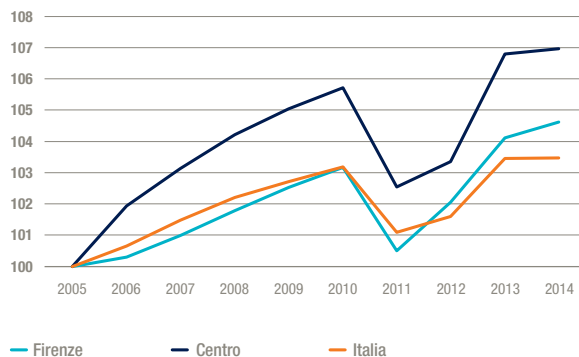
Popolazione
1.012.180 abitanti
di cui Comune Capoluogo
37,6% del totale

Valore Aggiunto
31.853 mln €

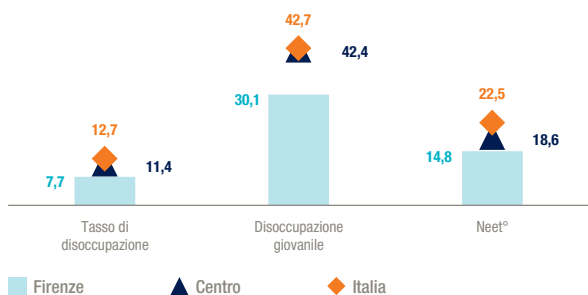
	Firenze	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,9	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	288	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	117,1	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	16.591	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

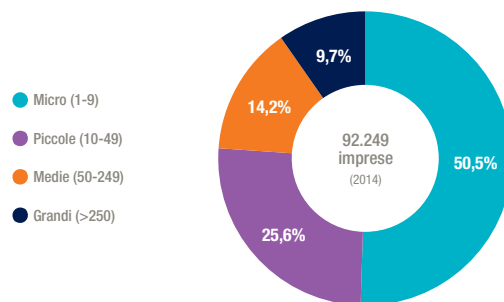


Mercato del lavoro (%), 2014

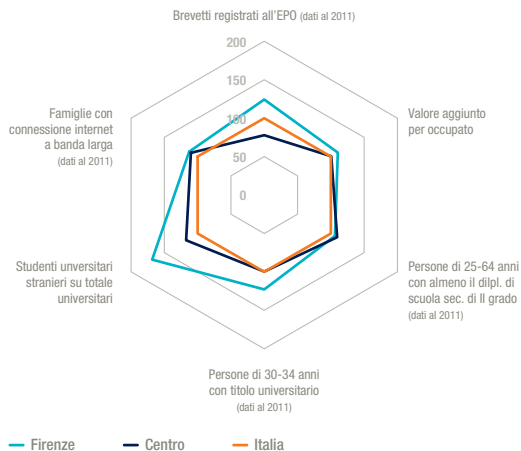


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

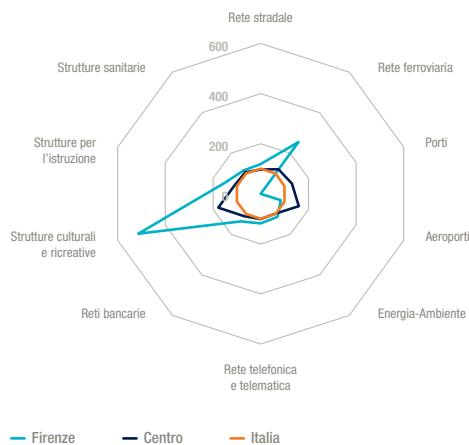
Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



La Missione della Città Metropolitana di Firenze come indicata dagli *stakeholder*

Nell'opinione degli *stakeholder* fiorentini, l'area metropolitana può fungere da **volano moltiplicatore** di tutti gli elementi produttivi, culturali e sociali che rappresentano delle eccellenze locali e internazionali all'interno di un filo conduttore dello sviluppo che vede la chiave di volta nella dimensione storico-culturale del territorio e nella qualità del vivere.

In coerenza il posizionamento strategico è rappresentabile come:

Essere la "culla" dei *brand* del lusso ed il territorio di riferimento dove vivere in chiave contemporanea la dimensione umanistica attraverso la valorizzazione della sostenibilità ambientale e delle nuove tecnologie al servizio della qualità della vita.

Secondo le indicazioni degli *stakeholder*, la dimensione "umanistica" della città metropolitana – nell'accezione della **creazione delle migliori qualità di vita, lavoro e autorealizzazione** – si fonda sulla tradizione storica e sul patrimonio culturale e urbano unico del territorio⁴⁰ e trova la sua completezza nella chiave della modernità.

Tale missione, vista come obiettivo di ordine superiore comune, è intesa a **integrare e portare a sintesi** (anche alla luce del peso e delle specificità dei singoli Comuni metropolitani) i vari elementi che rappresentano degli *atout* distintivi del territorio:

- la qualità della vita, indicata dagli *stakeholder* come un fondamentale asset per attrarre *manager*, talenti, ecc.⁴¹;
- la posizione baricentrica rispetto a Milano e Roma e facilmente raggiungibile con l'Alta Velocità ferroviaria e con l'aeroporto;
- gli elevati *standard* di legalità e di efficienza della Pubblica Amministrazione locale;
- il tessuto diffuso di competenze artigianali ed industriali con *know-how*, imprese e risorse umane di alto livello;
- il sistema della formazione di alto livello, con molteplici Università (tra cui l'Università degli Studi, che si posiziona tra i primi tre Mega Atenei italiani, sopra i 40.000 iscritti), scuole di alta formazione e istituti universitari, anche internazionali.

40 Firenze è una delle poche città in Italia e al mondo il cui sviluppo urbanistico e civile sono andati di pari passo con le principali fasi storiche e culturali del Paese di appartenenza. Ad esempio, oltre alla centralità rivestita da Firenze nel Medioevo e, soprattutto, nel Rinascimento, la città fu Capitale d'Italia dal 1865 al 1870, periodo durante il quale numerose zone ed interi quartieri furono ristrutturati ed ampliati, o edificati *ex novo*, ed allo sviluppo urbanistico della città si accompagnò un rinnovato fervore culturale e sociale.

41 Secondo il "Rapporto "UrBes 2015" di ANCI e Istat, Firenze è la Città Metropolitana con la più alta speranza di vita alla nascita, il più basso tasso di mancata partecipazione al lavoro e un particolare sviluppo del settore *no-profit* (al 2011, 1.287 volontari e 66,8 istituzioni *no-profit* ogni 10.000 abitanti). Inoltre, nella classifica 2015 del Sole-24 Ore sulla qualità della vita, Firenze si classifica come 2° Città Metropolitana (alle spalle di Milano).

La Città Metropolitana deve inoltre puntare, nell'idea degli attori istituzionali ed economici intervistati, ad essere il soggetto di collegamento con la dimensione europea su alcuni grandi temi quali l'immigrazione, il nuovo *welfare*, i grandi sistemi di rete, ecc..

I fattori abilitanti per la realizzazione del modello di sviluppo sopra delineato, ritenuti linee d'azione prioritarie per la Città Metropolitana tra loro sinergicamente interconnesse, sono:

- l'applicazione diffusa delle nuove tecnologie al servizio della qualità della vita e della sostenibilità ambientale (salute, energia, ecc.), anche facendo leva sulla significativa presenza di *start-up* innovative (115, il 41% del totale regionale)⁴²; i principi di "impronta verde" e a basso impatto ambientale sono censiti, tra l'altro, anche a livello di Statuto Metropolitan;
- una rete metropolitana di mobilità integrata intermodale, essenziale per fare da collante al territorio e che può trovare nella scala metropolitana la dimensione ottimale per la sostenibilità, anche economica degli interventi;
- una forte politica di "riuso dell'esistente", a partire dagli spazi dismessi e dai vuoti urbani oggi esistenti;
- i servizi territoriali erogati in forma associata e l'unificazione e semplificazione dei regolamenti a livello metropolitano;
- l'utilizzo del "*brand* Firenze" per attrarre investimenti e insediamenti produttivi da "smistare" sul territorio metropolitano (rispondendo in tal modo alla mancanza di spazi nel Capoluogo);
- la collaborazione con il sistema delle imprese.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, sono già state avviate alcune progettualità concrete – scalabili a livello metropolitano – tra cui:

- l'istituzione, dal 2014, di un **tavolo di coordinamento con le grandi aziende** operanti sul territorio, per identificare i principali bisogni degli attori economici e individuare strategie di co-sviluppo;
- la creazione di un "*one-contact-point*" del Comune di Firenze dedicato alle aziende estere per rispondere in maniera veloce ed efficace a tutte le esigenze riferite all'operatività sul territorio.

Tali strumenti sono ritenuti dal territorio delle buone pratiche a cui ispirarsi, anche in altre aree del Paese, per stimolare un cambiamento culturale nelle modalità di lavoro tra pubblico e privato e costruire un clima di fiducia fattivo.

In questo quadro, diversi *stakeholder* indicano una ulteriore opportunità nella collaborazione sempre più stretta con gli altri territori regionali, come Prato e Pistoia,

che – nei fatti – sono accumulati da relazioni, funzioni e caratteristiche a Firenze, nell'ottica di costruire un'**area integrata sovra-metropolitana** che, con oltre 50 miliardi

42 Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico, dati aggiornati al secondo trimestre 2015.



di Euro di Valore Aggiunto, un tessuto manifatturiero di alta specializzazione e un territorio con *asset* turistico-culturali diffusi, aumenterebbe sostanzialmente la capacità attrattiva e la competitività a livello internazionale.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Dal punto di vista degli assi di sviluppo economico del territorio, gli incontri con gli attori locali hanno indicato un “modello duale”, in grado di autoalimentarsi positivamente, su cui si è riscontrata una sostanziale unità di vedute:

- L’ulteriore affermazione del territorio **come polo manifatturiero e dell’artigianato di alta qualità**, declinato sul sistema-Moda e chimico-farmaceutico (anche in coerenza con l’ampliamento funzionale territoriale sopra detto).
- Il potenziamento quale **destinazione di riferimento del turismo internazionale**, attraverso un sistema di offerta integrato sull’area metropolitana per gli *asset* culturali e naturali-paesaggistici.

Entrambe le visioni poggiano su competenze distintive molto solide e radicate.

Per quanto riguarda l’ambito manifatturiero, Firenze è già oggi la 2° Città Metropolitana italiana, dietro a Milano, per valore dell’*export pro-capite* (18mila Euro; la 3°, Roma, ne ha 7mila) ed è 3°, dietro a Bologna e Torino, per saldo commerciale.

L’area è inoltre **storicamente una piattaforma creativa e produttiva del sistema-Moda**, con diverse polarizzazioni distrettuali di eccellenza – tra cui il polo fiorentino della Pelletteria di Alta Qualità⁴³, il distretto tessile e industriale di Empoli e il Comune di Fucecchio (parte del distretto di Santa Croce sull’Arno⁴⁴) – e frequenti contaminazioni fra *design* e “saper fare” manifatturiero e artigianale di altissima qualità.

Nel territorio metropolitano hanno sede filiere industriali, a partire da quelle del tessile, abbigliamento e calzature (è la 2° area, dopo Milano, per esportazioni nel settore, con oltre 3,8 miliardi di Euro, pari al 9% del totale nazionale), che vedono la presenza di un **ecosistema integrato**

con *brand* internazionali del lusso e un articolato sistema di subfornitura che coinvolge una rete ad alta specializzazione di aziende medie, piccole e artigiane (queste ultime, oltre 30mila, sono circa 1/3 delle imprese fiorentine). Lo stesso sistema fieristico fiorentino è legato al settore della Moda, grazie a Pitti Immagine che organizza alcune tra le manifestazioni di settore più importanti al

mondo, contribuendo ad attirare flussi di persone e visibilità internazionale.

Esistono competenze consolidate anche nella **chimica-farmaceutica**: Firenze è la 3° Città Metropolitana per numero di addetti nell’industria farmaceutica, anche grazie alla presenza sul territorio di multinazionali come Eli Lilly e Menarini e una specializzazione formativa nel comparto⁴⁵.

Tramite la programmazione d’area metropolitana – e attraverso lo strumento del Piano Strategico triennale come leva per creare consenso e coinvolgimento – gli *stakeholder* vedono la possibilità di un sostanziale miglioramento della capacità di governo per il sistema produttivo e delle scelte ad esso funzionali: programmazione delle infrastrutture e dell’accessibilità, politiche della formazione professionale e dell’innovazione, azioni di promozione del territorio e organizzazione delle sue funzioni.

Di queste leve beneficia in maniera sinergica anche l’altro pilastro della visione di sviluppo, il **turismo**, che attualmente genera circa il 15% del PIL locale. Anche in questo ambito la chiave di volta è la creazione di un sistema di offerta integrato sull’area metropolitana per gli *asset* culturali e naturali-paesaggistici che il territorio possiede ad un livello quali-quantitativo di eccellenza e la diffusione di infrastrutture e servizi secondo modelli uniformi.

Attualmente, ad eccezione di Roma, Firenze è l’unica città italiana ad ospitare grandi istituzioni culturali ai massimi livelli, in ambito sia museale (la Galleria degli Uffizi, Palazzo Pitti e i suoi musei, la Galleria dell’Accademia, il Museo Archeologico Nazionale, il Museo Galileo, il Museo Nazionale del Bargello, ecc.) che musicale (il Teatro del Maggio Musicale Fiorentino è una delle più prestigiose fondazioni lirico-sinfoniche in Italia e fra i più importanti teatri d’Europa).

Firenze si connota infatti come la 1° Città Metropolitana per musei, siti archeologici e monumenti *pro-capite* e per presenze di turisti stranieri (oltre il 55% del totale dei visitatori stranieri in Toscana nel 2014).

Il “*brand Firenze*” e alcune altre componenti distintive dell’offerta culturale e naturale del territorio, dalla Galleria degli Uffizi alle colline del Chianti, possono dunque rappresentare, nella visione delle personalità intervistate, la “punta” di un pacchetto d’offerta e di servizi di ambito metropolitano di alto profilo.

Sicuramente si dovrà lavorare affinché le file di turisti che si formano per la visita alle grandi attrazioni monumentali fiorentine possano poi frammentarsi fra le varie offerte, anch’esse monumentali, ma perché no legate al turismo enogastronomico piuttosto che monumentale-paesaggistico del territorio della Città Metropolitana. Risulta pregnante in questo, la scala di coordinamento e di indirizzo della Città Metropolitana che è evidentemente la migliore, non solo in termini di creazione di sinergie logistico-organizzative, ma anche in termini di coordinamento culturale dell’offerta.

⁴³ Il distretto produce articoli di pelletteria per i più importanti *brand* del lusso a livello mondiale. L’*export* dal distretto ha raggiunto, a fine 2014, i 3,1 miliardi di Euro.

⁴⁴ Si tratta del più importante polo europeo per la concia delle pelli e presenta una rilevante specializzazione nella produzione di calzature e altri prodotti in pelle e cuoio (in particolare, soles e componenti per calzature). Nel comprensorio si realizza circa il 98% della produzione italiana di cuoio da suola (il 70% di quello dei Paesi dell’Unione Europea) ed il 35% della produzione nazionale di pelli per calzature, pelletteria ed abbigliamento. Le esportazioni rappresentano circa il 50% del fatturato della conceria e il 60% del fatturato del calzaturiero. Fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2015.

⁴⁵ Secondo la classifica del CENSIS per l’area chimico-farmaceutica del 2014, Firenze offre la migliore università in Italia dove studiare “Scienze e tecnologie chimiche” e “Scienze e tecnologie farmaceutiche”.

2.6.

La Città Metropolitana di Genova

La Città Metropolitana di Genova nei numeri

Superficie
1.834 km²
N. Comuni
67

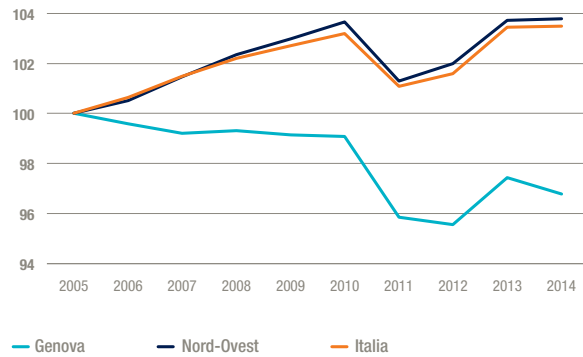
Popolazione
862.175 abitanti
di cui Comune Capoluogo
68,7% del totale

Valore Aggiunto
25.378 mln €

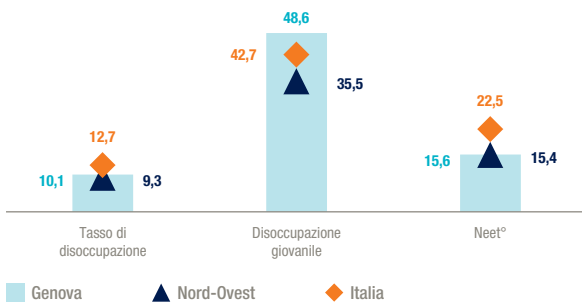
	Genova	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	2,4	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	470	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	85,3	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	18.441	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

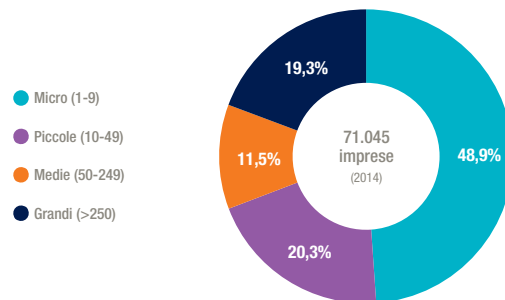


Mercato del lavoro (%) , 2014

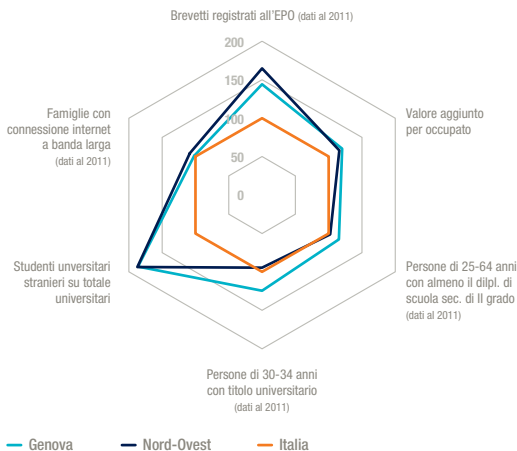


^o Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

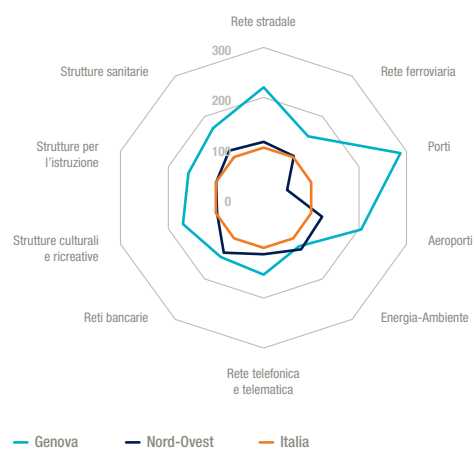
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012





La Missione della Città Metropolitana di Genova come indicata dagli *stakeholder*

Le interviste realizzate con i principali interlocutori della Città Metropolitana fanno emergere il ruolo strategico del territorio genovese come **cerniera tra il bacino del Mediterraneo e l'Italia settentrionale** ed evidenziano l'importanza di attivare su scala metropolitana modelli di sviluppo attenti alla **sostenibilità economico-sociale**. In tal senso, la missione indicata per Genova è:

Essere il porto del Nord del Mediterraneo e la porta d'accesso ("gateway") verso il Nord Italia e l'Europa meridionale.

Promuovere un modello di crescita che coniughi lo sviluppo economico e la sostenibilità (industria, mobilità, conservazione attiva del territorio, ecc.), con una diffusa "qualità di area" (servizi, infrastrutture, ecc.) e un forte senso di appartenenza alla Comunità.

Da un lato, l'area genovese – per la sua posizione geografica e in virtù della sua secolare tradizione marittima – riconosce nel **sistema portuale e logistico** un elemento che dà una **forte impronta identitaria** allo sviluppo metropolitano. In particolare, i *decision maker* ritengono che la dimensione metropolitana possa contribuire a rafforzare la competitività del territorio, il cui tessuto produttivo ha subito negli anni una significativa contrazione, attraverso una **logica di sistema con il resto del Nord-Ovest** (in particolare, con le aree di Torino e Milano). Infatti, con i primi segnali di ripresa economica, si apre una finestra di opportunità per impostare una strategia di sviluppo di più ampio respiro grazie al ruolo di "gateway" verso il Nord Italia e il Sud Europa. Viene inoltre rilevata la necessità di avere una adeguata "massa critica" per attrarre investimenti ed essere riconoscibili sui mercati internazionali. È dunque importante lavorare sul concetto di "qualità di area" diffusa, attraverso la promozione di **meccanismi "win-win" con territori limitrofi**, anche non-metropolitani.

Dall'altro lato, il nuovo ente metropolitano deve saper affrontare il processo di trasformazione urbanistica e produttiva della città, e dei territori che la compongono⁴⁶, nell'ottica della sostenibilità ambientale e della diffusione di processi virtuosi, anche riequilibrando il rapporto tra la costa e l'entroterra (la prima penalizzata da un eccesso di sviluppo urbanistico, soprattutto nelle zone a maggior richiamo turistico; il secondo bisognoso di opere di infrastrutturazione e manutenzione, per migliorare l'accessibilità delle valli interne ed evitare lo spopolamento delle aree rurali).

A livello amministrativo, la Città Metropolitana può contribuire a superare localismi e corporativismi del territorio, grazie alla sua definizione a livello di rete su area vasta e ad un'azione di rafforzamento del senso di appartenenza alla Comunità. Alcune priorità riguardano:

- La gestione dei rapporti con gli organi sovra-ordinati (Regione) e sotto-ordinati (i 66 Comuni dell'area metropolitana), in particolare per affrontare la grande frammentarietà del territorio. La Città Metropolitana può essere il referente per assistere i Comuni più piccoli nel processo di modernizzazione e innovazione, offrendo loro buone pratiche e stimoli per la modernizzazione della P.A., quale precondizione per le *policy* del territorio e per lo sviluppo.
- L'attivazione di *partnership* pubblico-private per la condivisione di obiettivi su cui costruire una volontà comune di azione. Ad esempio, alla fine del 2014 il Comune ha creato un *think tank* di imprenditori per ottenere indicazioni dal sistema industriale locale.
- La dotazione di professionalità adeguate nella P.A. per poter cogliere le sfide associate alla nuova realtà metropolitana, intervenendo sulla preparazione formativa e sull'apporto di competenze tecnico-specialistiche.
- La promozione di un forte cambio di mentalità, sensibilizzando e agevolando la comprensione da parte di cittadini e imprese circa il nuovo ente.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Secondo gli *stakeholder* intervistati, la visione del futuro per la Città Metropolitana di Genova poggia su quattro pilastri tra loro strettamente integrati e da cui dipende lo sviluppo economico-produttivo del territorio e la sua capacità di risultare attrattivo: portualità, industria *high-tech*, sicurezza del territorio e turismo.

In primo luogo, la città può affermarsi quale **hub portuale sviluppato in tutte le filiere ad esso collegate** (cantieristica, crocieristica, logistica, ecc.), agendo in sinergia con Savona e La Spezia.

Genova ha uno dei porti più estesi in Europa⁴⁷ ed il secondo in Italia per numero di *container* movimentati (2,2 milioni nel 2014), pari a circa il 34% di tutti i *container* diretti in Italia. Inoltre, si contano più di 7mila imprese attive nell'"economia del mare"⁴⁸ (in prevalenza legate al turismo e pari al 4% del totale nazionale), che generano un volume di affari per 3,1 miliardi di Euro di fatturato (7,2% del totale nazionale; in 2° posizione, dietro a Roma e davanti a Napoli) ed occupano circa 47mila addetti (5,9% del totale nazionale).

Il sistema della portualità genovese è in grado di fare leva sui diversi comparti ad essa collegati, grazie ad una consolidata **tradizione cantieristica**, con alcuni tra

⁴⁷ La superficie operativa occupata dall'insieme delle infrastrutture portuali è pari a circa 700 ettari. Nel complesso, il Porto di Genova si estende ininterrottamente per 22 km lungo una fascia costiera che si sviluppa dalla Fiera fino a Voltri: si tratta di uno scalo polivalente e multifunzione che dispone di oltre 20 terminal operativi privati, attrezzati per accogliere ogni tipo di nave per merci e passeggeri, e di alcune società che offrono una serie di servizi complementari, dalle riparazioni navali all'ambiente.

⁴⁸ Nell'"economia del mare" rientrano i comparti della filiera ittica, cantieristica, movimentazione di merci e persone via mare, turismo e tutela (industria delle estrazioni marine, attività di ricerca, regolamentazione e tutela ambientale). Fonte: Unioncamere - Si.Camera, "Quarto Rapporto sull'Economia del Mare", 2015.

⁴⁶ Il 69% della popolazione risiede nel Comune capoluogo ma si osservano fenomeni di dispersione rilevante nell'intera area metropolitana (il 10% della popolazione è sparsa in 51 Comuni che coprono il 70% della superficie metropolitana).

i più importanti cantieri navali d'Europa (dai cantieri di ingegneria per le navi da crociera e militari di Fincantieri, fino al Centro per gli Studi di Tecnica Navale – CETENA, ai cantieri navali di Genova e Sestri riconvertiti alla manutenzione degli scafi da diporto) ed il Salone Nautico (la più grande fiera internazionale del Mediterraneo); sono presenti anche alcune imprese di punta nei settori dell'energia, elettromeccanico e siderurgico⁴⁹. Nella **crocieristica**, i passeggeri sono in continua crescita: tra il 2005 e il 2014, gli sbarchi, imbarchi e transiti sono passati da 396mila ad oltre 824mila⁵⁰.

La Città Metropolitana può sostenere la creazione di un "sistema portuale dell'Alto Tirreno" (eventualmente con un'unica Autorità Portuale) sfruttando le sinergie ad Est con La Spezia e ad Ovest con Savona e, in una logica di "porto esteso", con l'entroterra di Alessandria per la sua posizione baricentrica rispetto all'asse ferroviario ed autostradale di collegamento con i mercati del Nord Italia e Sud Europa.

La centralità riconosciuta dagli *stakeholder* al porto (al centro di un progetto di riqualificazione) per il futuro della Città Metropolitana rimanda anche alla necessità di adottare un **approccio sistemico** e in grado di ottenere il consenso sulle decisioni relative ai **grandi progetti infrastrutturali**, come la "Gronda" autostradale di Genova (il cui *iter* autorizzativo è ancora in corso⁵¹) e il completamento dei lavori del "Terzo Valico" per il collegamento ferroviario con Milano e Rotterdam/Anversa (parte del corridoio della rete europea TEN-T n. 6)⁵², che potrebbe incidere sui flussi internazionali di merci via terra e sul pendolarismo da e verso la Liguria.

In secondo luogo, l'area metropolitana di Genova vanta consolidate competenze nella Ricerca e Sviluppo e nei settori innovativi che possono renderla un **centro di industrie high-tech** dove è possibile inventare e brevettare nuovi prodotti e servizi: è sede dell'Istituto Italiano di Tecnologia (IIT)⁵³, di un polo universitario sviluppato e di Laboratori del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), e possiede un fitto sistema di PMI attive in comparti ad alto contenuto tecnologico (circa 15.000 addetti) come l'**automazione**, l'**elettronica**, la **robotica** e il **biomedicale**. Ad esempio, dal 2001 è stato istituito il Distretto dell'Elettronica e delle Tecnologie Avanzate (Dixet), che associa più di 100 imprese *high-tech* presenti nell'area.

49 Ad esempio, a Genova hanno la sede operativa ERG (attivo nella produzione di energie rinnovabili e termoelettrica e nella distribuzione di carburanti) e Ansaldo STS (attivo come *lead contractor*, integratore di sistema e fornitore "chiavi in mano" di progetti di trasporto di massa in ambito ferroviario e metropolitano). A Genova-Cornigliano è insediato uno degli stabilimenti del gruppo siderurgico ILVA.
50 Fonte: Assoport, 2014.

51 Il progetto prevede il raddoppio di uno dei tratti più congestionati d'Italia su cui confluiscono più arterie e rientra in un più ampio piano di potenziamento del nodo autostradale genovese. La Gronda (sviluppo di circa 35 km, per il 90% in galleria) era già inserita come grande opera nel primo programma delle infrastrutture strategiche della Legge Obiettivo 443 del 2001.

52 Il Terzo Valico dei Giovi è una nuova linea ad Alta Velocità/Alta Capacità (53 km tra Liguria e Piemonte) che consente di potenziare i collegamenti del sistema portuale ligure con le principali linee ferroviarie del Nord Italia e con il resto d'Europa. Il progetto si inserisce nel Corridoio n. 6 della rete europea TEN-T (*Trans-European Networks – Transport*), relativo al potenziamento dell'asse ferroviario Lione/Genova-Basilea-Duisburg-Rotterdam/Anversa, che si prefigge di collegare in maniera efficiente ed ecologicamente sostenibile il Mediterraneo con il Nord Europa.

53 L'IIT è una eccellenza della ricerca italiana, che oggi vanta più di 300 domande di brevetto attive, 160 invenzioni, oltre 5.500 pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali e oltre 1.200 ricercatori (per il 44% dall'estero, con più di 50 Paesi rappresentati e un'età media di 34 anni).

Una delle principali iniziative avviate in tale ambito, con il coinvolgimento di Industria e Università, è il progetto del **parco scientifico-tecnologico degli Erzelli**: il quartiere ospita già alcune multinazionali⁵⁴ e si prevede l'insediamento di altre imprese *high-tech*, incubatori di *start-up* innovative e laboratori dell'IIT.

Un ulteriore elemento che caratterizza la visione del futuro per Genova è legato alla **sicurezza del territorio** e alla **prevenzione del dissesto idrogeologico**. Quest'ultima – a causa della morfologia peculiare del territorio (l'84% della superficie è montana ed ospita circa l'81% dei Comuni – rappresenta una delle priorità dell'intervento pubblico nell'area metropolitana e richiede investimenti per mitigare il rischio del verificarsi di nuove calamità naturali, che determinano impatti diretti rilevanti sul sistema economico ed infrastrutturale.

Grazie alle competenze all'avanguardia detenute dal sistema universitario e della ricerca, Genova può specializzarsi come **centro di riferimento a livello nazionale** nella sperimentazione e offerta di competenze, soluzioni e tecniche per il monitoraggio, la prevenzione e difesa del suolo e la mitigazione del rischio idrogeologico⁵⁵. In tale ottica si inseriscono anche iniziative di riduzione del consumo del suolo, di contenimento dello *sprawl* urbano e di rifunzionalizzazione di grandi "contenitori" dismessi (attraverso interventi di riqualificazione, riconversione e riuso di grandi complessi industriali abbandonati od inattivi da tempo) da ripensare per destinazioni più sostenibili sotto il profilo economico ed ambientale.

Infine, il turismo costituisce tradizionalmente uno dei settori-chiave dell'economia genovese, trainato soprattutto dai segmenti balneare e nautico. Dalle interviste effettuate emerge una chiara visione a favore della vocazione della Città Metropolitana verso la sua affermazione come **territorio turistico** capace di erogare un'offerta multi-prodotto che faccia leva sulla **qualità della vita**, sul **clima** e sui **servizi alla persona**. In particolare:

- il patrimonio storico-artistico del centro di Genova e le bellezze naturalistiche e paesaggistiche di Portofino e delle Cinque Terre sono alcuni tra i fattori attrattivi che sempre più sfruttano le sinergie con i flussi turistici legati al settore crocieristico in Liguria e che possono accelerare un adeguamento delle strutture ricettive nel territorio;
- le zone dell'entroterra possono agire da "attrattori turistici" verso segmenti di nicchia, puntando sulle produzioni locali agro-alimentari "a km zero", sulla valorizzazione dei parchi naturali e delle aree boschive, e sulla riqualificazione dei borghi interni (seguendo l'esempio di quanto avvenuto, con successo, in Provenza o in Toscana);
- l'offerta di servizi di base e la qualità del sistema universitario da un lato, e il clima mite e la qualità del sistema ospedaliero dall'altro, possono permettere a Genova di diventare un'area di riferimento rispettivamente per i **giovani** (formazione universitaria) e per la **popolazione over-65** (assistenza e cure sanitarie) dall'Italia e dall'Europa del Sud.

54 Siemens ed Ericsson, presenti con 1.500 tecnici.

55 Si stima che il rapporto tra costi di prevenzione e costi di manutenzione effettuati *ex post* sia pari a circa 1:10. Le attività di prevenzione permettono, oltre a risparmi per la P.A., anche l'attivazione di occupazione (diretta e indiretta) e la messa in sicurezza del territorio su un orizzonte di medio-lungo termine.

2.7.

La Città Metropolitana di Messina

La Città Metropolitana di Messina nei numeri

Superficie
3.266 km²
N. Comuni
108

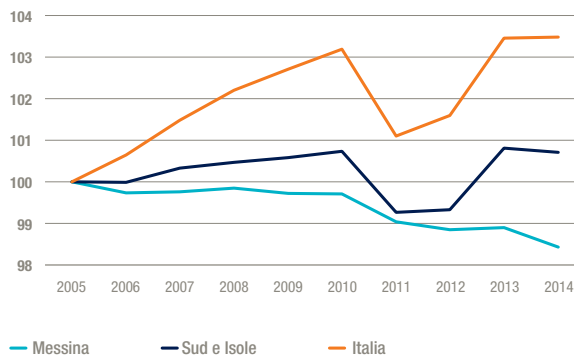
Popolazione
645.296 abitanti
di cui Comune Capoluogo
37,3% del totale

Valore Aggiunto
9.653 mln €

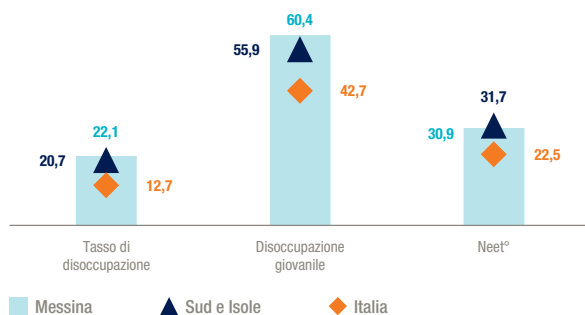
	Messina	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,6	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	198	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	42,8	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	11.735	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

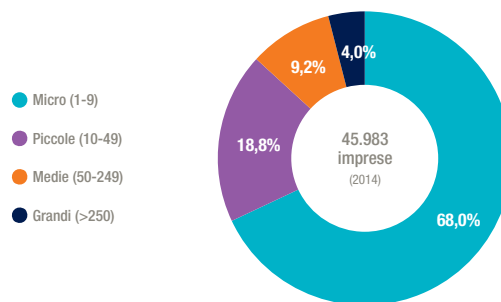


Mercato del lavoro (%), 2014

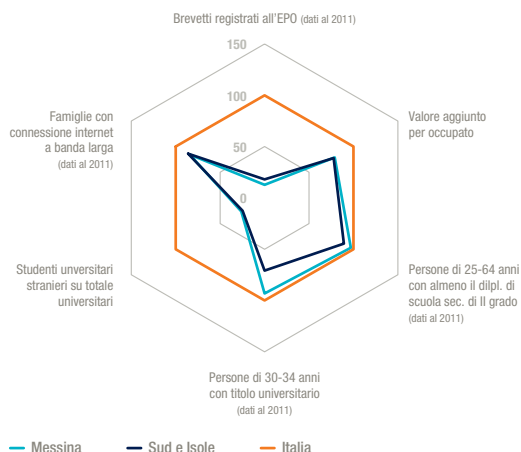


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



La Missione della Città Metropolitana di Messina come indicata dagli *stakeholder*

Gli incontri di *full immersion* con gli attori territoriali di riferimento hanno rilevato un chiaro indirizzo di posizionamento di Messina nella direzione di:

Essere la Città Metropolitana dello Stretto – porta di ingresso per la Sicilia – integrata con Reggio Calabria secondo un paradigma di complementarità e con un modello di sviluppo diffuso e policentrico sul territorio.

La volontà rilevata sul territorio è promuovere, nel riconoscimento dei mutui benefici ottenibili, una stretta collaborazione funzionale con la Città Metropolitana di Reggio Calabria, finalizzata in prospettiva alla costituzione, attraverso un grande progetto di conurbazione, di un'area integrata sullo Stretto ("Città Metropolitana dello Stretto"). Tale coordinamento si propone anche di valorizzare il patrimonio paesaggistico e naturalistico – in chiave turistica e di sviluppo economico – secondo un modello di complementarità dei servizi offerti e di messa a sistema delle eccellenze del territorio, con il possibile futuro riconoscimento dello Stretto come Patrimonio dell'Umanità UNESCO.

In questa logica sono state avviate **intese in chiave sovra-metropolitana** in campo sociale, culturale, nel settore dei trasporti, della sanità e dell'istruzione, ed iniziative di informazione e sensibilizzazione di cittadini e Comuni sull'importanza del progetto dell'area metropolitana dello Stretto quale elemento unificante sul piano economico e culturale.

La qualificazione dello sviluppo della Città Metropolitana secondo un modello policentrico è volto a costruire un *continuum* metropolitano tra i 108 Comuni coinvolti⁵⁶ – senza polarità egemoni e ottimizzando la vocazione amministrativa del Comune Capoluogo – al fine di attivare opportunità diffuse sul territorio e valorizzare le specificità locali all'interno di un quadro d'azione condiviso e di iniziative "ombrello" intese a costruire una immagine unitaria e rappresentativa del territorio, rafforzandone in tal modo il posizionamento univoco.

In questo quadro, gli *stakeholder* locali riconoscono anche una opportunità particolare a Messina: questa, insieme a Reggio Calabria, Palermo e Catania, costituisce un'area di **quattro Città Metropolitane tra loro confinanti** (elemento unico a livello nazionale) che, con il 16,5% del PIL e il 17,2% della popolazione del Mezzogiorno, può agire da volano per lo sviluppo dell'intero Sud Italia sulla base di politiche mirate di collaborazione e co-sviluppo.

⁵⁶ Il territorio metropolitano si caratterizza per una parcellizzazione accentuata, con 105 Comuni che contano meno di 20mila abitanti e il Comune capoluogo che accoglie il 37,3% della popolazione.

Gli *stakeholder* intervistati ritengono inoltre che la particolare collocazione geografica della Città Metropolitana di Messina, **baricentrica nel Mediterraneo e naturale "porta di ingresso" per la Sicilia**, la renda un luogo nodale per l'Italia e, più in generale, per l'Europa per la gestione delle relazioni strategiche e culturali e dei flussi dell'area mediterranea.

Tale posizione è qualificata anche dal patrimonio storico-politico che Messina possiede: l'1 e il 2 giugno 1955, la città ospitò la riunione interministeriale dei 6 Stati fondatori della CECA (la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio), che portò alla Risoluzione di Messina del 3 giugno e che gettò le basi per l'avvio dell'integrazione europea. Lo "spirito di Messina", come richiamato anche nelle successive negoziazioni che portarono alla creazione della Comunità Europea dell'Energia Atomica e alla firma del Trattato di Roma del 1957, è ancora oggi indicato come un **esempio di compromesso e intesa in ambito comunitario**.

La nuova Città Metropolitana, nell'opinione degli *stakeholder*, può farsi carico, come "progetto bandiera" e attraverso un preciso percorso politico a livello nazionale e europeo, di restituire al territorio il ruolo internazionale che ha avuto in passato, rilanciando i valori della costruzione di una Comunità Euro-Mediterranea e attraendo in tal modo sul territorio risorse e visibilità.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Gli *stakeholder* intervistati hanno indicato come un'asse baricentrico per lo sviluppo futuro il **settore turistico**, con l'obiettivo di posizionare l'area metropolitana di Messina come destinazione di riferimento internazionale per il turismo di mare-natura e d'arte, attraverso un'offerta d'area sovra-metropolitana ("area dello Stretto" – si veda anche quanto più sopra detto) e un forte sviluppo delle filiere di servizi di supporto e dell'indotto, anche attraverso l'attrazione di investimenti esteri.

Tale visione si fonda sul potenziale del patrimonio naturalistico e paesaggistico che include note **eccellenze** come le Isole Eolie, Taormina e il Parco Naturale dei Monti Nebrodi e di quello storico-culturale⁵⁷ e sulla loro attrattività, anche internazionale⁵⁸.

Per concretizzare tale visione vi sono alcuni fattori

⁵⁷ Già oggi la concentrazione di visitatori a musei, siti archeologici e monumenti nell'area metropolitana messinese è di 132 ogni 100 abitanti rispetto alla media di 85 nel Mezzogiorno.

⁵⁸ Nel 2014 la Città Metropolitana di Messina ha registrato 651mila visitatori stranieri (valore più che raddoppiato rispetto ai 298mila del 2010), confermandosi la 2ª meta dei turisti stranieri in Sicilia (con il 23% del totale regionale, alle spalle di Palermo) e la 1ª per spesa dei viaggiatori stranieri (389 milioni di Euro, il 26% del totale regionale). Fonte: Banca d'Italia, 2015.

abilitanti, *in primis* l'**accessibilità del territorio** – sia esterna che intra-territoriale – che oggi, come sottolineato da tutti gli *stakeholder*, è significativamente penalizzata ed in peggioramento a partire dai collegamenti ferroviari. In tal senso l'integrazione funzionale con Reggio Calabria può rappresentare un passaggio strategico, anche per ripensare il sistema della mobilità tra le due aree metropolitane e valorizzare gli *asset* disponibili senza duplicazioni (ad esempio, l'aeroporto dello Stretto).

Parimenti importanti – e indicati come ambiti di focalizzazione prioritaria – sono:

- la creazione di una offerta turistica integrata che faccia leva sulla riconoscibilità dei principali attrattori locali e li integri con il resto del territorio;
- la riqualificazione dei luoghi, anche con un nuovo piano regolatore e interventi per il recupero e la rinfunzionalizzazione in chiave turistica di siti a valore storico-culturale⁵⁹;
- il potenziamento quali-quantitativo delle reti di servizi.

Nel quadro del miglioramento dei servizi offerti al territorio e ai cittadini, sono state promosse dall'amministrazione delle collaborazioni con altre Città Metropolitane che possono rappresentare **modelli replicabili** anche in altre aree del Paese. Ad esempio, è stata attivata la collaborazione tra l'azienda di trasporto pubblico di Messina (ATM Messina) e quella di Torino (GTT) finalizzata all'ottimizzazione del servizio del trasporto pubblico della città di Messina, con il supporto e la consulenza dell'azienda torinese, che fornisce il proprio contributo in termini di tecnologie, infomobilità, funzionamento e manutenzione.

Gli *stakeholder* intervistati ritengono che un ulteriore ambito di sviluppo per l'area metropolitana – da integrarsi in maniera coerente con il potenziamento del settore turistico – sia legata alla sua **vocazione industriale-produttiva**, facendo leva sulla base di Milazzo, una delle aree più industrializzate della Sicilia⁶⁰, sul rilancio del settore della cantieristica navale e sul potenziamento del comparto agro-alimentare.

In particolare per quanto riguarda la **cantieristica navale**, nonostante l'attuale crisi locale, il territorio ha competenze radicate, sia nella produzione di traghetti e unità da diporto (barche a vela e a motore, *yacht* da crociera e da regata, *super yacht*)⁶¹ che nella ricerca (ad esempio ha sede nell'area metropolitana il Distretto Tecnologico Trasporti Navali Commerciali e da Diporto – NAVTEC Sicilia).

59 Azioni già implementate in tal senso riguardano il recupero di alcuni siti storici relativi al sistema dei 20 forti Umbertini.

60 Il tessuto produttivo include l'industria petrolchimica, dell'energia e dell'acciaio, ma anche una diversificazione sulle attività turistiche e portuali e una base agricola e della pesca.

61 Ad esempio, la ex Rodriguez Cantieri Navali (oggi Intermarine, facente parte del Gruppo IMMSI), specializzata nella costruzione di aliscafi, traghetti veloci in alluminio ed in acciaio, *yacht* in vetroresina ed alluminio, navi cacciamine e pattugliatori veloci in materiale composito. Si segnala anche la presenza dell'Arsenale Militare di Messina.

In questo quadro, opportunità importanti per il futuro del territorio sono legate alla realizzazione della piattaforma logistica di Tremestieri e all'accorpamento delle Autorità di Messina e Gioia Tauro che permetterebbero di creare la prima Autorità Portuale d'Italia per estensione e costruire un sistema *hub & spoke* in grado di valorizzare le peculiarità dei porti calabresi e messinesi, di competere con i porti di livello internazionale e diventare uno snodo principale del sistema logistico delle Autostrade del Mare, in collegamento con l'Europa⁶².

Anche il **comparto agro-alimentare** che occupa ad oggi circa 50mila addetti e rappresenta il 9,6% delle esportazioni dell'area metropolitana, è indicato dagli *stakeholder* come un ambito di sviluppo nella duplice direzione di potenziare le filiere intermedie e di trasformazione e di integrare le produzioni con l'offerta turistica. In questo direzione è stato lanciato un **marchio d'area** per i prodotti eno-gastronomici dello Stretto ("*Choose ME*") per il coordinamento degli attori del settore e la promozione turistica del *brand* "Messina". Il settore agro-alimentare locale beneficia anche della presenza nell'area metropolitana di alcuni centri di ricerca e formazione come la piattaforma PanLab dell'Università degli Studi di Messina per il controllo della filiera agro-alimentare ed il Consorzio Regionale di Ricerca Filiera Carni, che svolge attività di ricerca applicata per valorizzare la qualità delle carni locali.

Una ultima direzione strategica di sviluppo, ritenuta una competenza *in nuce*, ma dall'alto potenziale, è relativa al settore energetico e nello specifico alla **sperimentazione delle nuove tecnologie energetiche**.

Nell'area messinese sono infatti già presenti un centro di ricerca sulle energie rinnovabili, il CNR ITAE "Nicola Giordano" (Istituto di Tecnologie Avanzate per l'Energia), e diverse aziende operanti nel settore. In questo contesto la Città Metropolitana intende consolidare il proprio posizionamento come polo scientifico-tecnologico di riferimento per la ricerca e sperimentazione di tecnologie, soluzioni e prodotti avanzati in campo energetico (fonti rinnovabili, generazione distribuita, ecc.) e sviluppare competenze industriali nel settore. In questo quadro sono allo studio progettualità e sperimentazioni che rispondono all'attenzione alla sostenibilità ambientale dell'area e che possono essere sviluppate solo in chiave metropolitana (efficientamento energetico degli edifici, servizi di trasporto pubblico "ad emissioni zero", soluzioni di *car sharing*), anche puntando sulle tecnologie ICT che possono favorire l'evoluzione di Messina come *green city*.

62 L'idea emersa dalle interviste sul territorio metropolitano di Messina appare tuttavia discordante rispetto all'ipotesi – prevista nella bozza (novembre 2015) del decreto legislativo del Ministero dei Trasporti e delle Infrastrutture sul riordino della governance dei porti italiani – di costituire una "Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Orientale e dello Stretto di Messina", con l'accorpamento delle tre Autorità Portuali siciliane di Messina, Augusta e Catania. Al contrario, in Calabria, l'Autorità Portuale di Gioia Tauro resterebbe autonoma, quale "Autorità di Sistema Portuale del Tirreno meridionale".

2.8.

La Città Metropolitana di Milano

La Città Metropolitana di Milano nei numeri

Superficie
1.576 km²
N. Comuni
134

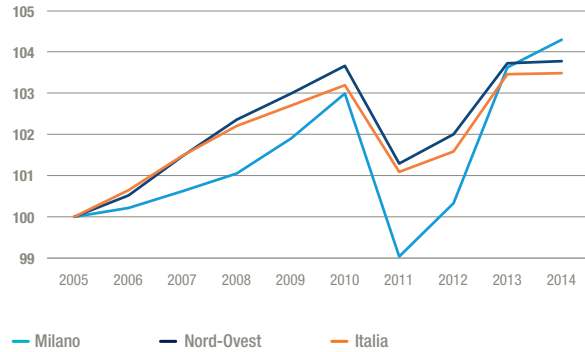
Popolazione
3.196.825 abitanti
di cui Comune Capoluogo
41,8% del totale

Valore Aggiunto
148.584 mln €

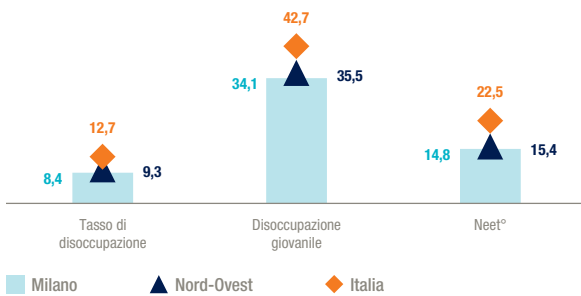
	Milano	Media Città Metropolitane	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,6	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	2.028	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	130,2	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	21.823	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

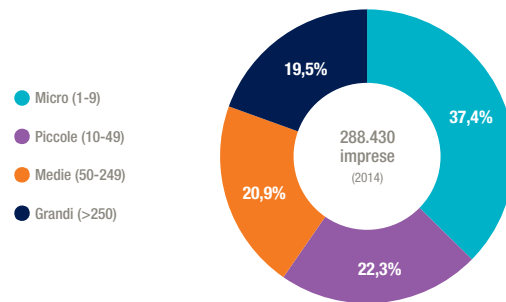


Mercato del lavoro (%), 2014

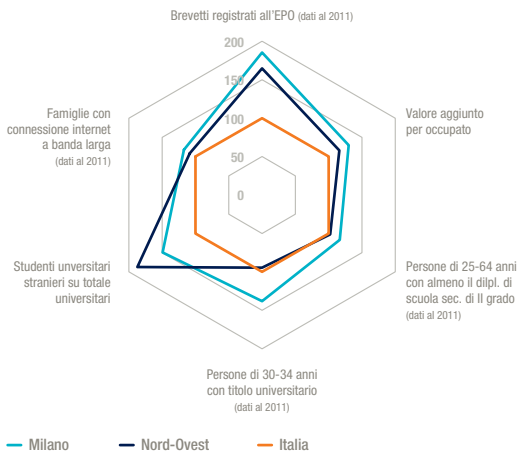


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

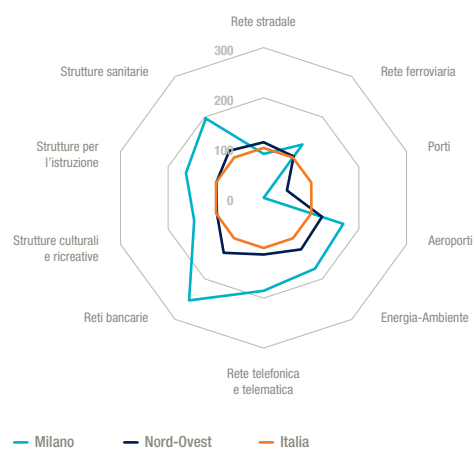
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012



La missione della Città Metropolitana di Milano come indicata dagli *stakeholder*

La Città Metropolitana di Milano con 3,2 milioni di abitanti in 134 Comuni sviluppati secondo un struttura radiocentrica, 150 miliardi di Euro di Valore Aggiunto (seconda area metropolitana del Paese per popolazione e prima per Valore Aggiunto⁶³) e oltre 4.000 multinazionali con sede sul territorio (il 33% del totale italiano), si inserisce all'interno di un **sistema articolato di relazioni**, *in primis* economico-finanziarie e produttive, a livello locale ed internazionale.

Nel riconoscimento di queste caratteristiche gli *stakeholder* milanesi, ritengono che la funzione strategica della Città Metropolitana deve essere quella di **governare, in maniera efficace ed efficiente, i flussi e le reti** che insistono sul territorio e da questo generati, con il fine di rafforzare le connessioni del sistema economico metropolitano con i mercati mondiali, potenziare le relazioni locali e concretizzare il posizionamento strategico per Milano di:

Essere un centro di riferimento europeo, competitivo, accogliente e attrattivo di investimenti e talenti e un laboratorio socio-economico del capitalismo moderno in grado di trainare lo sviluppo del Paese, agendo secondo una logica di sistema con il resto d'Italia.

Sul territorio metropolitano si inseriscono geografie plurime – un Comune capoluogo dal peso rilevante (42% della popolazione e 65% delle multinazionali), una regione urbana caratterizzata da poli di rilievo (4 con una popolazione superiore ai 50.000 abitanti e 15 oltre i 25.000 abitanti) e micro-regionalismi (ad esempio, le relazioni funzionali con territori limitrofi importanti come Monza, Lodi o Varese) – che assommano **processi fortemente aperti alle dinamiche di cambiamento** e innovazione del contesto globale (multiculturalità, trasformazione dei modelli economici e di *business*, ecc.).

Le personalità coinvolte negli incontri sul territorio ritengono che la triplice specificità del milanese di capitale economica, vetrina e “punto di contatto” con il mondo e di ambiente della trasformazione e della sperimentazione, possono essere sostanzialmente ottimizzate dalla nuova dimensione di *governance* del territorio attraverso:

- La programmazione e gestione dei servizi, delle infrastrutture e del trasporto secondo un modello integrato di scala metropolitana.
- La riduzione della frammentazione del sistema delle aziende pubbliche, con il conferimento delle partecipate in capo alla Città Metropolitana (anche seguendo modelli virtuosi già adottati, come quello per la gestione del sistema idrico con una *holding* unica e le aziende funzionali necessarie).

- Il superamento delle conflittualità tra Comuni metropolitani, attraverso l'assetto del territorio per zone omogenee e municipalità e norme (anche previste dallo Statuto) che prevedano il massimo decentramento delle attività gestionali lasciando alla Città Metropolitana funzioni di programmazione, coordinamento e indirizzo⁶⁴.
- La promozione di progetti bandiera con impatto rilevante per il territorio e i cittadini su scala metropolitana (ad esempio l'integrazione tariffaria per il trasporto pubblico locale su scala metropolitana).
- Il potenziamento delle relazioni e della collaborazione internazionale con realtà metropolitane omologhe.

In questa direzione, il processo di costituzione della Città Metropolitana ha già messo in luce alcune progettualità e strumenti riconosciuti dagli *stakeholder* come buone pratiche applicabili anche ad altre realtà italiane; tra queste:

- L'istituzione della Conferenza permanente Regione - Città Metropolitana⁶⁵ come **sede di concertazione degli obiettivi** di comune interesse attraverso cui stabilire le linee programmatiche e le iniziative progettuali di raccordo tra il Piano Regionale di Sviluppo e il Piano Strategico della Città Metropolitana.
- La previsione, a livello regionale, di un Sottosegretario delegato ai rapporti con la Città Metropolitana di Milano.
- Il coinvolgimento, come elemento costituente della Città Metropolitana, della parti sociali (riconosciuto formalmente anche nello Statuto⁶⁶) e la costruzione del Piano Strategico triennale attraverso una “agenda” immaginata come strumento sussidiario per l'ingaggio positivo del territorio.
- I processi di riorganizzazione delle rappresentanze del territorio (Confindustria, Confcommercio, fino alla Camera del Lavoro metropolitana) in scala metropolitana e di area vasta, in grado di rappresentare ambiti coerenti di relazione con le istituzioni.

⁶⁴ Secondo le indicazioni degli *stakeholder*, il Comune di Milano sta per concludere l'iter che prevede l'autonomia delle attuali zone del decentramento che si costituiranno in Municipalità, mentre il resto dei Comuni sta completando un processo di organizzazione per Zone Omogenee avviato da tempo con le esperienze di Piani d'area, di coordinamento dei Sindaci e di molteplici forme di collaborazione intercomunale sancite anche da scelte di istituzioni di Unioni dei Comuni non obbligate dalla legge.

⁶⁵ La Conferenza ha il compito di: avviare il confronto sul processo di elaborazione del piano strategico della Città Metropolitana; monitorare lo stato di avanzamento dell'intesa quadro e l'aggiornamento del Programma regionale di sviluppo e del piano strategico della Città metropolitana; provvedere alla elaborazione e condivisione dei criteri e degli indirizzi del Piano Territoriale Regionale per la redazione del Piano Territoriale Metropolitano, assicurando compatibilità e coerenza della pianificazione urbanistica comunale nell'ambito metropolitano.

⁶⁶ L'art. 14 dello Statuto metropolitano prevede che il Sindaco Metropolitano convochi, almeno una volta all'anno, il Forum metropolitano della società civile, che costituisca la sede di confronto ampio e plurale fra la Città Metropolitana e la sua comunità locale, a partire dalle rappresentanze del mondo della cultura, del lavoro e dell'imprenditoria, nonché del mondo delle autonomie funzionali, dell'associazionismo e del terzo settore soprattutto in relazione alle prospettive di sviluppo della Città Metropolitana.

⁶³ L'area metropolitana di Milano è prima per incidenza di stranieri residenti sul totale della popolazione: circa 440mila persone, pari a quasi il 14% della popolazione. In termini di Valore Aggiunto per occupato, il territorio registra valori superiori del 30% alla media italiana (oltre 80mila Euro vs. circa 62mila).

- La politica e di **agevolare processi di integrazione sinergica e volontaria di altri territori** oggi non compresi nella Città Metropolitana.

In questo quadro una importante occasione, che gli *stakeholder* indicano come un ambito d'elezione di intervento della *governance* metropolitana, è la **valorizzazione del post-Expo 2015**. Si tratta di una partita strategica su un'area fortemente infrastrutturata di oltre 1,7 milioni di m², comprendente parte del territorio dei Comuni di Rho e Pero che, se ben sfruttata, può permettere l'insediamento di funzioni e attività in grado di spingere lo sviluppo del territorio milanese e di *asset* competitivi a beneficio di tutto il sistema-Italia.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Dalle indicazioni raccolte dalle personalità intervistate, emergono due macro-ambiti di sviluppo per il futuro dell'area metropolitana milanese, in grado di essere un **collante strategico** delle vocazioni del territorio.

La prima visione attiene all'affermazione di Milano come **hub dell'economia** della conoscenza a livello nazionale e sovra-nazionale e come laboratorio di sperimentazione della sua organizzazione in chiave industriale (luoghi, spazi, modelli di lavoro, ecc.).

Questa direttrice, in coerenza con l'azione già intrapresa dall'amministrazione metropolitana, sottende un potenziamento dei fattori localizzativi tradizionali (costo delle aree, accesso a mercati del lavoro e di sbocco, dotazione infrastrutturale, ecc.) e, al contempo, l'integrazione di nuovi: servizi alle imprese, anche tecnologici e immateriali; abitabilità e qualità dell'ambiente urbano; disponibilità di capitale umano qualificato; offerta di spazi per l'innovazione (acceleratori/incubatori di impresa, *coworking*, *fablab*, ecc.) e aree per la produzione creativa.

La volontà è promuovere un salto di scala qualitativo della attività industriali e di servizio ad alta intensità di conoscenza in grado di reinterpretare in chiave neoindustriale la traiettoria di crescita del territorio, valorizzando le sue competenze distintive in termini di innovazione, filiere creative e terziario avanzato. Il territorio metropolitano di Milano infatti:

- è sede del 15% delle imprese italiane *hi-tech*, del 31% dei relativi addetti e ha una rete integrata di centri della ricerca scientifica (pubblici e privati), tra cui i 10 istituti del CNR e l'Istituto di Fisica Nucleare;
- concentra il 24% delle domande di brevetto presentate all'*European Patent Office* in Italia e quasi il 70% delle

start-up innovative lombarde;

- ospita circa il 10% di tutte le imprese creative italiane (con una riconoscibilità particolare su moda e *design*) ed è la 3° area in Europa per loro concentrazione⁶⁷;
- è sede di 7 università (tra cui un Politecnico riconosciuto a livello internazionale), frequentate dal 75% degli studenti della Lombardia (oltre 180mila studenti; il 10% di tutta la popolazione universitaria d'Italia, con circa 34mila nuovi immatricolati ogni anno), un Conservatorio, due Accademie delle belle arti e un Istituto di *design*⁶⁸.

Il secondo macro-ambito di sviluppo, fortemente interrelato al primo, attiene alla visione di consolidare il territorio metropolitano come un'**area di eccellenza nelle filiere della salute, delle scienze della vita** e, più in generale, nel sistema di *welfare*, con una forte attrattività internazionale di investimenti e aziende.

Questo è un ambito, secondo gli *stakeholder* intervistati, che può porre le basi per promuovere un modello di competitività e, allo stesso tempo, sostenibilità. La Città Metropolitana di Milano ha già *in nuce* le caratteristiche per essere un centro di riferimento:

- ha eccellenze riconosciute come l'Istituto Mario Negri, l'Istituto Nazionale dei Tumori e l'Istituto Europeo di Oncologia;
- nell'area metropolitana sono presenti quasi 46mila addetti nel settore farmaceutico e vengono fatti il 33% degli investimenti a livello nazionale in ricerca e sviluppo del settore⁶⁹;
- il territorio – rafforzato dalla più ampia specializzazione regionale – ha inoltre una specifica *expertise* nelle biotecnologie (in Lombardia è presente il 54% delle organizzazioni, circa metà delle imprese e il 70% degli operatori che operano nel *biotech* in Italia).

Le linee strategiche sopra descritte, vedono nella dimensione dell'attrattività una chiave di volta che a sua volta passa da due elementi: il potenziamento dell'accessibilità e della connettività internazionale del territorio; le **strategie di sviluppo di natura spaziale** su alcuni assi di intervento, come ad esempio l'asse Nord-Ovest dove vi è una significativa disponibilità di aree urbanizzate da riqualificare e recuperare per progetti di innovazione e ricerca (es. ricollocazione del sistema ospedaliero milanese e della ricerca medica e biomedicale).

67 Le prime due aree in Europa per occupazione nei cluster culturali e creativi sono: Île-de-France in Francia e Inner London. Il Comune di Milano è anche la città più cablata a livello europeo ed una delle prime fiber city al mondo. Fonte: Censis 2104 e Unioncamere e Fondazione Symbola, "L'Italia che verrà. Industria culturale, made in Italy e territori" e European Cluster Observatory.

68 Il progressivo adattamento degli istituti universitari milanesi, pubblici e privati, agli standard internazionali in materia di valutazione della didattica hanno reso possibile un miglioramento del posizionamento degli Atenei ed una crescente attrattività verso gli studenti stranieri: con 6,2 studenti stranieri ogni 100 studenti universitari, Milano è la 3° Città Metropolitana per attrattività dopo Torino (8,8) e Genova (7,7).

69 Fonte: Farmindustria, 2015.

2.9.

La Città Metropolitana di Napoli

La Città Metropolitana di Napoli nei numeri

Superficie
1.179 km²
N. Comuni
92

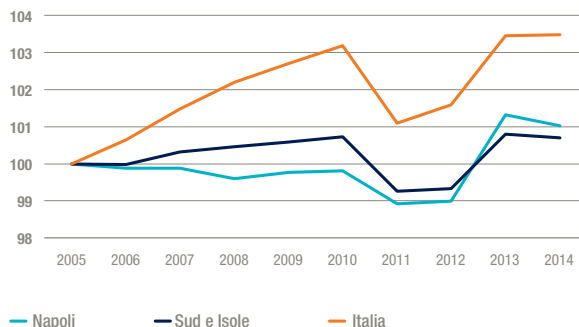
Popolazione
3.118.149 abitanti
di cui Comune Capoluogo
31,4% del totale

Valore Aggiunto
49.460 mln €

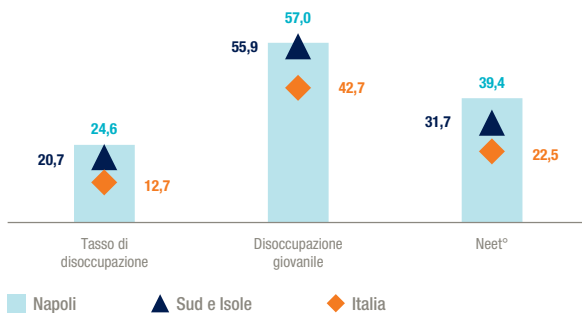
	Napoli	Media Città Metropolitane	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,0	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	2.645	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	32,9	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	10.910	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

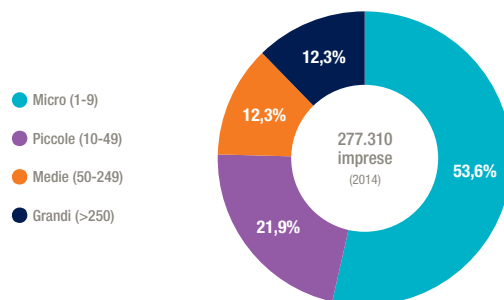


Mercato del lavoro (%), 2014

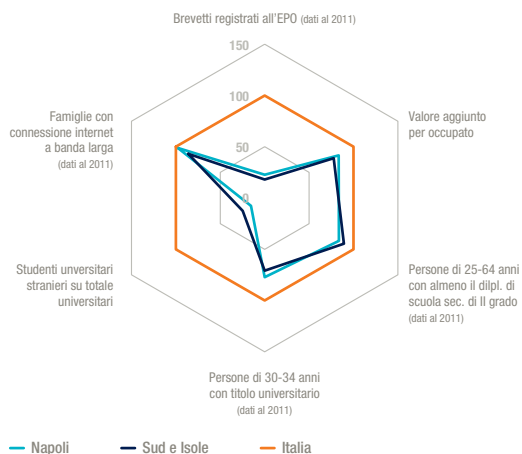


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



La Missione della Città Metropolitana di Napoli come indicata dagli *stakeholder*

La Città Metropolitana di Napoli, aggregando 92 Comuni, oltre 3 milioni di abitanti e 50 miliardi di Euro di Valore aggiunto (quasi il 56% del PIL della Campania), va a costituire l'**area di riferimento per il Sud Italia in termini dimensionali**, insieme a Milano (per il Nord) e a Roma (per il Centro). Si tratta di un territorio con alcuni primati che ne definiscono la particolare caratterizzazione tra le Città Metropolitane italiane: con 2.655 abitanti per km², è il più "denso"⁷⁰; è quello con il maggior utilizzo delle aree urbane; è quello con la più alta quota di giovani⁷¹.

Tali elementi sono riconosciuti dagli *stakeholder* locali incontrati e giustificano il modello di sviluppo ipotizzato per la Città Metropolitana nella direzione di:

Essere un'area urbana a rete integrata e multipolare, con una identità unificante capace di valorizzare l'autonomia e le specificità dei suoi Comuni.

La riforma della *governance* in chiave metropolitana dell'area napoletana deve puntare a costruire un grande ambito urbano, essenziale ai fini della possibilità di competere su scala internazionale, ma al contempo **preservare l'autonomia e le specificità** (alcune molto distintive, come Capri, Procida, Ischia, ecc.) dei Comuni del territorio che, altrimenti, rischierebbero una subottimalità dei processi in corso.

In questo contesto, gli ambiti prioritari d'intervento per dare concretezza alla missione sopra indicata e per accreditarsi nei confronti dei cittadini e che trovano nella dimensione metropolitana la scala ideale, sono:

- i trasporti e la logistica, con la pianificazione integrata delle opere infrastrutturali intesa anche alla rivitalizzazione di alcuni anelli strategici come la Circumvesuviana, la Circumflegrea e la Cumana;
- la valorizzazione dei siti archeologici e del patrimonio agro-alimentare e le politiche del turismo (si veda anche più sotto), anche attraverso campagne di comunicazione che trasmettano un'immagine positiva del territorio;
- gli interventi sulla scuola e le politiche di formazione.
- la definizione del piano paesaggistico e di gestione del territorio, anche in tema di dissesto idrogeologico, di bonifiche, di riqualificazione urbana e di recupero della portualità e della "risorsa mare" ai fini trasportistici (come è avvenuto in città estere come ad esempio Sidney e Istanbul).

⁷⁰ La seconda area è Milano con 2.028 abitanti per km²; la terza, molto più distanziata, è Roma con 810.

⁷¹ L'indice di vecchiaia è infatti pari a 1,0 rispetto ad una media delle Città Metropolitane italiane di 1,5.

Diversi *decision maker* locali ritengono anche che la prossimità degli agglomerati metropolitani di Roma e Napoli, grazie anche all'Alta Velocità, debba indurre le due Città Metropolitane a definire una **visione comune di sviluppo di scala sovra-metropolitana**, individuando ambiti e settori economici su cui attivare collaborazioni di ampia scala.

Alcuni interlocutori ritengono poi che Napoli e il suo territorio, per localizzazione geografica, accessibilità e centralità rispetto ai flussi logistici e di persone nel Mezzogiorno debba puntare a proporsi anche come "porta del Mediterraneo". Tale posizionamento è riconosciuto comunque essere una sfida di grande portata anche alla luce della competizione di altre aree italiane (si veda anche quanto detto nelle altre monografie) ed estere, come ad esempio Barcellona e altri territori dell'Europa meridionale con vocazione di *gateway*.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

La visione di sviluppo futuro indicata dalle personalità politiche ed imprenditoriali vede la compresenza delle tre vocazioni fondanti del territorio: industria e manifattura, turismo e "filiera del mare".

In riferimento al primo ambito, l'indirizzo condiviso degli intervistati è la necessità di **ri-orientare il modello economico-produttivo** locale, passando da un'industria pesante *labour intensive* e a basso valore aggiunto come quella che ha interessato nel passato l'area, ad un'industria sostenibile, *high-tech*, ad alto valore aggiunto e ad alto contenuto di conoscenza, in grado di intercettare alcune delle grandi tendenze tecnologiche a livello internazionale come la rivoluzione digitale (integrazione delle tecnologie digitali nella manifattura), la manifattura additiva e i materiali compositi.

L'assetto prefigurato è quindi un **modello "brain intensive"**, trainato da alcune filiere-guida ad alto tasso di innovazione (aerospazio, trasporti di superficie e *biotech*), che integra produzioni di eccellenza della tradizione (tessile-abbigliamento, oreficeria e agro-alimentare) e una sostanziale collaborazione con la rete della ricerca e sulle strutture di stimolo all'imprenditorialità e all'innovazione presenti sul territorio (ad esempio i *Contamination Lab* di incubatori virtuali nell'Università).

In tema di settori tecnologicamente avanzati, il territorio metropolitano presenta una elevata competenza nel settore *aerospace* anche attraverso la presenza del Distretto dell'Aerospazio della Campania (DAC), specializzato su aviazione commerciale e generale, vettori spaziali, difesa e manutenzione e trasformazione⁷².

⁷² Le aziende dell'aerospazio campano sono basate principalmente a Napoli, Nola, Pomigliano, Capua e Benevento. Fanno parte del DAC, tra gli altri, 6 grandi aziende e 11 centri di ricerca (tra cui 5 atenei campani). Il distretto è primo in Italia per numero di dipendenti (oltre 8.400) e secondo per fatturato (1,6 miliardi di Euro, per circa il 50% dall'*export*).



Il territorio napoletano vanta inoltre competenze distintive:

- nelle tecnologie per i trasporti di superficie (*automotive*, ferroviario e logistica), la cui filiera occupa 100mila addetti diretti, genera 8 miliardi di Euro di fatturato ed include centri di ricerca di eccellenza⁷³;
- nelle biotecnologie (ad esempio al Distretto Campania *Bioscience* sulle biotecnologie e sulla salute aderiscono 48 imprese attive nei settori farmaceutico, agro-alimentare, ICT, della cosmesi e dei dispositivi biomedicali, oltre alle università campane e a diversi centri di ricerca).

La specializzazione *high-tech* si fonde nel tessuto produttivo metropolitano con radicate competenze nell'artigianato, con **produzioni tradizionali di alto livello** ed eccellenze nel Tessile-Abbigliamento (distretto di San Giuseppe Vesuviano, un tempo tra i più importanti d'Italia e oggi da rilanciare), nel settore orafo (Napoli, Torre del Greco, Marciacise, Capodimonte) e nella lavorazione del corallo destinato al comparto della gioielleria (distretto di Torre del Greco).

Per promuovere sostanzialmente l'innovazione del modello di sviluppo, la Città Metropolitana è chiamata – nell'opinione della sua *leadership* – a **garantire le condizioni di investibilità** da parte delle imprese attraverso una razionalizzazione degli interventi di programmazione, l'accelerazione dei tempi decisionali, la concentrazione delle responsabilità amministrative e il lancio di progettualità di impatto di area vasta⁷⁴.

È opinione condivisa di molti *stakeholder* che questo intento strategico, se concretizzato in un ambito dimensionalmente rilevante come quello napoletano, possa anche dare un **contributo importante per la re-industrializzazione del Paese** e, in tal senso, dovrebbe essere visto come una partita strategica nell'ambito dell'Agenda nazionale.

Il territorio metropolitano di Napoli è anche un'area di destinazione di rilevanti flussi turistici. Come molte altre Città Metropolitane e altre aree del Paese, anche gli *stakeholder* napoletani riconoscono un potenziale di sviluppo del settore all'interno di una gestione coordinata a livello metropolitano. Il territorio, oltre ad attrattori turistici di richiamo internazionale, offre infatti una molteplicità di soluzioni per un'offerta mare-entroterra molto diversificata.

La visione indicata attiene ad uno specifico e distintivo posizionamento del territorio, nel senso di farlo evolvere

⁷³ Ad esempio il Distretto Alta Tecnologia Trasporti e Logistica (DATILO) riunisce le migliori competenze scientifiche e industriali sui trasporti terrestri e la logistica, per l'attuazione di una strategia di ricerca, innovazione e formazione finalizzata a rendere Napoli e la Campania *leader* nello sviluppo di tecnologie abilitanti per l'*automotive* e il ferroviario.

⁷⁴ Tra questi si può ricordare, a titolo esemplificativo, il Progetto Naplest: un piano di riconversione dei poli ex-petroli promossa da imprenditori locali, che – nella logica di programmazione strategica del territorio in chiave allargata – potrà essere valorizzato ulteriormente dalla istituzione della Città Metropolitana di Napoli.

come destinazione turistica (tra le prime al mondo) per il **turismo di "massa di eccellenza"**, con una gestione sistemica del patrimonio paesaggistico e culturale del territorio che lega il centro e l'entroterra.

Tale visione poggia sui patrimoni disponibili nel territorio metropolitano:

- si concentrano alcuni tra i più importanti siti dichiarati dall'UNESCO Patrimonio Mondiale dell'Umanità (come gli scavi di Pompei, il secondo monumento statale più visitato in Italia, con 2,6 milioni di turisti nel 2014);
- il centro storico di Napoli è uno dei più ricchi di monumenti storici e architettonici e di istituti museali in Italia e nel bacino del Mediterraneo, cui si aggiungono città d'arte dell'entroterra come Nola e Cimitile;
- le bellezze naturali e paesaggistiche spaziano dalla zona flegrea con le isole di Ischia e Procida al monte Faito e alla penisola sorrentina con l'isola di Capri;
- sono presenti *asset* per nicchie d'offerta qualificata, come il turismo termale e eno-gastronomico⁷⁵.

Una terza di visione di sviluppo indicata dagli *stakeholder* prefigura il **potenziamento della filiera dell'economia del mare**⁷⁶, che già oggi attiva circa 15mila imprese (per il 58% legate al turismo e pari all'8,5% del totale nazionale), genera un volume di 2,6 miliardi di Euro di fatturato (pari al 6% del totale nazionale e in terza posizione dietro a Roma e Genova) ed occupa oltre 57mila addetti (pari al 7,2% del totale nazionale, seconda dietro a Roma).

In questo quadro una partita importante è legata al potenziamento del porto, *asset* strategico della città e del territorio allargato in quanto fattore di attivazione di indotto e occupazione oltre che di attrazione di flussi turistici⁷⁷. La direzione indicata è verso un rafforzamento delle attività turistiche, utilizzando e riqualificando gli spazi disponibili (ad es. il molo S. Vincenzo) e, al contempo, un intervento per le attività logistiche agendo sull'attuazione del piano regolatore per sbloccare le aree retroportuali e velocizzare le procedure per l'adeguamento dei fondali per ospitare le grandi navi.

Questi interventi si inseriscono in un più ampio quadro di interventi di infrastrutturazione del territorio metropolitano, visti dagli *stakeholder* come **precondizione per lo sviluppo**⁷⁸.

⁷⁵ L'area ha numerose eccellenze: produzione di pomodori e carciofi; ruolo della "dieta mediterranea" inserita dall'Unesco tra i beni immateriali dell'umanità; produzione di pasta a Torre Annunziata e Gragnano; produzione, anche se poco conosciuta, di vino e di latte delle mucche podoliche in Irpinia e nel Beneventano.

⁷⁶ Rientrano i comparti della filiera ittica, cantieristica, movimentazione di merci e persone via mare, turismo e altri settori (industria delle estrazioni marine, attività di ricerca, regolamentazione e tutela ambientale). Fonte: Unioncamere - SI.Camera, "Quarto Rapporto sull'Economia del Mare", 2015.

⁷⁷ Napoli è la prima destinazione crocieristica del Sud Italia (con 1,1 milioni di sbarchi, imbarchi e transiti nel 2014).

⁷⁸ Oltre al sistema stradale e ferroviario, ulteriori ambiti strategici che Città Metropolitana intende presidiare sono le reti energetiche, le reti digitali, il sistema di depurazione e gestione delle acque.

2.10.

La Città Metropolitana di Palermo

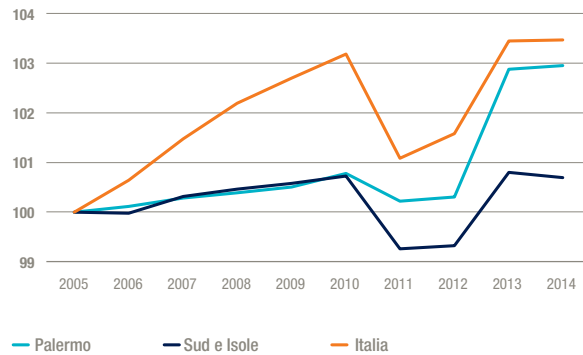
La Città Metropolitana di Palermo nei numeri

Superficie 5.009 km ²	Popolazione 1.276.525 abitanti	Valore Aggiunto 18.948 mln €
N. Comuni 82	di cui Comune Capoluogo 53,2% del totale	

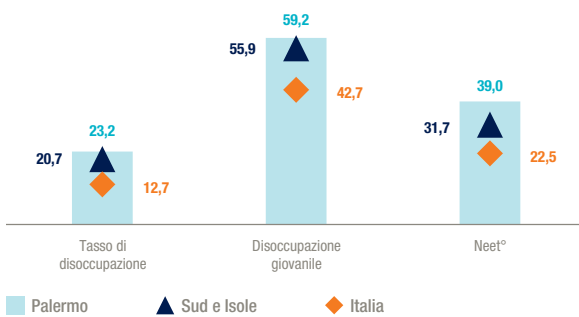
	Palermo	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,3	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	255	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	25,8	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	9.393	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

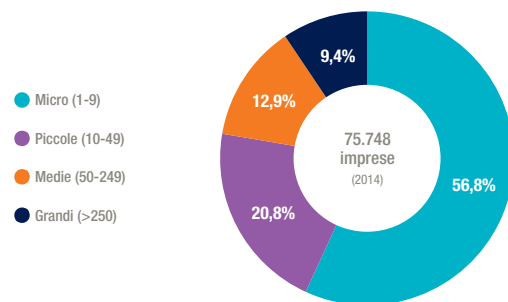


Mercato del lavoro (%) , 2014

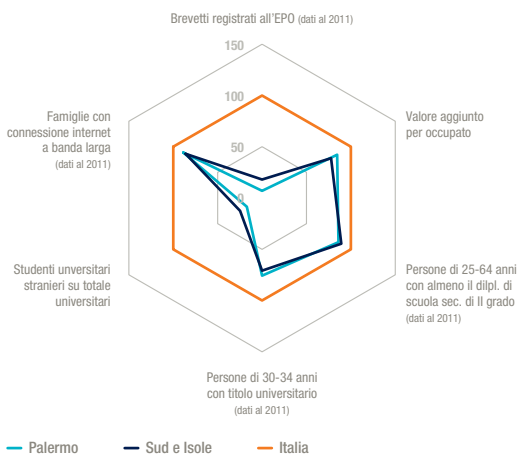


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

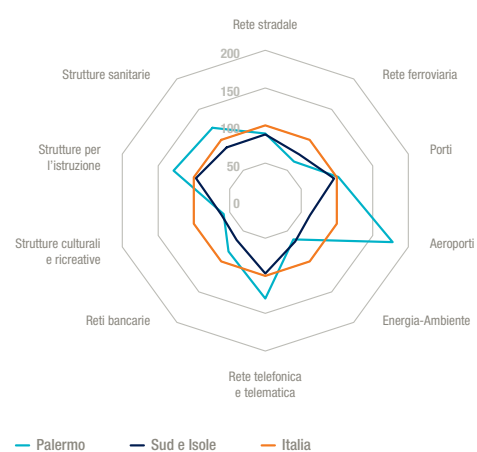
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012





La Missione della Città Metropolitana di Palermo come indicata dagli *stakeholder*

Alla luce delle caratteristiche socio-demografiche, organizzativo-funzionali ed economico-produttive, gli *stakeholder* istituzionali e della comunità imprenditoriale riconoscono al territorio metropolitano la missione di:

Essere un'area metropolitana fatta di luoghi interconnessi che promuove la sostenibilità e l'equilibrio nello sviluppo e processi di innovazione sociale, degli stili di vita e dei modelli di consumo del suolo.

Questo modello di sviluppo trova fondamento nel riconoscimento che nell'area metropolitana palermitana vivono 1,3 milioni di persone in 82 Comuni, pari ad un quarto della popolazione della Sicilia, che il Comune capoluogo pesa per il 53% degli abitanti e che – con una superficie di oltre 5.000 km² – Palermo è la terza Città Metropolitana italiana, dopo Torino e Roma.

L'obiettivo strategico è dunque organizzare il territorio secondo **principi di reticolarità e multifunzionalità**, in contrapposizione con il modello di “mega-città”, per garantire uno sviluppo bilanciato, l'ottimizzazione della localizzazione delle varie funzioni (anche alla luce del ruolo amministrativo del Comune Capoluogo) e costruire una dimensione metropolitana di sostenibilità ed equilibrio.

Per dare concretezza al processo, il coordinamento e la collaborazione, *in primis* istituzionale, sono indicate dagli *stakeholder* come leve strategiche. Su questo è stato promosso, ancora prima dell'istituzione della Città Metropolitana, un modello basato su **“patti territoriali” stipulati tra i Comuni** su temi di mutuo interesse per lo sviluppo (ad esempio, gestione dei rifiuti e delle acque, mobilità sostenibile, ecc.) che nei fatti si è rivelato altamente funzionale ed efficace.

È il caso del “Patto di Ventimiglia”, sottoscritto nell'agosto 2014 da 54 Sindaci a Ventimiglia di Sicilia per dar vita all'Area Vasta della Sicilia Occidentale e definire un coordinamento permanente per promuovere iniziative sulla mobilità e sui servizi essenziali per le rispettive comunità, e sostenere l'attività economica dei diversi territori e del “Patto dell'Arcipelago”, firmato a gennaio 2015 tra i Comuni di Palermo, Isola delle Femmine e Ustica per la costituzione di un tavolo partenariale inter-istituzionale⁷⁹.

Si tratta di accordi politici che creano le condizioni “culturali” ed operative per la collaborazione, dando vita a nuove **modalità di lavoro integrate e a buone pratiche di collaborazione** anche per la gestione dei servizi in ottica

sovra-locale. La Città Metropolitana si inserisce su questo

patrimonio di esperienze e rappresenta la dimensione ottimale per mettere a sistema e uniformare strumenti e questi processi, a beneficio dei cittadini e delle imprese.

Per questo modello di sviluppo sono ritenuti fattori abilitanti, da sviluppare nel campo dell'azione della Città Metropolitana:

- La mobilità e l'infrastrutturazione per la connettività del territorio, con una focalizzazione prioritaria sul sistema su ferro (reti tranviarie, anello ferroviario, ecc.) e puntando sugli interscambi e sulla multi-modalità per superare il trasporto su gomma (sia privato che pubblico), cambiare il sistema di relazioni con i luoghi interessati, creare continuità e un utilizzo delle funzioni delocalizzate e dare una identità comune al territorio metropolitano.
- La promozione di iniziative di sistema su specifici settori (es. turismo, promozione di prodotti locali, ecc.) e sull'internazionalizzazione per superare le logiche legate alla frammentazione che hanno caratterizzato il territorio.

Ulteriore elemento qualificante indicato dagli *stakeholder* è il più ampio processo di innovazione istituzionale e sociale che la Città Metropolitana deve promuovere, imponendo un cambio di mentalità e di approccio culturale dell'amministrazione pubblica, promuovendo un nuovo approccio alla programmazione pubblica non più “impositiva”, bensì di **orientamento e accompagnamento dello sviluppo**. In tale logica sono state lanciate alcune iniziative come il piano delle reti partecipative (“PA Working”) tra soggetti che hanno attivato percorsi di imprenditorialità/ creazione di lavoro, anche per rispondere agli alti tassi di disoccupazione giovanile e di emigrazione di laureati.

Alcuni *stakeholder* ritengono anche che un ulteriore elemento qualificante della città metropolitana debba essere il suo posizionamento strategico in termini di **gateway city**, cioè un territorio in grado di connettersi ed intercettare i flussi materiali ed immateriali del Mediterraneo e del Medio-Oriente. Sebbene nel riconoscimento di una potenziale competizione con altre aree del Paese (come Messina o Napoli), i *decision maker* territoriali ritengono che Palermo possa rappresentare un punto di contatto del sistema-Paese e del continente europeo verso l'esterno, grazie alla sua collocazione geografica e alle competenze e caratteristiche di capoluogo amministrativo-politico regionale. In questa direzione è stata, ad esempio, lanciata recentemente la “Carta di Palermo 2015- Mobilità umana internazionale”, finalizzata ad avviare il processo culturale e politico per l'abolizione del permesso di soggiorno, per la radicale modifica della legge sulla cittadinanza e per il diritto alla mobilità come diritto della persona umana.

⁷⁹ Sono attivi anche altri Patti, come quello tra Palermo, Marsala, Trapani e Termini Imerese per avere una programmazione unica su strade, porti, ecc.; il patto Trame d'Occidente in tema di mobilità sostenibile, che ha creato un sistema di *car-sharing* sovra-comunale, ecc..

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

La visione di sviluppo per il futuro dell'area come ipotizzata dalle personalità politiche ed imprenditoriali coinvolte nella fase di ascolto poggia su tre direzioni strategiche che puntano a valorizzare altrettante vocazioni del territorio a cui si aggiunge, quella istituzionale di centro amministrativo-politico di coordinamento con competenze estese a livello regionale⁸⁰, di cui la Città Metropolitana può beneficiare per osmosi.

In riferimento alla dimensione economica gli *stakeholder* ritengono che la Città Metropolitana, attraverso la sua funzione di coordinamento e integrazione delle politiche, dovrebbe aiutare il territorio a **riposizionare il modello economico-produttivo**, anche promuovendo settori di nicchia ad alto potenziale e accelerando le dinamiche già in corso di rafforzamento della vocazione terziaria di Palermo in chiave più tecnologica e a maggiore valore aggiunto.

Le direttrici indicate sono:

- I servizi avanzati e ICT legati alla gestione dello sviluppo metropolitano (gestione digitale dei trasporti intelligenti, del ciclo dei rifiuti, della sanità, delle reti energetiche urbane, ecc.), stimolati anche dai fondi e dalle politiche di *smart city*.
- Il turismo, puntando all'attrattività internazionale attraverso la **riqualificazione dell'offerta ricettiva** (potenziando il segmento *budget* e quello di alto di gamma e la ricettività extralberghiera) e un'offerta integrata metropolitana, con *branding* unitario, degli attrattori culturali e naturalistici diffusi sul territorio (città d'arte, complessi monumentali, le spiagge di Mondello, Campofelice di Roccella e Cefalù, ecc.); in tale direzione va la creazione del percorso Arabo-Normanno, recentemente dichiarato patrimonio UNESCO, con un'offerta pensata già su una dimensione di area vasta⁸¹.

È stata inoltre rilevata una precisa volontà di consolidare la base industriale e manifatturiera dell'area. Nel territorio metropolitano sono infatti presenti gli stabilimenti ex-Fiat di Termini Imerese che, insieme al relativo indotto nell'*automotive*, possono rappresentare una leva da cui far ripartire occupazione e investimenti nel settore manifatturiero. Palermo è inoltre, insieme a Genova, uno dei poli più avanzati nel settore della cantieristica navale,

responsabile di circa il 10% delle riparazioni navali a livello italiano. Nell'area oggi gestita da Fincantieri sono presenti imprese, *know-how* e competenze diffuse con un indotto diversificato.

Una ulteriore attività economica indicata come baricentrica per lo sviluppo è l'**agro-alimentare**, con l'ulteriore integrazione delle filiere di produzione e trasformazione, con una particolare focalizzazione sui prodotti d'eccellenza locali: agrumi, olio e vino. I prodotti dell'industria alimentare contribuiscono in misura rilevante al commercio con l'estero della Città Metropolitana, in quanto rappresentano quasi un terzo di tutti i beni esportati (32% sull'*export* totale)⁸² ed incidono per il 18% sulle esportazioni alimentari regionali.

Nel processo di consolidamento delle visioni di sviluppo, la Città Metropolitana è vista come uno strumento per semplificare il sistema amministrativo e gestionale, chiarire le funzioni e garantire i poteri rispetto alle funzioni, con una *accountability* diretta.

Ulteriore convinzione rilevata nell'opinione degli *stakeholder* è che il ridisegno del modello economico metropolitano, deve andare di pari passo con il ridisegno del territorio, che la Città Metropolitana dovrebbe agevolare e governare, anche attraverso una integrazione tra il Piano Strategico della Città Metropolitana e il Piano Urbanistico del territorio.

In questo ambito sono rilevanti, anche in chiave di attivazione occupazionale e di riqualificazione delle competenze, i percorsi di riqualificazione e l'offerta di aree e spazi dismessi da recuperare e rivitalizzare, che nel territorio metropolitano sono disponibili in **misura significativa**. Su questi sono state lanciate delle progettualità, anche in chiave innovativa, come quella che ha interessato l'area dell'ex Fiera del Mediterraneo e che ha visto, attraverso un **processo di progettazione partecipata e un meccanismo di ingaggio dei privati** per il recupero e la gestione collettiva, la riattivazione di due padiglioni dell'attività fieristica su 1/3 dell'area originale disponibile. Per i rimanenti 2/3 si sta attivando un meccanismo simile finalizzato anche all'insediamento di *start-up* e altre attività economiche.

⁸⁰ A livello metropolitano, l'area palermitana produce il 28% del Valore Aggiunto della P.A. in Sicilia. Fonte: Istat, 2015.

⁸¹ Alcuni *stakeholder* intervistati ritengono che Palermo e il suo territorio competono in ambito turistico con le grandi capitali del Nord Africa. Ai fini della differenziazione, occorre valorizzare il connubio tra bellezze ambientali/naturalistiche e il patrimonio storico-culturale-artistico che gli altri Paesi concorrenti non hanno all'interno di un *unicum* organico.

⁸² Rispetto all'incidenza media del 5% della Sicilia, al 10% di Messina e al 6% di Catania (dati riferiti al 2014). Fonte: Coeweb-Istat, 2015.

2.11.

La Città Metropolitana di Reggio Calabria

La Città Metropolitana di Reggio Calabria nei numeri

Superficie
3.210 km²
N. Comuni
97

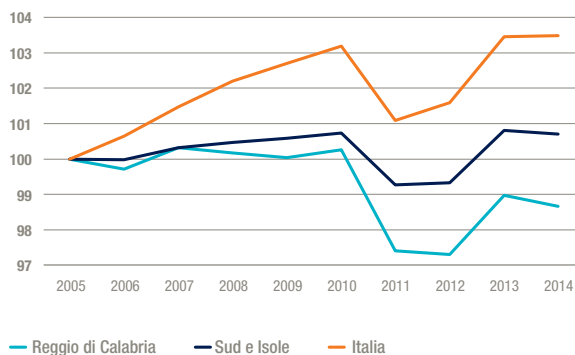
Popolazione
557.993 abitanti
di cui Comune Capoluogo
33,0% del totale

Valore Aggiunto
6.970 mln €

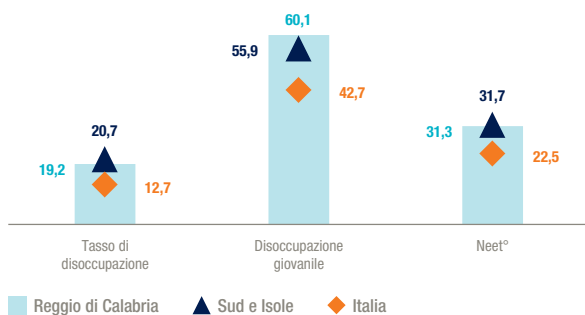
	Reggio di Calabria	Media Città Metropolitane	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,4	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	174	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	50,2	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	10.753	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

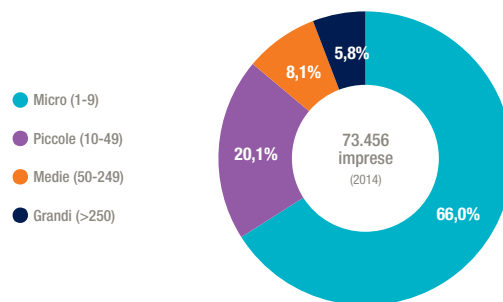


Mercato del lavoro (%), 2014

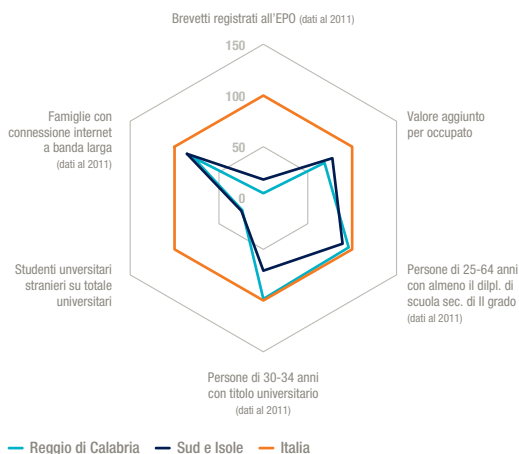


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



La Missione della Città Metropolitana di Reggio Calabria come indicata dagli stakeholder

L'area metropolitana di Reggio Calabria si estende su 3.210 km² e riunisce 97 Comuni (5° tra le 14 Città Metropolitane italiane), con una popolazione di 557.993 abitanti, residenti per il 67% nella cintura.

A differenza delle altre Città Metropolitane istituite dalla Legge n. 56/2014, l'iter costitutivo del nuovo ente metropolitano si completerà entro la primavera del 2016⁸³. Il Comune di Reggio Calabria, da un lato, potrà quindi beneficiare delle pratiche migliori già sperimentate nelle altre aree metropolitane italiane; dall'altro, animato dall'orgoglio di far parte delle maggiori metropoli del Paese, ha attivato un dialogo costante con la Regione (guidato da un forte senso istituzionale ed autorevolezza) e con la Provincia (che ha fornito il proprio sostegno nei confronti delle iniziative comunali per la futura Città Metropolitana)⁸⁴.

Nelle aspettative degli interlocutori, la creazione della Città Metropolitana potrà:

- offrire una **occasione di "riscatto"** per superare le criticità che influenzano negativamente l'immagine della città (effetti della crisi economica su tessuto produttivo ed occupazione⁸⁵, fenomeni di criminalità organizzata, degrado urbano del patrimonio edilizio, dotazione infrastrutturale sub-ottimale, ecc.) e dare risposta al mancato sviluppo del territorio, in termini di miglior utilizzo dei fondi europei, efficientamento dell'apparato burocratico e miglior capacità di soddisfare i bisogni del territorio;
- favorire un ripensamento della *governance*, massimizzando la partecipazione degli *stakeholder* e garantendo una sinergia continua tra pubblico e privato.

Una sfida aperta riguarda infatti la sensibilizzazione del territorio: è stato avviato un percorso *"bottom-up"* finalizzato a coinvolgere cittadini, imprese, mondo associativo e sistema universitario, e si sta valutando la costituzione di una **"cabina di regia" multi-stakeholder**⁸⁶

83 L'art. 18 della Legge n. 56/2014 stabilisce che la Città Metropolitana di Reggio Calabria sarà costituita "alla scadenza naturale degli organi della Provincia ovvero comunque entro trenta giorni dalla decadenza o scioglimento anticipato dei medesimi organi e, comunque, non entra in funzione prima del rinnovo degli organi del comune di Reggio Calabria". Tale disciplina specifica trova giustificazione nel fatto che al momento della predisposizione e dell'entrata in vigore della Legge Delrio il Comune di Reggio Calabria era commissariato.

84 Dagli incontri emerge anche il bisogno di affrontare la delicata situazione finanziaria del Comune, che deve fronteggiare un organico ridotto e costruire le competenze necessarie per la transizione verso il cambiamento.

85 Al 2014, il tasso di disoccupazione è pari a 19,2% (rispetto alla media nazionale di 12,7%), mentre quello di disoccupazione giovanile sale al 60,1% (rispetto alla media nazionale di 42,7%). Inoltre, il 31,3% dei giovani tra 15 e 29 anni non cerca un lavoro né è in istruzione o formazione.

86 La proposta di Provincia di Reggio Calabria, Confindustria, ANCE e associazioni dei consumatori prevede l'attivazione della cabina di regia su due livelli: un Comitato di Coordinamento (con il compito di promuovere la realizzazione di gruppi di lavoro tematici e definire i temi di approfondimento), e 10 Gruppi di Lavoro tematici, che

per identificare le vocazioni della Città Metropolitana e i principali ambiti d'intervento insieme alle rappresentanze associative e ai Comuni metropolitani.

I rappresentanti della politica, della comunità imprenditoriale e gli *opinion leader* intervistati a Reggio Calabria identificano nello **Stretto** l'elemento chiave e identitario che connota la Missione della Città Metropolitana:

Essere la Città Metropolitana dello Stretto, integrata con Messina per promuovere iniziative di co-sviluppo sui territori di riferimento.

Il riconoscimento istituzionale ed amministrativo dell'area metropolitana permette di valorizzare la città di Reggio Calabria come **"ponte" verso la Sicilia e le altre realtà del Mediterraneo**. Nella consapevolezza di ottenere vantaggi reciproci dalla cooperazione sistemica tra le due aree metropolitane separate dallo Stretto, si riscontra la volontà – a livello politico e di *business community* – di promuovere una stretta collaborazione funzionale con la Città Metropolitana di Messina, per la costituzione futura di un'area integrata sullo Stretto ("Città Metropolitana dello Stretto") che possa valorizzare entrambi i territori sul fronte infrastrutturale, amministrativo, produttivo e turistico.

In quest'ottica sono state promosse, in chiave sovra-metropolitana, progettualità di co-sviluppo ed iniziative di informazione e sensibilizzazione di cittadini e Comuni. La possibile unificazione dell'area vasta di Reggio Calabria e Messina sul piano amministrativo, economico e culturale – con una espansione fino a Palermo e Catania – potrebbe essere il punto di partenza per il **rilancio dell'economia dell'intero Mezzogiorno**.

Le interviste mettono in luce anche la missione della Città Metropolitana come incubatore sperimentale per "dare la felicità" ai cittadini e sviluppare una **nuova cultura del vivere e dell'abitare**. Nel percepito degli *stakeholder* si tratta di far convergere sulla Reggio Calabria le energie positive del territorio attraverso:

- l'attuazione di soluzioni d'avanguardia di riqualificazione urbana per migliorare l'immagine della città (recupero e ri-funionalizzazione del patrimonio esistente; realizzazione di selezionati progetti edili di rilevanza strategica; ecc.);
- la valorizzazione delle specificità locali in chiave sistemica (patrimonio naturale e artistico; agro-alimentare; ecc.);
- la costruzione delle competenze necessarie per la gestione della futura Città Metropolitana.

dovrebbero contribuire al coinvolgimento e alla identificazione delle vocazioni dei Comuni e degli obiettivi strategici del territorio (risorse ambientali, paesaggistiche e culturali; armatura territoriale; sistemi produttivi locali; accessibilità e mobilità; investimenti; sostenibilità sociale; capitale umano; P.A. e impresa; iniziative condivise per lo sviluppo sostenibile dell'area dello Stretto; promozione degli scambi euro-mediterranei).

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

Le indicazioni raccolte dalle personalità intervistate delineano quattro macro-ambiti di sviluppo per l'area metropolitana reggina, che possono unire le diverse "vocazioni" e competenze diffuse nel territorio, rilanciandone l'attrattività e la competitività.

La prima visione di sviluppo riguarda la volontà di rendere Reggio Calabria un **laboratorio di imprenditorialità e innovazione**, a partire da alcune filiere radicate nel territorio:

- **Edilizia sostenibile:** anche per sostenere il settore delle costruzioni (pari al 48% del valore aggiunto industriale reggino e al 23% del valore aggiunto del settore nella regione)⁸⁷, fortemente penalizzato dalla fase recessiva che ha caratterizzato l'economia calabrese, la messa a sistema delle competenze specialistiche nell'edilizia sostenibile in logica di filiera (ad esempio, su dissesto idrogeologico, bioedilizia, riqualificazione energetica, recupero degli inerti da costruzione, ecc.) permette di ripensare l'urbanistica di area vasta e di esportare *know-how* e prodotti/servizi nel resto del Paese e sui mercati internazionali.
- **Agro-alimentare:** sul territorio reggino vi sono specificità produttive come la coltivazione del **bergamotto**⁸⁸ che – grazie al suo utilizzo in profumeria, gastronomia e farmacologia – può supportare l'avvio di filiere agro-industriali e di iniziative formative *ad hoc* (ad esempio, la creazione di una scuola di eccellenza nella profumeria).
- **Industrie smart e innovazione sociale:** il tessuto economico-sociale si distingue per un forte dinamismo, anche grazie a numerose iniziative promosse dal sistema universitario ed accademico, che pongono le basi per creare una "smart area" capace di aumentare l'attrattività di Reggio Calabria. Due pilastri su cui agire sono:
 - il **supporto a start-up e all'imprenditoria giovanile**;
 - la promozione di **soluzioni smart e di social innovation** in ambito urbano⁸⁹.

Ad esempio, a Reggio Calabria ha sede un *Contamination Lab* dell'Università Mediterranea degli Studi; Confindustria ha promosso un percorso pluriennale di *Open Innovation* con l'attivazione di uno sportello di assistenza tecnica rivolto ai giovani. Il modello sviluppato a Reggio Calabria sta affermandosi nel resto della Calabria e in Sicilia, anche attraverso collaborazioni tra diversi Comuni e iniziative informali da parte della società civile.

Un secondo elemento strategico attiene alla dimensione infrastrutturale e logistica. L'area di Reggio Calabria soffre della carenza strutturale di collegamenti per la mobilità esterna (in particolare, nel sistema autostradale, ferroviario ed aeroportuale)⁹⁰ e interna. La sostenibilità urbana deve pertanto accompagnarsi anche a forme di trasporto *smart*, che possano definire un nuovo concetto di mobilità urbana, nel capoluogo e nei collegamenti con gli altri Comuni metropolitani.

In tale quadro, il porto di Gioia Tauro è visto come risorsa strategica: quale primo porto italiano per numero di *container* movimentati nel 2014 (2,9 milioni) e uno dei principali snodi portuali del Mediterraneo, potrebbe rafforzare il ruolo di Reggio Calabria come **centro logistico e di trasformazione**.

Un piano di sviluppo basato su logistica, trasporto marittimo – attraendo merci e capitali in arrivo dal Canale di Suez (recentemente raddoppiato) e dall'area del vicino Oriente – e **insediamenti industriali** potenzierebbe il ruolo strategico dell'area dello Stretto nel bacino del Mediterraneo. In particolare, l'istituzione di una Zona Economica Speciale (ZES) nel porto di Gioia Tauro, ipotesi oggetto di dibattito negli ultimi mesi, agirebbe da potente leva per attrarre sul territorio insediamenti industriali e determinerebbe impatti sull'intera portualità italiana e del Mediterraneo⁹¹.

Una vocazione caratterizzante Reggio Calabria risiede, nella visione dei suoi *stakeholder*, anche nelle dimensioni di **città di turismo e d'arte** integrata nei principali circuiti internazionali. L'indice di attrattività turistica dell'area reggina (rapporto tra presenze negli esercizi ricettivi e la popolazione) è ancora contenuto (1,16 nel 2014) se confrontato a quello di altre Città Metropolitane dell'area, come Messina (5,54), Palermo (2,41) e Catania (1,62).

⁸⁷ Fonte: Camera di Commercio di Reggio Calabria, "Rapporto sull'andamento dell'economia della provincia", 2015.

⁸⁸ L'unica coltivazione al mondo del bergamotto (frutto ibrido nato dall'incrocio tra limone e arancia amara) si trova lungo la costa ionica di Reggio Calabria.

⁸⁹ Un'esperienza di riferimento è il laboratorio di *city making* "Pensando Meridiano" che riunisce giovani under-35 dalla Calabria e dalla Sicilia ed opera come piattaforma per la formazione e l'informazione di giovani su progetti di innovazione e coesione sociale, sui temi della cultura sostenibile e della disseminazione aperta e partecipata delle idee nei luoghi e con le comunità. È inoltre allo studio la costituzione di una *FabCity* nella zona periferica dell'O.ME.CA. come laboratorio di creatività e inclusione dei giovani in una struttura confiscata alla criminalità.

⁹⁰ L'autostrada A3 si ferma a Villa San Giovanni senza arrivare fino al Comune capoluogo; la direttrice Alta Velocità Torino- Milano- Napoli-Salerno esclude la Calabria; l'aeroporto è di dimensioni ridotte e la sua operatività viene compensata dallo scalo di Catania oltre lo Stretto.

⁹¹ A Gioia Tauro era già presente, dal 2003, una Zona franca doganale non interclusa, mai pienamente valorizzata e destinata ad essere abolita dal maggio 2016 per effetto del nuovo codice doganale europeo. In aggiunta, alcune possibili soluzioni per il rilancio dello scalo portuale calabrese potrebbero essere: la creazione di un'area di vantaggio doganale e fiscale (ad esempio, con la defiscalizzazione di tutte le imposte regionali e comunali), l'utilizzo dello strumento delle Zone franche urbane e l'istituzione di una Agenzia regionale per l'attrazione degli investimenti diretti esteri con sede a Gioia Tauro.

Ciononostante, il territorio possiede un patrimonio naturalistico-paesaggistico e storico-artistico di rilievo:

- Reggio Calabria è l'unica Città Metropolitana italiana con un parco nazionale entro i propri confini (il Parco dell'Aspromonte) e conta, insieme a Torino e Roma, il più alto numero di siti d'interesse comunitario (52 SIC).
- L'alternanza di mare e montagna è un elemento unico e distintivo da tutelare, traendo vantaggio dalla prossimità alla Sicilia. Le sinergie tra gli scali aeroportuali di Catania e Reggio Calabria (e la specializzazione di quest'ultimo su voli *charter*) consentirebbero di orientare lo sviluppo dei flussi turistici *incoming* (soprattutto esteri) in chiave sovra-metropolitana e sovra-regionale.
- Il territorio ha un ampio potenziale legato al proprio passato, dalle rovine della Magna Grecia nell'area

greca alle collezioni del Museo Nazionale Archeologico di Reggio Calabria (Bronzi di Riace), fino ai borghi storici di Penteadattilo e Scilla.

- Il segmento del turismo balneare lungo la costa tirrenica e ionica può essere ulteriormente potenziato, con la costruzione di villaggi-vacanze e un miglioramento qualitativo delle strutture ricettive esistenti.

Infine, in molti indicano una possibile traiettoria di sviluppo per Reggio Calabria nella sua affermazione quale **polo formativo universitario**, con una forte apertura verso i **Paesi del Nord Africa e del bacino del Mediterraneo**, favorita dalla posizione strategica ideale per intercettare una domanda di formazione di studenti provenienti da Sud e da Est, dalla presenza di una Università che presidia più discipline tematiche, e dalla dimensione urbana che ha un costo della vita per gli studenti inferiore rispetto al Centro-Nord.

2.12.

La Città Metropolitana di Roma

La Città Metropolitana di Roma nei numeri

Superficie
5.363 km²
N. Comuni
121

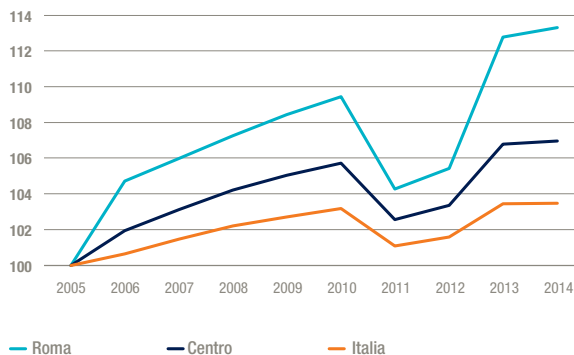
Popolazione
4.342.046 abitanti
di cui Comune Capoluogo
66,1% del totale

Valore Aggiunto
137.756 mln €

	Roma	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,4	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	810	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	117,1	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	18.405	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione (Anno indice, 2005 = 100)

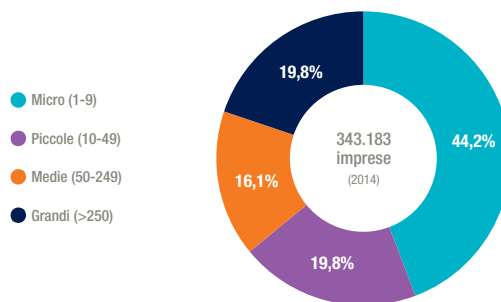


Mercato del lavoro (%), 2014

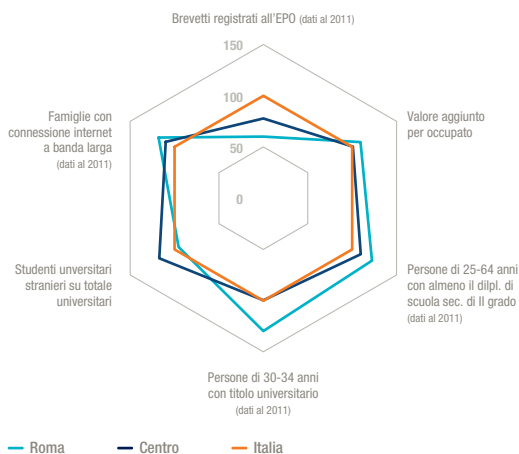


□ Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio (% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano (Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale (Italia = 100), 2012



I lineamenti della Missione e della Visione di sviluppo della Città Metropolitana di Roma come indicata dagli *stakeholder*⁹²

Nello scenario nazionale, Roma rappresenta un caso particolare rispetto alle altre Città Metropolitane istituite il 1° gennaio 2015, in quanto essa non solo è soggetta alle disposizioni generali della Legge n. 56/2014, ma detiene anche poteri speciali legati al suo **status giuridico di Capitale d'Italia** e alle funzioni che deve svolgere quale sede degli organi costituzionali del Paese, delle rappresentanze diplomatiche di Stati esteri e di numerosi organismi internazionali.

Il nuovo ente metropolitano presenta dimensioni e caratteristiche che la rendono confrontabile con altre capitali europee: Roma è la 1° Città Metropolitana d'Italia per popolazione (**4,3 milioni di abitanti**), 2° per estensione del territorio (**5.363 km²**, dietro a Torino) e 3° per numero di Comuni appartenenti all'area metropolitana (**121** rispetto ai 315 di Torino e ai 134 di Milano), oltre che secondo polo metropolitano d'Italia, dopo Milano, per valore aggiunto generato nel territorio (oltre 137 miliardi di Euro nel 2014).

Dagli incontri con gli interlocutori di riferimento emerge innanzitutto che Roma, in virtù della sua storia secolare, può affermarsi come **un'area metropolitana di respiro globale**, cuore dell'Italia e rappresentazione dei valori nazionali, capace di ospitare organizzazioni internazionali, manifestazioni e grandi eventi, e di essere un polo di incontro e dialogo tra culture e popoli⁹³.

Essendo al centro di un'area vasta e complessa e dovendo esercitare le funzioni di centro politico-amministrativo su scala locale e nazionale, la nuova istituzione viene interpretata come leva per l'**affermazione di un sistema integrato**, in grado di:

- promuovere la cittadinanza metropolitana;
- interconnettere le componenti insediative e funzionali dell'area attraverso relazioni efficienti e dinamiche;
- ispirarsi ai principi della sostenibilità, del policentrismo e del miglioramento qualitativo per definire un nuovo modello di sviluppo urbano.

In particolare, l'**omogeneità dei territori** viene indicata come elemento ispiratore dell'azione di pianificazione della Città, in particolare nel raccordo del centro urbano con il resto del territorio (la "campagna romana", che

⁹² Gli elementi di Missione e Visione della Città Metropolitana di seguito rappresentati si basano su set informativo più limitato a causa di una attività di ascolto sul territorio più limitata dovuta agli avvicendamenti dell'amministrazione locale.

⁹³ Ad esempio, lo Statuto Metropolitano rimanda alle "straordinarie tradizioni e peculiarità storico politiche della Capitale d'Italia, punto d'incontro tra culture, religioni e popoli diversi e centro della cristianità" ed ispira la formazione istituzionale dell'ente "ai principi di fraternità, interdipendenza tra popoli e comune destino della società umana" (art. 5).

è sempre stata un tutt'uno con il capoluogo): la sfida istituzionale è adottare un approccio integrato che possa permeare il territorio, rispondendo alle nuove esigenze dei cittadini.

I principali elementi indicati come priorità di intervento per lo sviluppo futuro di Roma Capitale e il miglioramento della qualità della vita dei suoi cittadini sono:

- l'attenzione alla sostenibilità ambientale (conservazione della biodiversità; riduzione delle emissioni di gas serra; contenimento della produzione di rifiuti; sviluppo di sistemi di trasporto pubblico più efficienti e meno inquinanti e di sistemi di efficienza energetica per gli edifici)⁹⁴;
- la riduzione del consumo del suolo (soprattutto nei territori dei comuni della prima e della seconda cintura), causa del rischio di dissesto idrogeologico del territorio e del progressivo depauperamento delle risorse naturali;
- il superamento degli squilibri demografici, sociali ed economico-funzionali;
- la garanzia ai cittadini di usufruire degli stessi servizi di base nell'area metropolitana;
- la possibilità per i cittadini di "riappropriarsi" ed abitare gli spazi pubblici, attraverso una fruizione diversa del territorio (valori paesaggistici, ambientali, artistici) e la riqualificazione delle aree urbane degradate o disagiate.

Sul fronte dello sviluppo economico-sociale, gli interlocutori del territorio delineano tre linee strategiche d'azione:

- fare leva su alcune competenze radicate nell'Industria e nei Servizi, valorizzando la capacità innovativa, la creatività, il multiculturalismo e le specificità del territorio⁹⁵;
- utilizzare il turismo come strumento di "apertura" del territorio;
- dare vita ad una piattaforma di sperimentazione e di sviluppo delle filiere dell'economia collaborativa ("sharing city").

Roma è sede di grandi imprese (circa il 20% degli occupati nell'area metropolitana si concentra in aziende sopra i 250 dipendenti, contro una media nazionale del 10%) ed è la 2° Città Metropolitana italiana, dopo Milano, per presenza di multinazionali (oltre 1.000, concentrate per

⁹⁴ Il traffico veicolare, insieme agli impianti di riscaldamento, rappresenta la principale fonte di inquinamento atmosferico e acustico per buona parte del territorio della Città metropolitana.

⁹⁵ Roma è la 3° Città Metropolitana italiana (dopo Milano e Firenze) per numero di residenti stranieri (12,1 ogni 1.000 abitanti) e 1° per tasso di immigrazione (117 ogni 1.000 abitanti).



l'89% nel Comune capoluogo). Roma, insieme a Milano, è anche l'area metropolitana in Italia con la maggiore concentrazione di *start-up* innovative (363, pari all'86% del totale regionale e all'8% del totale nazionale).

Il sistema dell'innovazione romano beneficia della presenza di alcuni fattori abilitanti, tra cui la presenza di capitale umano molto qualificato – che ruota attorno ad un'importante rete di **università pubbliche**⁹⁶ e una popolazione di oltre 222mila studenti universitari (per il 4% stranieri) – e di centri di ricerca, istituzioni pubbliche e private, associazioni culturali, insediamenti di grandi imprese e PMI ad elevato contenuto innovativo. L'ambiente quindi stimola la collaborazione nei campi dell'innovazione e delle industrie creative⁹⁷ che, secondo le indicazioni raccolte dagli *stakeholder* locali, sono una delle filiere da sviluppare: la Città Metropolitana registra uno dei più alti livelli di valore aggiunto del Paese nel comparto⁹⁸, conta oltre 45mila imprese attive nel settore culturale (2.402 sono gestite da giovani) ed occupa 141mila persone per un giro d'affari di 9,3 miliardi di Euro. In questo senso la Città Metropolitana potrebbe rappresentare un **hotspot internazionale dell'imprenditorialità e dell'industria creativa** in grado di attrarre talenti e investimenti, dal resto d'Italia e dall'estero, in tutto il territorio metropolitano.

Nel valorizzare segmenti produttivi ed insediamenti funzionali in tutta l'area, la nuova Città Metropolitana può promuovere l'adozione di modelli organizzativi in grado di attivare le reti e le connessioni sociali del territorio, secondo modalità inclusive di **progettazione partecipata**. L'apporto del settore produttivo può supportare la P.A. nel ripensare l'assetto di governo vasto, soprattutto negli ambiti della pianificazione urbanistica, della valorizzazione dell'ambiente e dei servizi pubblici locali.

Infine, una direttrice strategica dell'azione della Città Metropolitana riguarda lo **sviluppo turistico**. Roma è la Città Metropolitana italiana con il più alto tasso di presenze di turisti stranieri negli esercizi ricettivi (75,4%, davanti a Firenze e Venezia). Tuttavia, per effetto di patrimonio storico-artistico e monumentale con "attrattori" di riferimento internazionale, il turismo tende a concentrarsi principalmente sul centro storico di Roma, nonostante la presenza di eccellenze diffuse su tutta l'area metropolitana⁹⁹. Una delle sfide prioritarie per la nuova istituzione è la creazione di un **modello di offerta coordinata su scala metropolitana**, inclusivo di tutti i Comuni del territorio.

96 Ad esempio, con quasi 106mila iscritti, l'Università degli Studi "La Sapienza" è il primo ateneo d'Italia (6% degli studenti universitari a livello nazionale), davanti agli atenei di Torino e Bologna.

97 Intese come comparti della pubblicità, architettura e arredo, *design*, moda, ICT e multimedialità, editoria, musica, cinema e televisione.

98 L'industria creativa della Città Metropolitana pesa per il 7,5% del totale dell'economia metropolitana e il 6,8% a livello regionale.

99 Alcuni esempi sono il litorale tirrenico, le aree di importanza archeologica (quali Villa Adriana a Tivoli, Veio, la necropoli etrusca di Cerveteri, le Ville tuscolane), la via Appia Antica e la via Francigena, il lago di Bracciano e l'area dei Castelli Romani.

In tale quadro, le infrastrutture svolgono il ruolo di connettori dei flussi di persone e merci nell'area metropolitana. Da un lato, l'aeroporto di Fiumicino (con 38,6 milioni di passeggeri in arrivo e partenza nel 2014) è indicato come un fattore chiave di crescita e sviluppo, ma è ancora lontano dal potersi affermare come un *hub* aeroportuale comparabile con quelli di altre grandi metropoli europee¹⁰⁰. Dall'altro, viene auspicato un potenziamento del sistema stradale e ferroviario, per superare la frattura che si è creata nel tempo tra centro e cintura metropolitana. Infatti, la sostenuta crescita demografica negli ultimi 10 anni (soprattutto per effetto dei flussi migratori) e lo spostamento – in particolare di giovani e migranti – verso le periferie metropolitane non sono state accompagnate da un ampliamento dei servizi e delle infrastrutture, che restano concentrate entro i confini di Roma. Occorre, secondo alcuni *stakeholder*, spostare il baricentro "oltre il Grande Raccordo Anulare", definendo nuove traiettorie di sviluppo urbano che permettano di valorizzare le aree all'estremità, come già sta avvenendo in altre città (ad esempio, Torino e Milano), pur mantenendo il capoluogo come polo catalizzatore dell'intero sistema urbano.

Infine, l'adozione di una **governance partecipativa** viene indicata dai *policy maker* e dai *business leader* intervistati come un elemento caratterizzante l'area metropolitana. Per promuovere la coesione, il miglioramento della qualità della vita e lo sviluppo delle comunità locali, la Città Metropolitana adotta meccanismi di confronto, consultazione e collaborazione con le rappresentanze dei 120 Comuni dell'area metropolitana e le forze del territorio (cittadini, imprese, organizzazioni sindacali, ecc.), come è confermato anche:

- dalla scelta (prevista a livello statutario) del **voto diretto** per l'elezione del Sindaco metropolitano, che risponde all'esigenza di porre i cittadini al centro delle decisioni;
- dalla definizione delle **zone omogenee** con metodo partecipato, attribuendo alle comunità la decisione di aggregare comuni e municipi secondo ampi bacini di vocazione territoriale e socio-economica condivisa;
- dall'adozione di modelli organizzativi che si avvalgono di reti e di **connessioni sociali**, ispirandosi, nel governo dei processi decisionali, a modalità inclusive di progettazione partecipata, per coinvolgere i privati nell'amministrazione e nella progettazione e gestione dei servizi¹⁰¹.

100 Per numero totale di viaggiatori annui, lo scalo di Fiumicino è paragonabile agli aeroporti di Madrid, Monaco di Baviera, Londra Gatwick e Barcellona. Il riposizionamento strategico operato da Aeroporti di Roma (accordi con le principali compagnie *low cost* europee) e la *partnership* di Alitalia con il Gruppo Etihad potranno determinare una ulteriore espansione del traffico degli scali romani (Fiumicino e Ciampino).

101 È allo studio la creazione di organi di confronto periodico con la società civile.

2.13.

La Città Metropolitana di Torino

La Città Metropolitana di Torino nei numeri

Superficie
6.827 km²
N. Comuni
315

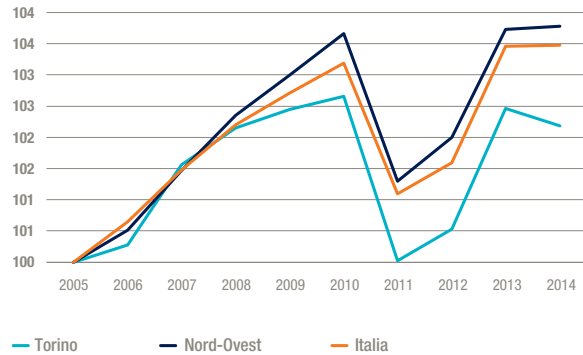
Popolazione
2.291.719 abitanti
di cui Comune Capoluogo
39,1% del totale

Valore Aggiunto
62.432 mln €

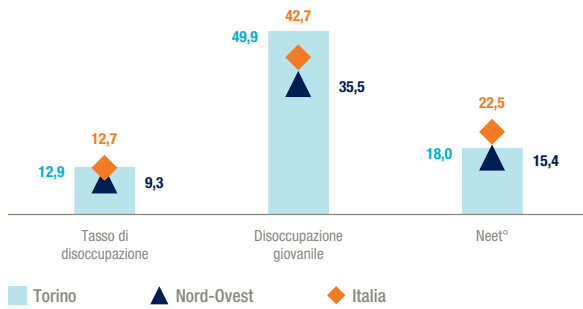
	Torino	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,8	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	336	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	97,1	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	16.448	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

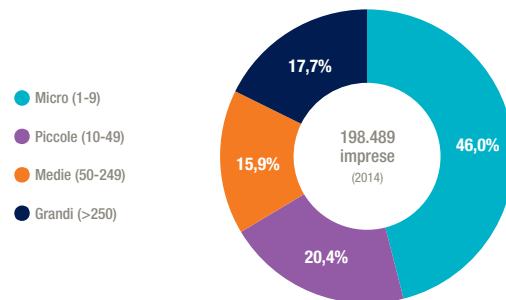


Mercato del lavoro (%) , 2014

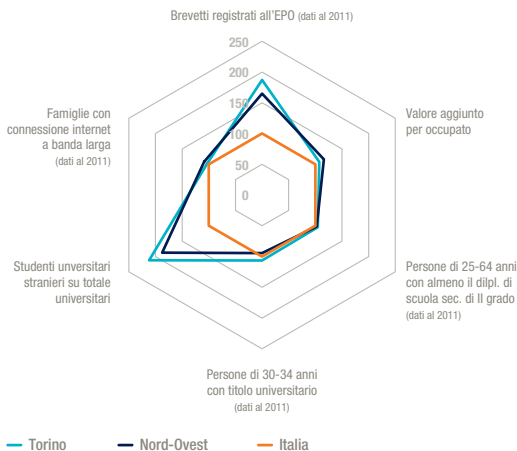


^o Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

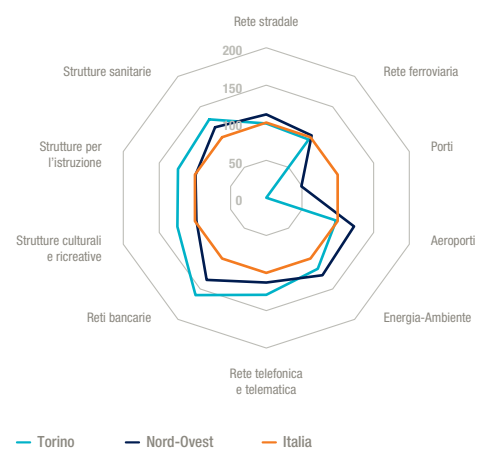
Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012





La Missione della Città Metropolitana di Torino come indicata dagli *stakeholder*

Durante gli incontri di approfondimento svoltisi nella Città Metropolitana di Torino, i rappresentanti delle istituzioni, del sistema economico, dell'accademia e del terzo settore hanno delineato due indirizzi sostanzialmente condivisi con riferimento al posizionamento strategico dell'area torinese e al suo modello di sviluppo, riassumibili in:

Essere la Città Metropolitana del “poter fare”, catalizzatrice di talenti, conoscenza e investimenti strategici, in grado di reinventarsi grazie alle molteplici vocazioni del territorio e capace di coniugare la tradizione manifatturiera con l'innovazione tecnologica in chiave sostenibile e partecipativa.

Essere un'area metropolitana d'Europa moderna, dinamica, multiculturale, inclusiva e capace di estendere, attraverso una *governance* partecipativa, la qualità della vita del capoluogo all'intera cerchia metropolitana.

Torino ha una lunga tradizione manifatturiera e industriale e una diffusa cultura dell'innovazione e della tecnologia, che ha saputo mantenere nel tempo anche dopo il ridimensionamento dell'industria automobilistica, e che le ha consentito di reinterpretarsi, valorizzando i comparti “maturi” con contaminazioni innovative (*design*, sostenibilità, ecc.). La dimensione metropolitana permette di sviluppare iniziative imprenditoriali in grado di rispondere a bisogni emergenti in campi diversi (dall'istruzione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale) e di trasformare idee innovative in servizi, prodotti, soluzioni capaci di creare valore economico e sociale per il territorio e la comunità.

La Missione per l'area metropolitana torinese coniuga quindi l'avanguardia sulla innovazione e la possibilità di sperimentare nuove soluzioni con la qualità della vita di chi sceglie di vivere e insediarsi nella città, che interessa più ambiti come la multiculturalità, l'inclusione, la creazione di un ambiente dinamico e stimolante, all'interno di una **dimensione europea**.

Il nuovo ente metropolitano riunisce 315 Comuni su una superficie di 6.827 km² (che spazia dalla conurbazione torinese fino alle valli alpine e al confine con la Francia), con una popolazione di quasi 2,3 milioni di abitanti, solo per il 39% residenti nel capoluogo. Un elemento critico per la gestione di un territorio così vasto e disomogeneo è dunque l'**integrazione tra Comuni**: la suddivisione in **11 zone omogenee** (quale articolazione delle attività e dei servizi decentrabili della Città Metropolitana e ambito ottimale per l'organizzazione in forma associata di servizi comunali e per l'esercizio delegato di funzioni di competenza metropolitana) e il ricorso allo strumento delle **Unioni** (che oggi coinvolge

il 15% dei Comuni metropolitani torinesi) rispondono all'esigenza di attuare una **governance partecipativa**.

Torino si distingue per un approccio allo sviluppo economico-sociale ispirato per tradizione ad una logica fortemente collaborativa con le diverse rappresentanze del territorio. Il caso torinese rappresenta infatti una esperienza pilota nel nostro Paese, avendo avviato fin dal 2000 le **attività di pianificazione strategica**, con l'istituzione di una “conferenza metropolitana” quale sede stabile di confronto ed elaborazione. L'adozione di un modello partecipativo per la pianificazione territoriale ha caratterizzato la redazione del terzo Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino (“**Torino Metropoli 2025**”).

Il dialogo tra gli attori e la conciliazione degli interessi in gioco nell'area metropolitana sono inoltre favoriti da una classe dirigente coesa e coordinata¹⁰² ai diversi livelli amministrativi (Capoluogo metropolitano, Comuni della cerchia metropolitana, Regione Piemonte) e dal confronto che la P.A. ha instaurato e mantenuto nel tempo con il sistema produttivo, finanziario¹⁰³ e accademico (Politecnico e Università degli Studi di Torino).

Dalle interviste emerge la consapevolezza che – a fronte della progressiva diminuzione delle risorse pubbliche – sarà sempre più importante coinvolgere il sistema delle imprese in chiave di *partnership* e che il successo della Città Metropolitana dipenderà dalla capacità di **“innescare” fattori di qualità strategica**, agendo su alcune leve-chiave per rendere attrattivo il territorio per imprese, cittadini, studenti e turisti (ad esempio, coordinamento e organizzazione in rete dei servizi pubblici; semplificazione burocratico-amministrativa; fidelizzazione delle imprese già insediate ed attrazione di nuovi attori e investitori; revisione dell'offerta di Torino; qualità del sistema formativo ed infrastrutturale).

Per estendere il livello della qualità della vita del capoluogo anche al resto dell'area metropolitana, il territorio sta lanciando iniziative volte a rendere la città più attrattiva. L'**urbanistica** e la **trasformazione territoriale** sono al servizio della strategia di sviluppo della città ed accompagnano la sua evoluzione attraverso: il riuso degli spazi industriali dismessi (bonifica delle aree dismesse e costruzione di nuovi spazi per renderli economicamente interessanti agli investitori), investimenti sul trasporto su ferro, la realizzazione di percorsi ciclo-pedonali, operazioni di riconversione urbana e creazione di aree verdi. È allo studio anche la creazione di poli di aggregazione di area vasta come, ad esempio, la riqualificazione del quartiere della Continassa a Nord-Ovest (l'area attigua allo *Juventus Stadium*, che è diventato un elemento identitario per la città e la periferia) e di Mirafiori a Sud.

¹⁰² La coesione istituzionale è stata la chiave per il successo anche delle Olimpiadi invernali e delle celebrazioni del 150° anniversario dell'Unità d'Italia.

¹⁰³ A Torino hanno sede due tra le maggiori fondazioni bancarie del Paese (la Compagnia di San Paolo e la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino) e il gruppo bancario Intesa Sanpaolo.

La Visione per il futuro della Città Metropolitana e le competenze distintive rilevate

La visione di sviluppo indicata dagli *stakeholder* poggia su quattro ambiti strategici che sono coerenti con le caratteristiche storiche, manifatturiere e socio-culturali dell'area torinese: produzione industriale di eccellenza, formazione universitaria di livello internazionale, cultura e turismo, servizi all'avanguardia per la salute e la cura della persona.

In primo luogo, la visione di Torino è legata al ruolo di polo industriale e di **innovazione**, sede di centri produttivi di eccellenza in alcuni settori manifatturieri:

- **Automotive/meccatronica:** il ridimensionamento della produzione automobilistica della Fiat a Torino (da cui è dipesa per decenni l'economia cittadina) ha determinato un profondo cambiamento nel business model e favorito lo sviluppo delle filiere dell'*automotive* e della meccatronica che oggi rappresentano un punto di eccellenza della manifattura piemontese¹⁰⁴.
- **Aerospazio**, che conta oltre 7mila addetti per un fatturato totale di quasi un miliardo di Euro; 4 delle principali aziende del settore (Alenia Aermacchi, Thales Alenia Space, Avio e Galileo Avionica) sono insediate nell'area torinese, con una filiera di 300 PMI.
- **Biotech:** l'Università degli Studi di Torino è un'eccellenza europea nella ricerca e formazione biotecnologica, cui si affiancano il Bioindustry Park Silvano Fumero e il Polo di Innovazione bioPmed (cui sono associate 460 imprese, 3 università e numerosi centri di ricerca, fondazioni ed enti operanti nelle scienze della vita).
- **Soluzioni smart e ICT:** Torino può specializzarsi e attrarre talenti in alcune nicchie, tra cui sistemi *smart* per la mobilità e il monitoraggio del traffico, applicazioni per domotica e *social housing* (ad esempio, per assistenza ad anziani e a malati), servizi di elaborazione ed analisi dei *Big Data*¹⁰⁵.

Il secondo ambito della Visione che gli interlocutori immaginano per Torino fa riferimento all'evoluzione da "città sede di università" a **città universitaria di respiro internazionale e polo di formazione e conoscenza**, con forti meccanismi collaborativi tra mondo della ricerca e imprese:

¹⁰⁴ L'area torinese ospita circa il 30% delle aziende della filiera autoveicolare italiana, che genera il 45% del fatturato nazionale del settore e il 50% dell'occupazione. Il MESAC (Polo regionale di innovazione per la Meccatronica e i Sistemi Avanzati di Produzione) riunisce 183 PMI e 36 grandi aziende e si focalizza su meccanica, elettronica, ICT e controllistica.

¹⁰⁵ Ha sede a Torino la Fondazione I.S.I. (Istituto per l'Interscambio Scientifico), un istituto avanzato di ricerca scientifica che si occupa di sistemi complessi e di come utilizzare i *Big Data*.

- Con oltre 88mila studenti universitari (per il 57% residenti nel Comune capoluogo e pari al 10% della sua popolazione), Torino ospita atenei di riferimento¹⁰⁶, con importanti incubatori di imprese *high-tech* (come l'I3P del Politecnico¹⁰⁷), e 243 *start-up* innovative (75% del totale regionale e 5% del totale nazionale); è la 2° Città Metropolitana dopo Bologna per numero di brevetti registrati all'EPO nel periodo 2009-2011.
- È sede di **organizzazioni internazionali** (l'Organizzazione Internazionale del Lavoro-ILO, Istituto Internazionale delle Nazioni Unite per la ricerca sul Crimine e sulla Giustizia, il *campus* di formazione di funzionari e diplomatici delle Nazioni Unite); è in corso il processo affinché Torino possa ospitare in futuro anche l'ITRECH, il Centro UNESCO di formazione e ricerca sull'economia della cultura.

La sfida per il sistema dell'istruzione metropolitano è duplice: attrarre non solo studenti dal resto d'Italia e dall'estero (per bilanciare l'invecchiamento della popolazione nel capoluogo e rendere chi studia negli atenei torinesi un futuro "ambasciatore" della Città Metropolitana e dell'industria torinese nel mondo¹⁰⁸), ma anche talenti e docenti di livello internazionale negli atenei di Torino, perché questa possa affermarsi come grande città universitaria europea.

Il dialogo tra grande industria e sistema universitario è positivo, come testimoniato da alcune progettualità, avviate (ad es., la collaborazione tra il Politecnico e GM per la realizzazione del Centro GM Powertrain Europe sulla R&S nelle motorizzazioni diesel, il cui organico è passato da 70 a 600 persone in 9 anni) o in corso (ad es., il futuro polo tecnologico scientifico *biotech* presso le Arcate dell'ex Mercato ortofrutticolo MOI). Resta tuttavia il nodo delle piccole e medie imprese del territorio, che ancora faticano ad interagire con le università e ad essere attrattive per studenti e risorse manageriali di alto livello¹⁰⁹.

Il **turismo** è un fattore che, nell'ultimo decennio (soprattutto dopo i Giochi Olimpici invernali del 2006), ha guidato lo sviluppo del territorio. Secondo gli *stakeholder* intervistati, in futuro la Città Metropolitana di Torino si potrà affermare come **centro culturale e attrattore turistico di livello internazionale**, grazie all'integrazione del patrimonio storico-artistico e paesaggistico con

¹⁰⁶ Politecnico e Università degli Studi di Torino, rispettivamente 2° tra i politecnici e 3° tra le università in Italia per numero di iscritti nell'a.a. 2013/2014.

¹⁰⁷ Con 170 imprese avviate e 132 in attività, I3P è il principale incubatore universitario in Italia e il quinto in Europa. Fonte: Ubi Index (*University Business Incubator*), "Global Benchmark Report 2014".

¹⁰⁸ La Camera di Commercio di Torino ha creato una rete di ex studenti universitari torinesi che oggi ricoprono posizioni di vertice o ruoli di responsabilità in grandi multinazionali o enti di ricerca all'estero, con un ruolo di *mentor* verso le PMI del territorio intenzionate ad internazionalizzarsi all'estero.

¹⁰⁹ Vivere a Torino è apprezzato da studenti e giovani professionisti grazie al costo della vita inferiore rispetto ad altre grandi città, alla vicinanza con Milano e a un'offerta culturale e artistica variegata.



le eccellenze enogastronomiche e l'organizzazione di grandi manifestazioni culturali e sportive di rilievo.

Da un lato, l'area metropolitana¹¹⁰ conta sulla presenza di attrattori culturali di riferimento come il Museo Egizio (2° al mondo per importanza dopo quello del Cairo, con circa 568mila visitatori nel 2014), la rete di residenze sabaude tutelate dall'UNESCO¹¹¹, la Mole Antonelliana con il Museo del Cinema e la Galleria di Arte Moderna (tra le più grandi d'Italia). La concentrazione dei maggiori musei e teatri cittadini (come il Teatro Regio e il Teatro Carignano) nel centro storico potrebbe essere valorizzata dall'istituzione di un "distretto culturale", a partire dal confronto tra tutti gli attori coinvolti sulle principali criticità del settore (investimenti, formazione del personale, ecc.).

Dall'altro lato, le aree montane all'estremità occidentale del perimetro metropolitano (ad es., le Valli Olimpiche dell'Alta Val Susa e Val Chisone, i numerosi parchi regionali e parte del Parco Nazionale del Gran Paradiso) sono catalizzatori di turisti per la pratica degli sport invernali. Torino è anche la Città Metropolitana italiana con il più alto numero di siti d'interesse comunitario (56 SIC) e possiede un patrimonio paesaggistico (colline dell'*hinterland* torinese e fiume Po)¹¹², che determina un impatto positivo sulla vivibilità della città.

Per sfruttare pienamente il potenziale turistico occorre inoltre fare sistema con le altre aree piemontesi limitrofe (ad es., Cuneo e le Langhe sul segmento enogastronomico) e potenziare le infrastrutture (in particolare, lo scalo aeroportuale, orientandolo alla clientela *business* e *leisure* e rafforzando le tratte internazionali e da/verso il Sud Italia).

Infine, in molti hanno visto nel cambiamento demografico e nell'affermazione di nuovi stili di vita nel contesto urbano una importante opportunità che l'area metropolitana dovrebbe cogliere nel medio-lungo termine, diventando un **polo di riferimento nazionale per i servizi e le tecnologie per la salute e la cura alla persona**. Questo è possibile integrando strutture, conoscenze e tecnologie d'avanguardia che già oggi sono disponibili sul territorio in campo clinico, chirurgico e tecnologico. Un possibile progetto potrebbe essere la creazione di un polo di eccellenza della Salute e del Benessere, in cui cittadini e imprese possano riconoscersi.

Infine, per il successo della Città Metropolitana è chiave il "gioco di squadra" con altre aree metropolitane e non, in modo coordinato verso l'obiettivo comune di far crescere il territorio.

Al di fuori del perimetro metropolitano, nel Nord-Ovest Torino mostra un elevato grado di **complementarietà con Milano** (e, in parte, con Genova di cui è il retroporto logistico): la creazione di soggetti industriali sovra-comunali e l'organizzazione di iniziative condivise rappresentano possibili strumenti per rafforzare il legame tra le due Città Metropolitane.

In aggiunta, diversi Comuni medio-piccoli stanno valutando di entrare a far parte della Città Metropolitana di Torino, che potrebbe quindi mettere a disposizione le proprie strutture per gli altri enti "non metropolitani"; a livello aziendale, sono state promosse collaborazioni nel settore del trasporto pubblico locale come quella avviata dal Gruppo Torinese Trasporti (GTT) di Torino con l'ATM di Messina per promuovere l'ottimizzazione del servizio del trasporto pubblico della città siciliana.

¹¹⁰ In media vi sono 240 visitatori di musei e monumenti ogni 100 abitanti (450 nel solo Comune capoluogo), rispetto alla media nazionale di 175.

¹¹¹ Tra questi vi sono: Palazzo Reale, Palazzo Madama, Palazzo Carignano, la Reggia di Venaria Reale (7° monumento statale in Italia per numero di visitatori, oltre 573mila nel 2014), la Palazzina di Caccia di Stupinigi e i Castelli di Moncalieri, Rivoli e Agliè.

¹¹² È stata presentata la candidatura delle Aree Protette del Po e della Collina Torinese e dei territori di Collina Po a Riserva Mab (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO.

2.14.

La Città Metropolitana di Venezia

La Città Metropolitana di Venezia nei numeri

Superficie
2.473 km²
N. Comuni
44

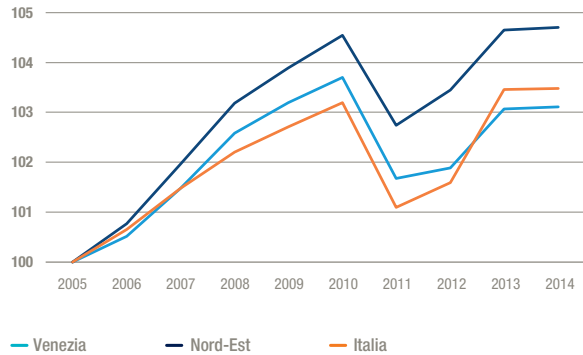
Popolazione
858.198 abitanti
di cui Comune Capoluogo
30,8% del totale

Valore Aggiunto
23.274 mln €

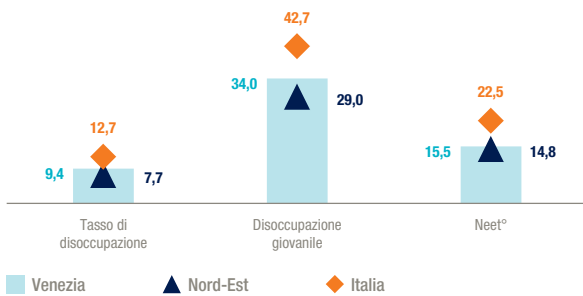
	Venezia	Media Città Metropolitana	Italia
Indice di vecchiaia, 2014*	1,8	1,5	1,5
Densità abitativa, 2015 (ab. per km ²)	347	443	201
Popolazione straniera, 2014 (num. immigrati per 1.000 ab.)	93,2	81,4	80,6
Depositi <i>pro-capite</i> famiglie consumatrici, 2014 (Euro)	14.382	15.485	14.945

(*) Rapporto tra la popolazione di età superiore a 64 anni e quella di età inferiore a 15

Trend della popolazione
(Anno indice, 2005 = 100)

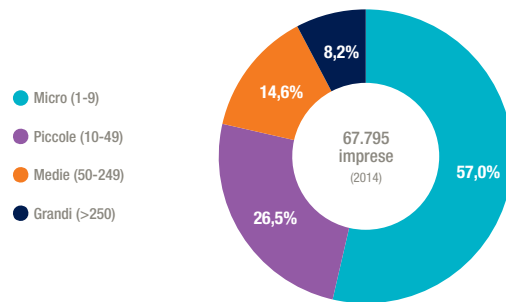


Mercato del lavoro (%) , 2014

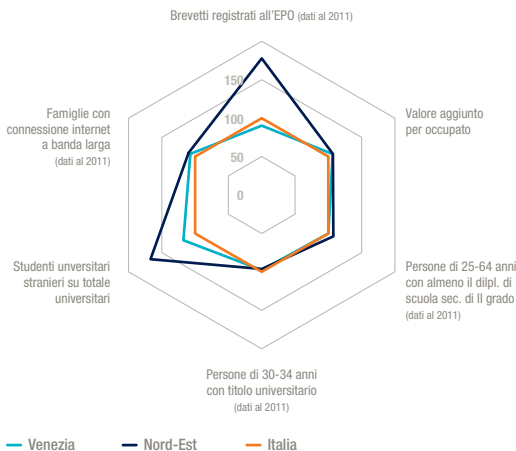


* Giovani (15-29 anni) non occupati e non in istruzione e formazione (anno 2011)

Addetti delle imprese del territorio
(% per classe dimensionale), 2011



Indici di capacità innovativa e capitale umano
(Italia = 100), 2014



Indici di dotazione infrastrutturale
(Italia = 100), 2012





I lineamenti della Missione e della Visione di sviluppo della Città Metropolitana di Venezia come indicata dagli *stakeholder*¹¹³

La Città Metropolitana di Venezia assomma in sé vocazioni di **forte radicamento**, anche culturale, che rappresentano altrettante filiere economiche: il settore turistico-culturale (il territorio assorbe oltre il 50% degli arrivi del Veneto, la prima Regione italiana per flussi turistici); l'economia del mare e il suo indotto (logistica, crociere¹¹⁴, pesca, ecc.); l'attività industriale, baricentrica sui poli del petrolchimico e dell'industria navale; l'artigianato, con produzioni di eccellenza del *Made in Italy* (i vetri di Murano, i merletti di Burano, il distretto della calzatura, ecc.).

In questo quadro articolato si inserisce la connotazione del territorio come uno snodo per la mobilità e la logistica di rilevanza sovra-regionale¹¹⁵:

Valorizzare a livello nazionale ed internazionale la propria specialità di città d'acqua, assumendo il ruolo di polo logistico, produttivo e culturale del Nord-Est, incrocio dei traffici verso l'Europa del Nord e verso l'Oriente, consorziando nel suo sviluppo su questi assi le altre aree vaste del suo bacino idrografico.

Recuperare in tal modo l'antica tradizione di Città-Stato, neutrale, fortemente inclusiva, rispettosa e fattore di sviluppo delle molteplici proprie comunità, a servizio del rilancio economico dell'intero Paese.

La Città Metropolitana, a fronte di queste caratterizzazioni, è intesa essere uno strumento di ulteriore stimolo allo sviluppo del territorio attraverso la **concretizzazione del principio di semplificazione** per consentire di:

- costruire un sistema urbano multicentrico, che faccia della specializzazione produttiva e funzionale dei vari poli un elemento di equilibrio, di efficienza e di attrattività;
- realizzare una gestione delle funzioni locali in modo sinergico (gestione dei servizi pubblici, pianificazione strategica, pianificazione territoriale, valorizzazione dei beni e delle attività culturali, ecc.);
- garantire una rappresentanza, anche nei confronti dei livelli di governo sovra-ordinati, finalizzata a massimizzare l'interesse della comunità rispetto alle decisioni di area vasta.

Nel senso della semplificazione vanno alcuni orientamenti, in fase di valutazione, in tema di:

- integrazione tariffaria dei trasporti;
- creazione di sportelli unici metropolitani;
- gestione su scala metropolitana di servizi come la sicurezza e il controllo del territorio;
- uniformazione di basi dati e procedure;
- coordinamento delle politiche di promozione territoriale anche con la creazione di un'Agenda di sviluppo metropolitana, che sappia intercettare gli investitori nazionali ed internazionali;
- utilizzo del *brand* Venezia come "ombrello" per pacchetti d'offerta di area vasta.

La direttrice strategica dell'azione della Città Metropolitana, secondo le indicazioni raccolte dagli *stakeholder*, comprende una specifica tensione alla crescita, intesa come la possibilità (in fase di formalizzazione nello Statuto), di attivare **processi organici di inclusione** di altri territori o di collaborazione funzionale, anche con associazioni e patti tra Comuni, nel riconoscimento di assi di sviluppo comuni con aree limitrofe come Treviso e Belluno, Vicenza, Padova e Rovigo, nonché Pordenone, e nell'attivazione di forme di *governance* "a geometria variabile" su opportunità o problemi condivisi.

Altrettanta importanza è data alla co-partecipazione e al coinvolgimento degli *stakeholder* territoriali: in particolare è prevista, all'interno dello Statuto della Città Metropolitana, l'istituzione di **consulte**, sia di stampo economico (con le categorie e le associazioni imprenditoriali), l'altra di matrice sociale (con le cooperative sociali, i Sindacati, il terzo settore, ecc.). Tali strumenti, che rappresentano pratiche da guardare con interesse anche per altri contesti metropolitani, mirano anche a rafforzare un clima di fiducia reciproca tra i vari attori così da favorire nuovi modelli di lavoro e approcci tra istituzioni e tra attori pubblici e privati.

Altri due direttrici trasversali indicate come prioritarie riguardano i temi della **sostenibilità** e della **cittadinanza metropolitana**. Si tratta di due ambiti su cui insistono esigenze molto concrete del territorio e su cui la *governance* metropolitana è chiamata a misurarsi.

La sostenibilità attiene in senso ampio a tutti gli aspetti che definiscono lo sviluppo socio-economico dell'area metropolitana: dal riequilibrio del turismo di massa (comunque indicato come settore centrale per il futuro, anche se da integrarsi con nuove attività del terziario avanzato), alla relazione tra industria e ambiente (con *in primis* la riqualificazione di Porto Marghera su cui si gioca una grande sfida economica e occupazionale)¹¹⁶, dalle

¹¹³ Gli elementi di missione e visione della Città Metropolitana di seguito rappresentati si basano su *set* informativo più limitato a causa di una attività di ascolto sul territorio più limitata dovuta agli avvicendamenti dell'amministrazione locale.

¹¹⁴ Venezia è il primo porto crocieristico italiano ed uno dei primi al mondo.

¹¹⁵ Oltre al porto, sul territorio metropolitano di Venezia, insiste una rete di interporti, centri merci, scali ferroviari, aeroporti di rilevanza nazionale (Venezia è il 5° scalo per numero di passeggeri).

¹¹⁶ Porto Marghera, per il *mix* di funzioni che concentra (porto, il punto franco, ecc.) per l'importanza industriale e occupazionale, per il forte livello di internazionalizzazione, è riconosciuta come una delle opportunità economiche più rilevanti per il territorio metropolitano. La sua messa in sicurezza ambientale può, in potenza, fare leva sulle competenze tecnologiche e scientifiche locali e sviluppare nuove soluzioni e prodotti che, oltre ad intervenire sulla risoluzione del problema specifico, possono essere esportati nel mondo.

dinamiche demografiche nel territorio (lo spopolamento della città storica) alla pianificazione delle funzioni (per gestire il pendolarismo).

Tutto questo si traduce in politiche che riguardano ambiti di investimento rilevanti che potranno essere stimolati con politiche mirate in ambito metropolitano: le soluzioni a basso impatto ambientale per gli edifici e le infrastrutture, lo sviluppo delle reti ecologiche urbane, le soluzioni tecnologiche 2.0 per la mobilità, l'organizzazione degli spazi metropolitani, ecc..

La cittadinanza metropolitana, nell'accezione della promozione di un tessuto in grado di produrre occasioni per tutti e di promuovere un valore di vera accoglienza (del residente temporaneo e non), vede nei settori **socio-sanitario e culturale**, anche per il loro livello di eccellenza, due ambiti di investimento per produrre benefici diretti per i cittadini e dimostrare i benefici della scala metropolitana.

Un ulteriore tassello fondamentale, come indicato dagli *stakeholder*, è l'organizzazione in chiave metropolitana dei trasporti e dalla **magliatura delle reti intermodali per l'accessibilità** intra-metropolitana e sovra-metropolitana, in coerenza con i corridoi europei e le grandi direttrici dei flussi internazionali e la caratterizzazione del territorio in chiave di piattaforma logicista per il più ampio territorio del Nord-Est.

Gli interventi sopra menzionati, secondo le indicazioni degli *stakeholder* territoriali, intendono sostenere la crescita delle attività già presenti sul territorio e l'investibilità del territorio, nel riconoscimento della necessaria compresenza di questi due elementi per creare volani di nuove iniziative e lavoro.

In questa direzione si inserisce la volontà di potenziare la capacità di gestione dei fondi, *in primis* comunitari, in una logica di "servizio" della Città Metropolitana alla rete dei Comuni del territorio per creare benefici diffusi e tangibili.

3. Come cambia l'Italia: una visione d'insieme delle Città Metropolitane

Lo scenario di forte mobilità dei fattori produttivi e di progressiva “dematerializzazione” delle economie che si è consolidato negli ultimi anni imponendo modifiche strutturali delle strategie aziendali e delle catene del valore, rende ancora più centrale la dimensione territoriale come ambito in cui creare fattori di attrazione e di vantaggio competitivo.

Oggi i sistemi territoriali si confrontano sul terreno del dinamismo, dell'attrattività e delle capacità progettuali

che sanno esprimere.

In questo quadro lo sviluppo di un territorio si snoda secondo due fondamentali direzioni strategiche: da un lato favorire la crescita delle attività già presenti sul territorio; dall'altro, attrarre investimenti e risorse dall'esterno, creando “volani” per la creazione di nuove iniziative. Competitività e attrattività sono dunque gli ambiti-guida da valorizzare prioritariamente: **non c'è competitività se non c'è attrattività.**

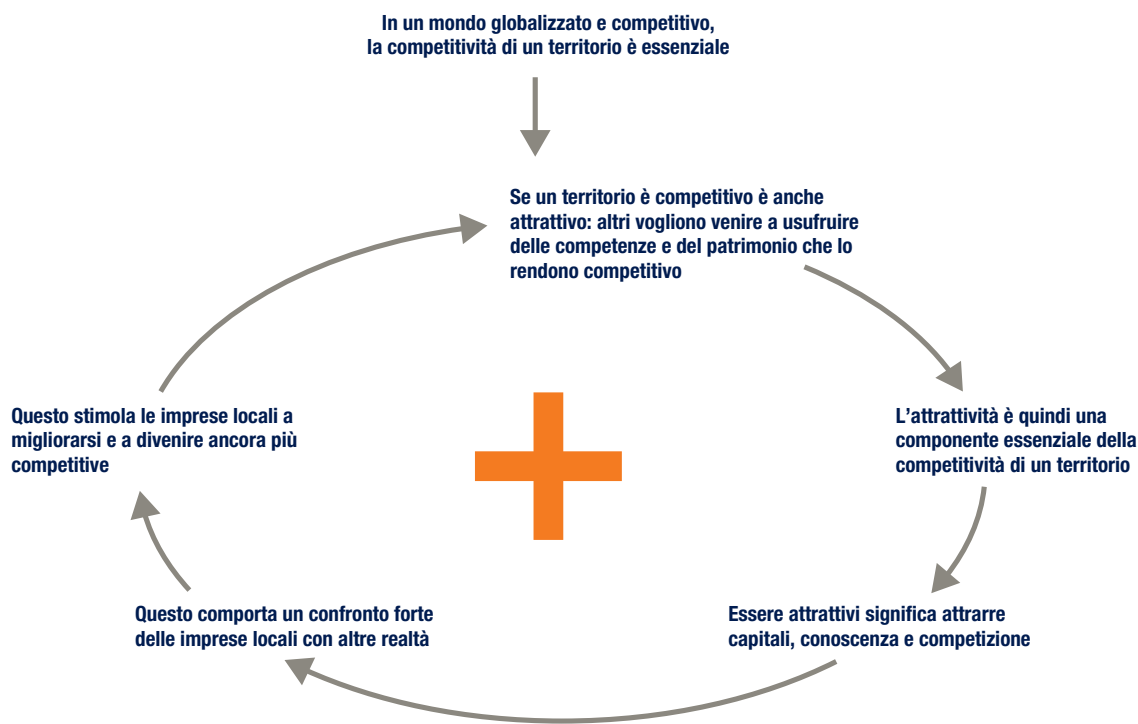


Figura 1. Il circolo virtuoso dell'attrattività e le relazioni funzionali con lo sviluppo.

Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti, 2015

Per garantire una evoluzione continua, ai territori e ai loro sistemi di governo è richiesto di dotarsi di **capacità strategiche e progettuali** fortemente incisive e di adeguare rapidamente i processi decisionali e operativi a contesti in continuo cambiamento. Ogni sistema territoriale è chiamato quindi ad essere “intelligente”, flessibile e veloce, tanto nelle sue scelte strategiche, quanto nella sua infrastruttura operativa,

all'interno di chiare visioni di medio-lungo periodo (si veda a proposito anche il Fascicolo 4).

Gestire in modo strategico un sistema-territoriale significa anche ottimizzarne la *governance* e l'assetto decisionale a tutti i livelli che lo costituiscono, includendo in questo le relazioni tra sistemi sovra-ordinati e sotto-ordinati.

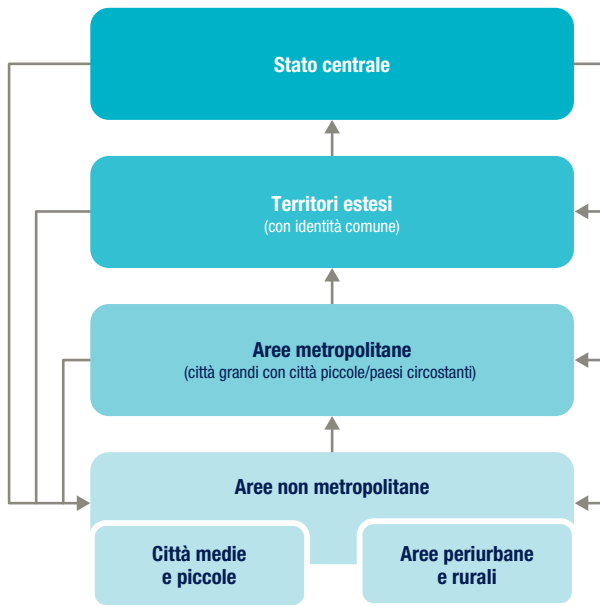


Figura 2. Articolazione multilivello della competitività dei sistemi territoriali.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2015

L'istituzione delle Città Metropolitane ha segnato una rivoluzione positiva (attesa da oltre 20 anni) nel sistema delle autonomie locali dando ai sistemi territoriali **modelli di governo differenziati** in base alle caratteristiche insediative, sociali ed economiche. Si tratta dunque di poter dare corpo a nuove opportunità:

- fare emergere nel Paese poli di “massa critica” in grado di essere riconoscibili a livello internazionale (elemento essenziale per l’attrattività) e competere, per dimensioni e risorse, con gli omologhi internazionali;
- permettere di gestire meglio le competenze distinte insediate nei territori attraverso una migliore e più razionale programmazione degli interventi su un’area vasta con caratteristiche omogenee;
- introdurre percorsi di innovazione istituzionale-amministrativa, sociale e culturale, a partire dalle esigenze dei cittadini e delle imprese localizzate nei territori.

Nel disegno della Città Metropolitane in Italia, per non disperdere i potenziali benefici, è importante differenziare le funzioni tra le diverse realtà e, al contempo, creare le condizioni e gli strumenti per agevolare lo scambio tra queste. Qui emerge il livello della **sfida strategica della collaborazione** e del disegno di ambiti di interesse comuni su cui attivare percorsi di co-sviluppo tra Città Metropolitane.

In riferimento a questo aspetto occorre anche tenere presente che esistono delle aree importanti del Paese che non sono Città Metropolitane, ma che comunque

rappresentano dei contesti di aggregazione, di accumulazione di competenze e di localizzazione di attività economiche e specializzazioni produttive: questi elementi devono necessariamente relazionarsi funzionalmente con le Città Metropolitane e viceversa. In altre parole diventa chiave il rapporto tra l’Italia metropolitana e l’Italia non-metropolitana; altrettanto importante è il bilanciamento tra i poli urbani e la “rururbanità”, cioè i sistemi periurbani e rurali.

Le Città Metropolitane, intese nel loro ruolo di nodo strategico (fisico e immateriale) e centro di accumulazione di risorse e competenze devono essere i **“mattoni” per il disegno del modello di sviluppo del Paese** che si vuole perseguire negli anni a venire, che – pena la parzialità e l’insuccesso – deve integrare il ruolo e il contributo, parimenti importante, dell’Italia non-metropolitana.

Tale azione di programmazione strategica – a livello nazionale e di singoli territori metropolitani (e non) – non può prescindere dal coinvolgimento attivo degli artefici complementari e irrinunciabili di una gestione strategica di un territorio, **ciascuno per il suo ruolo e parte di contributo**:

- La politica che deve garantire un chiaro e stabile indirizzo strategico di medio-lungo periodo, la coerenza delle scelte conseguenti e le condizioni di investibilità del territorio, promuovendo percorsi di condivisione, una *governance* il più possibile inclusiva e puntando al rafforzamento di una *leadership* diffusa sul territorio, con un ruolo forte della classe imprenditoriale, accademica e civile.
- La comunità economica ed imprenditoriale che deve assicurare (*in primis*) la competitività delle proprie imprese ed un contributo attivo e costruttivo in vere *partnership* pubblico-privato per lo sviluppo all’interno di un nuovo rapporto fiduciario con l’amministrazione pubblica.
- La società civile e le sue rappresentanze che devono contribuire apportando delle risorse culturali e progettuali e concorrere alla definizione degli obiettivi di lungo periodo per il territorio e garantire la continuità – e il “controllo” sociale – ai processi di sviluppo che, per loro natura, sono molti più lunghi della durata dei mandati di ogni singola amministrazione pubblica.

L’obiettivo ultimo è ottimizzare l’ecosistema economico, urbano e d’innovazione, guardando alla rimozione dei fattori inibitori allo sviluppo e puntando a favorire i fattori abilitanti, per liberare energie per la crescita.

Gli incontri di *full immersion* con le Città Metropolitane e la loro *leadership*, realizzate nel corso del progetto Start City, hanno fatto emergere i lineamenti del pensiero strategico e delle Visioni per il futuro dei territori in oggetto.

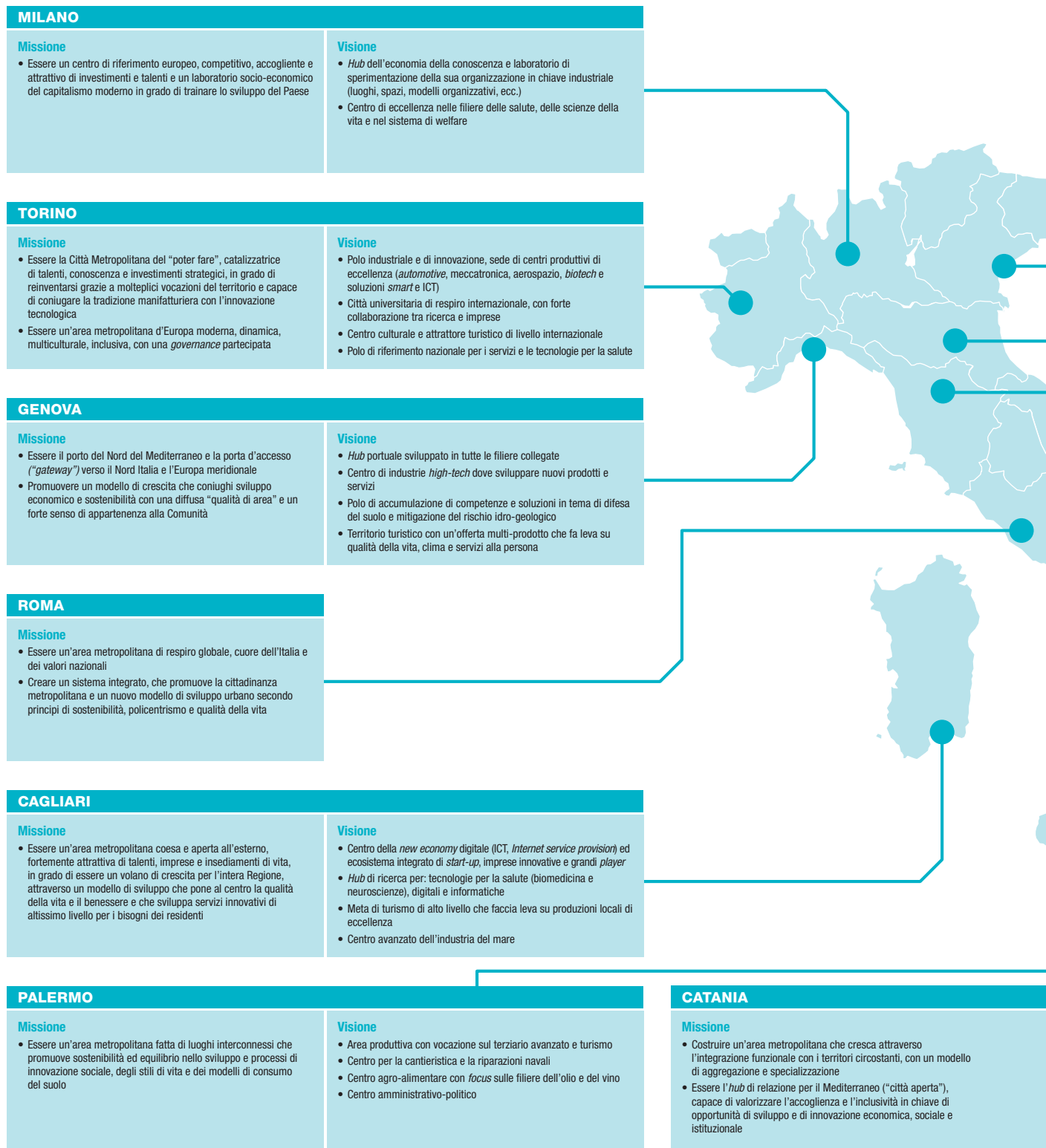


Figura 3. Missione e Visione delle Città Metropolitane come prefigurate dagli stakeholder territoriali.

Nota: per le Città Metropolitane di Roma e Venezia è espressa solo la Missione in considerazione del set informativo disponibile.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2015

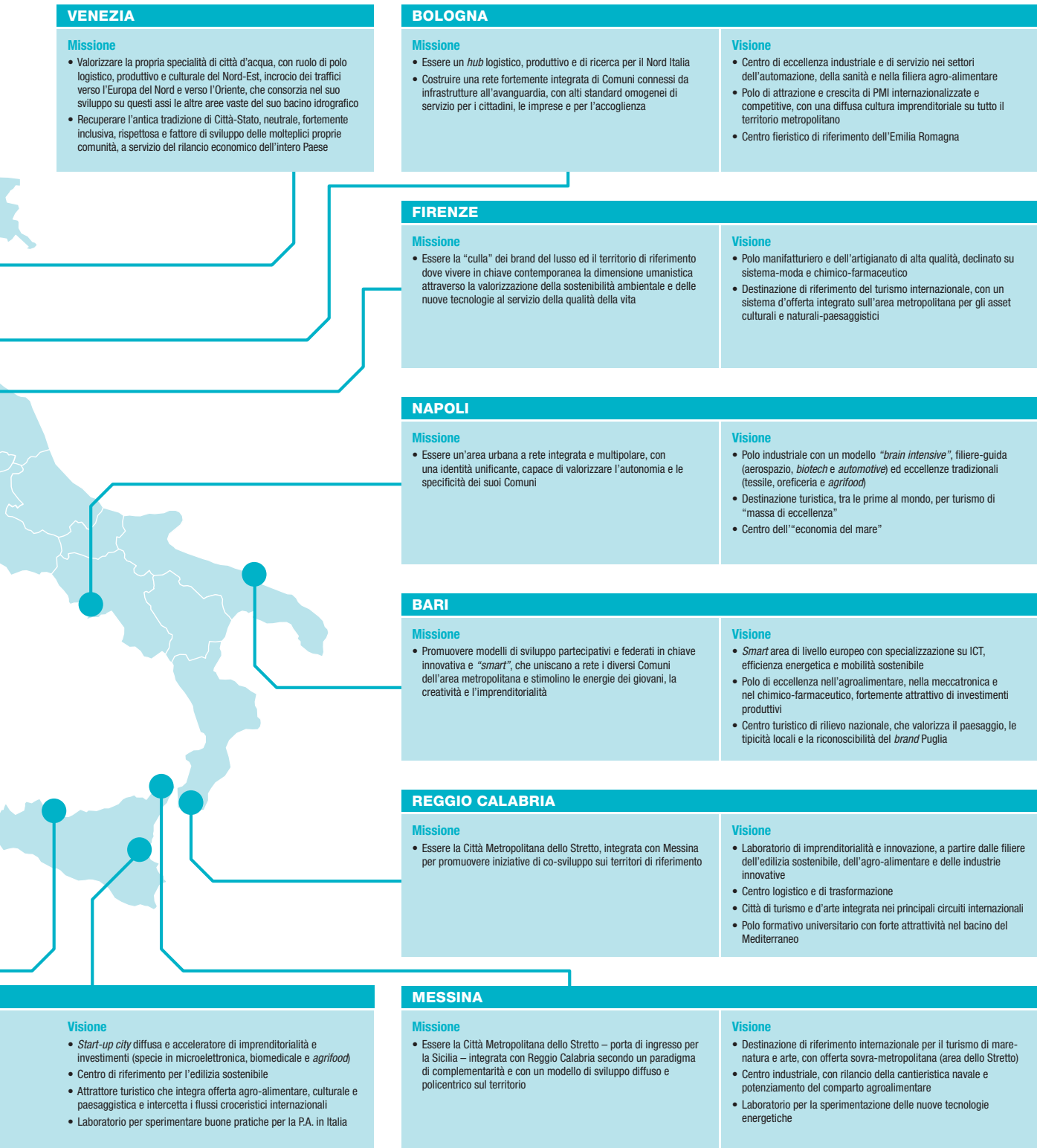


Figura 3. Missione e Visione delle Città Metropolitane come prefigurate dagli *stakeholder* territoriali.

Nota: per le Città Metropolitane di Roma e Venezia è espressa solo la Missione in considerazione del *set* informativo disponibile.

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2015



Da questa fotografia di alta sintesi emergono, pur nel riconoscimento delle differenze e specificità di ogni singola realtà, delle caratteristiche che accomunano gli schemi di crescita ipotizzati:

- una forte tensione all'**innovazione degli attuali assetti economico-produttivi**, puntando a traguardare i nuovi settori economici e le nuove modalità di lavoro emergenti nel mondo e alla ibridazione delle produzioni tradizionali con tecnologie e competenze di frontiera;
- una attenzione specifica alla **creazione di sistemi di infrastrutturazione e di servizio** di scala metropolitana in grado di connettere i territori (all'interno e con l'esterno) e le loro funzioni, creare le condizioni per garantire ai cittadini l'appartenenza alla nuova dimensione di area vasta;
- un sostanziale riconoscimento del **turismo** quale settore economico e di servizio ad alto potenziale di sviluppo in grado di integrarsi coerentemente con le altre vocazioni del territorio, valorizzare le specificità locali (senza sovrapporsi con i territori circostanti) e costruire una ulteriore leva occupazionale e di crescita;
- un puntuale orientamento alla **gestione delle grandi sfide sociali e ambientali** del nostro tempo (invecchiamento, integrazione sociale, multiculturalità, sostenibilità, ecc.) che trovano nella scala metropolitana un alveo d'elezione per produrre strumenti e soluzioni concrete da applicare come pratiche di riferimento anche agli altri contesti del Paese;
- una precisa attenzione ai **percorsi di innovazione sociale e di stimolo all'imprenditorialità** per affrontare le emergenze occupazionali, i fenomeni di emigrazione selettiva e il necessario ri-orientamento culturale imposto dal contesto del 21° secolo.

Tali elementi sono consonanti ad altrettante sfide strategiche che il sistema-Italia deve affrontare ai fini della crescita e del recupero di competitività (si veda anche il Fascicolo 6). Affrontarle e risolverle a livello di Città Metropolitane vuole dire innescare un "effetto valanga" in grado di trainare tutto il Paese e irradiarne su questo i benefici, garantendo un **sostanziale salto quali-quantitativo di modernizzazione** e, al contempo, l'insediamento di nuovi generatori di sviluppo e fattori di attrattività economica e competitività (nuove industrie, nuovi modelli produttivi, nuove infrastrutture, nuovi modelli di governo, ecc.).

Ai fini della concretizzazione di questo processo vi sono delle **condizioni necessarie**.

In primo luogo, occorre investire sulle Città Metropolitane per rimuovere i principali fattori di svantaggio competitivo o inibitori della crescita (in questo ambito rientrano gli interventi sulle reti e sulle infrastrutture per la mobilità e l'accessibilità, che penalizzano in particolare molte Città Metropolitane del Mezzogiorno) e garantire la robustezza del modello istituzionale e degli strumenti rispetto agli obiettivi di sviluppo dei territori (su questi punti si veda anche il Fascicolo 6).

In parallelo è necessario una messa a punto e un coordinamento delle Visioni di sviluppo a livello di singola Città Metropolitana e, poi, tra queste al fine di gestire le sovrapposizioni, definire le azioni comuni e costruire un'agenda di interventi prioritari sovra-ordinati su cui attivare risorse e progettualità.

In tal senso è necessario anche riconoscere (si veda anche il Fascicolo 4) che la Visione di sviluppo non può prescindere da:

- un'attenta valutazione della situazione di partenza, necessaria a stabilire anche quanto la Visione deve essere "*disruptive*" dei tradizionali modelli di sviluppo;
- un'analisi del livello di competitività delle competenze e degli asset strategici disponibili alla luce del contesto esterno (territori concorrenti, grandi *trend* tecnologici, sociali e economici internazionali, ecc.);
- la quantificazione dello sforzo richiesto per il raggiungimento della Visione, in termini di investimenti richiesti, interventi di ridisegno e ri-funzionalizzazione territoriale, ri-orientamento delle strutture organizzative, ecc..

Documento realizzato da The European House – Ambrosetti,
in collaborazione con Intesa Sanpaolo e con il coordinamento istituzionale e scientifico di ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani).

Contenuti del documento aggiornati al 15 gennaio 2016
Documento stampato nel mese di gennaio 2016
Progetto grafico, impaginazione e stampa: FZ Graphic & Design (Brescia)
Pubblicazione fuori commercio

Si ringrazia l'Istituto per la Finanza e l'Economia Locale (IFEL) Fondazione ANCI per il sostegno nella pubblicazione del presente documento

© ANCI e The European House - Ambrosetti S.p.A., 2016

