

Indice:

- **Prima Parte: il quadro d'insieme:**
 - 1. Quadro comparativo delle strutture**
 - 2. Attività e competenze**
 - 3. Personale e consulenze**
 - 4. Punti di forza e criticità**
 - 5. Tabelle contributi istituzionali**
 - 6. Preventivo 2017**

- **Seconda Parte: Nuovo ente e razionalizzazione:**
 - 1. Finalità e mission del nuovo ente**
 - 2. Le linee di intervento**
 - 3. Soluzioni organizzative**

- **Conclusioni e prospettive future**

PREMESSA

In un'ottica di razionalizzazione degli enti no profit partecipati dalla Città di Torino, l'Amministrazione Comunale, in ossequio a quanto disposto con deliberazione 2016 06705/064, ha chiesto all'Associazione Urban Center Metropolitano di elaborare un piano economico-finanziario attraverso il quale individuare il percorso di attuazione con lo scopo di preservare le competenze acquisite negli anni dai quattro enti oggetto di razionalizzazione e garantire in toto il proseguimento delle attività. Il piano presentato alla Città ha costituito la base di partenza di un ulteriore lavoro di approfondimento, al fine di addivenire a un'ipotesi di razionalizzazione che, oltre a garantire l'efficienza e l'efficacia della nuova associazione, potesse rappresentare un valore aggiunto per la Città e un effettivo risparmio di risorse.

PRIMA PARTE: IL QUADRO DI INSIEME

Ente	Mission	Soci	Organi di Indirizzo	Numero di collaboratori (allo stato attuale)
<p>Associazione Urban Center Metropolitano</p>	<p>1- Promuove la conoscenza, la partecipazione ed il dialogo fra tutti gli attori della scena urbana sulle maggiori trasformazioni ed interventi su scala urbana e metropolitana, in modo da favorire confronti con analoghi processi in corso nelle maggiori aree urbane italiane e straniere;</p> <p>2- Documenta e informa sugli interventi in corso, approfondendo i grandi temi del dibattito urbano attraverso il ricorso a specifici strumenti quali esposizioni, pubblicazioni, dibattiti, presentazioni e workshop;</p> <p>3- Promuove e coordina la raccolta e conservazione di documenti relativi all'architettura, all'urbanistica moderna e contemporanea e gli archivi dei</p>	<p>Comune di Torino Compagnia di San Paolo Ass. Torino Internazionale</p>	<p>Assemblea Presidente Consiglio Direttivo Revisore dei conti</p>	<p>4 dipendenti + 4 consulenti + 3 interinali</p> <p>Direttore Segretario Generale senza emolumento</p>

	<p>professionisti, enti e imprese del mondo della costruzione;</p> <p>4- promuove la costituzione di centri territoriali di documentazione per l'architettura e, in collaborazione con gli enti preposti, sviluppa la rete informativa nazionale degli archivi di architettura.</p>			
<p>Fondazione Contrada Torino Onlus</p>	<p>La Fondazione svolge la propria attività nei settori della tutela, promozione e valorizzazione del territorio.</p> <p>1- Coadiuvare le istituzioni nell'attuazione di interventi di riqualificazione urbana e territoriale in cui vengono coinvolti congiuntamente interessi pubblici-privati che possono anche riguardare beni di interesse artistico e storico.</p> <p>2 - Promuove e coordina la riqualificazione ambientale e culturale e la capitalizzazione socio-economica del sistema dei portici della Città di Torino.</p> <p>3- Monitora il sistema di manutenzione degli affacci sullo spazio pubblico al fine di promuovere e favorire gli interventi di riqualificazione.</p> <p>4- Promuove la cultura e l'arte, la tutela dei diritti civili nei confronti di soggetti svantaggiati in ragioni di condizioni fisiche, psichiche, economiche, sociali eseguendo interventi di riqualificazione puntuali e di vasta scala per lo sviluppo urbano sostenibile.</p>	<p>Comune di Torino Compagnia di San Paolo Università degli Studi</p>	<p>Presidente Consiglio direttivo Revisore dei conti Direttore Comitato tecnico Comitato di Partecipazione</p>	<p>4 dipendenti + 2 consulenti + Direttore</p>

<p>Fondazione Torino Smart City per lo Sviluppo Sostenibile (in liquidazione)</p>	<p>1 - La Fondazione promuove e diffonde progetti, approfondimenti e ricerche intesi a educare la generalità dei cittadini, le istituzioni e gli attori del tessuto economico- produttivo ad una cultura di rispetto dell'ambiente e dell'energia.</p> <p>2- Propone di individuare azioni, progetti, iniziative volte a contribuire al miglioramento della qualità della vita, allo sviluppo economico e alla salvaguardia ambientale, anche attraverso la partecipazione a bandi dell'Unione Europea. Intende inoltre promuovere la razionalizzazione della gestione delle risorse energetiche locali e ambientali, nonché la promozione dell'energia rinnovabile.</p>	<p>Comune di Torino</p>	<p>Consiglio di indirizzo Consiglio di gestione Assemblea dei partecipanti Presidente Direttore Revisore dei conti Comitato Tecnico</p>	<p>2 dipendenti + 5 consulenti + Direttore senza emolumento</p>
<p>Associazione Internazionale (in liquidazione)</p>	<p>L'associazione si prefigge di promuovere l'attuazione del Piano strategico, svolgendo una costante opera di coordinamento, stimolo, monitoraggio e revisione dello stesso.</p> <p>Il piano strategico costituisce lo strumento per individuare, promuovere ed attuare – con la collaborazione delle Istituzioni locali e delle forze sociali, economiche e culturali della Città – le azioni necessarie per realizzare la crescita e lo sviluppo di Torino e della sua area metropolitana in ambito europeo e internazionale.</p> <p>Nell'ambito di tale prospettiva, l'Associazione avrà il compito di stimolare la costante partecipazione dei sottoscrittori del Piano e di far confluire al proprio interno le osservazioni</p>	<p>L'Associazione è costituita dagli Enti e dalle Istituzioni, Organizzazioni economiche, culturali e sociali, pubbliche e private, di rilevante interesse nell'area torinese che sottoscrivono l'atto costitutivo.</p>	<p>Assemblea Comitato di Coordinamento Co-Presidenti Collegio dei Revisori dei Conti</p>	<p>1 dipendente</p>

	<p>sulle azioni in corso e le eventuali proposte di rettifica del Piano stesso. L'Associazione dovrà assicurare l'informazione dei cittadini sui contenuti del Piano strategico e sulle sue modalità di sviluppo.</p>			
--	---	--	--	--

Attività e competenze¹

	Attività	Competenze	Target	Principali Partner
Associazione Urban Center Metropolitano	<p>Comunicazione delle trasformazioni urbane e dei processi di sviluppo del territorio cittadino, attraverso l'organizzazione di dibattiti, convegni, workshop, visite guidate. Sportello aperto al pubblico per informare sulle trasformazioni urbane.</p> <p>Sede espositiva che racconta le trasformazioni della Città e che ospita mostre temporanee con tematiche varie sulla Città.</p> <p>Partecipazione a bandi europei.</p> <p>Organizzazione dei contenuti inerenti le trasformazioni urbane a supporto della Città di Torino per la partecipazione a Bandi EU.</p> <p>Organizzazione di mostre sulla Città e organizzazione di momenti di confronto con altre Città Europee.</p>	<p>La struttura si occupa principalmente dell'informazione e del dibattito su tematiche inerenti la città. Il lavoro di comunicazione ha portato negli anni al riconoscimento del brand.</p> <p>Il suo obiettivo comunicativo è quello di trasmettere i propri contenuti a pubblici differenti. Nell'ordinario si occupa di supportare le istituzioni e i cittadini sul racconto della città, anche attraverso la creazione di reti locali, nazionali e internazionali.</p> <p>La rete di contatti costruita negli anni, ha permesso di accedere ai finanziamenti europei.</p>	<p>Pubblico generico, studenti, delegazioni e addetti ai lavori.</p>	<p>Città di Torino, Compagnia di San Paolo, Torino Strategica, Città Metropolitana, SFM – Sistema ferroviario Metropolitano, GTT – Gruppo Torinese Trasporti, Regione Piemonte. ANCI.</p> <p>AEM, Torino Distribuzione, AUDIS, IED, Centro Einaudi, Comitato Giorgio Rota, Fondazione Fitzcarraldo, IRES – Istituto Ricerche Economiche Sociali del Piemonte, OCP – Osservatorio Culturale del Piemonte, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Torino.</p>

¹ Fonte: Business Plan UCM

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

	Accoglienza delle delegazioni straniere. Attività formativa di supporto agli studenti universitari, tesisti e organizzazione lezioni di architettura.			
--	---	--	--	--

<p>Fondazione Contrada Torino Onlus</p>	<p>Coadiuvava le istituzioni negli interventi di riqualificazione urbana, territoriale, ambientale e culturale che vedono coinvolti interessi pubblici e privati. Rivitalizza dal punto di vista socio-economico i portici della Città. Attiva la manutenzione periodica delle facciate e rilancia il Piano Colore di Torino. In generale si occupa di analisi e riqualificazione dello spazio pubblico, del decoro urbano, di arte pubblica e di riqualificazione e restauro dei beni culturali.</p>	<p>La Fondazione Contrada Torino Onlus, che opera principalmente per facilitare le relazioni tra pubblico e privato, racchiude delle competenze integrate che portano alla creazione e allo sviluppo di reti per la cittadinanza, per la promozione di una cultura dello spazio pubblico con strumenti e metodi partecipativi. Si occupa di animazione culturale e di analisi e censimento dello spazio pubblico finalizzato al recupero di risorse (precari sul suolo pubblico, spazi pubblicitari, etc...) o di dati sensibili; mappature e analisi del degrado di edifici privati. Progetti di riqualificazione funzionale (recuperi finalizzati alla mediazione di conflitti sociali) e il Piano di Recupero Obbligatorio (dalla progettazione alla gestione). Valorizzazione del patrimonio culturale.</p>	<p>Enti e Amministrazioni, pubblico generico.</p>	<p>Amministrazioni Pubbliche, Comitati, Fondazioni, Scuole, gruppi di cittadini organizzati e spontanei, cittadini in genere.</p>
--	---	---	---	---

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

		Creazione e gestione di bandi di arte pubblica (dal bando alla realizzazione delle opere) Interventi di riqualificazione urbana realizzati sul territorio con il coinvolgimento delle realtà locali, progettazione partecipata, patti di gestione per il mantenimento delle opere realizzate. Rimozione Graffiti.		
Fondazione Torino Smart City per lo Sviluppo Sostenibile	Supporto alla Città di Torino per l'attuazione delle politiche in ambito Smart City (Ambiente ed Energy, Innovazione) Attività di coordinamento operativo di progetti e iniziative della Città di Torino in ambito Smart City, nonché rapporti con soggetti pubblici e privati sugli stessi temi. Collaborazione con ANCI in fase di definizione degli elementi di caratterizzazione dei progetti smart e di progettazione del portale web dedicato alle smart cities italiane. Attività di comunicazione mirate a diffondere la conoscenza tra cittadini e/o addetti ai lavori delle	Coordinamento e gestione di progetti complessi. Gestione rapporti istituzionali con enti pubblici e con soggetti privati. Gestione gruppi di lavoro. Gestione di campagne di comunicazione istituzionali. Organizzazione di eventi istituzionali. Competenze tecniche in materia energetico – ambientale con interpretazione della normativa e diagnosi energetiche.	Pubblico generico, pubblica amministrazione, imprese.	Politecnico di Torino e Università degli Studi, Enti Pubblici, Organismi professionali e Associazioni di categoria, Centri di ricerca, Fondazioni, imprese del territorio, ANCI

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

	<p>iniziative della Città su questi ambiti, tra cui: Masterplan SMILE, campagna progetto #TorinoLED, Torino Living Lab. Organizzazione e promozione di rassegne pubbliche volte alla comunicazione, al sostegno e alla promozione del processo di trasformazione economica, strutturale e culturale della città in direzione smart (Le Città Visibili - Smart City Festival 2012, Smart City Days – Torino 2013, Smart City Weeks – Torino 2014/2012 / 2015, Nutrire le Città – 2015, Green Weeks – 2016). Organizzazione e partecipazione a convegni, fiere ed eventi di terze parti per diffondere la cultura della sostenibilità e la conoscenza degli interventi della Città in ambito Smart City. Energy Gate Gate Progetto Energy Management Città di Torino. Supporto Città di Torino per verifica conformità alla normativa energetico-ambientale delle pratiche edilizie APE patrimonio immobiliare Città di Torino. Progetti Speciali su tematiche</p>			
--	--	--	--	--

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

	energetiche con Comuni area metropolitana. Attività informative a professionisti (consulenze e corsi formazione) su tematiche energetiche.			
--	---	--	--	--

<p>Associazione Torino Internazionale</p>	<p>Torino Strategica costruisce visioni, strategie e azioni che promuovono lo sviluppo dell'area metropolitana torinese, con l'obiettivo di costruire una città dall'identità forte e positiva, una città con un progetto di futuro. Dal 2012, con il rilancio della pianificazione, Torino Strategica ha lavorato con gli attori locali alla costruzione del nuovo Piano Strategico "Torino Metropoli 2025". Il terzo Piano Strategico è la risposta ai cambiamenti economici, sociali e istituzionali più recenti: la crisi, la riduzione delle risorse pubbliche e la nuova riforma degli enti locali con la nascita della Città Metropolitana di Torino.</p>	<p>I lavori del Piano sono stati organizzati in due commissioni tematiche, sviluppo economico e territorio metropolitano, composte dai principali 100 stakeholder torinesi, che hanno avuto il compito di indicare i temi prioritari e selezionare i principali progetti dell'agenda metropolitana al 2025. Otto gruppi di lavoro tematici – investimenti, capitale umano, PA e impresa, attrattività locale, qualità dello spazio urbano, infrastruttura verde, poli di sviluppo, mobilità – hanno coinvolto oltre duecento persone scelte in base alle competenze in grado di portare al Piano, e hanno lavorato per approfondire i</p>	<p>Enti e amministrazioni.</p>	<p>Comune di Beinasco / Comune di Borgaro Torinese / Comune di Caselle Torinese / Comune di Collegno / Comune di Grugliasco / Comune di Ivrea / Comune di Moncalieri / Comune di Nichelino / Comune di Orbassano/ Comune di Piossasco/ Comune di Rivoli / Comune di San Mauro / Comune di Settimo Torinese / Comune di Torino / Comune di Trofarello / Comune di Volpiano Altri Soci: Agenzia Servizi Pubblici Locali / Alenia Aermacchi / Amiat / Api Torino / Ascom Torino / Atc Torino / Aurora Due / Autoservizi M. Canuto / Camera di commercio Torino / Casartigiani Torino / Castello di Rivoli – Museo</p>
--	--	---	--------------------------------	---

	<p>Obiettivo del nuovo Piano è continuare a essere una città vivibile, motore di sviluppo economico, socialmente e ambientalmente sostenibile, aperta al mondo.</p>	<p>temi ed elaborare i progetti strategici. Tre tavoli di visione – Torino Città Internazionale, Torino Città del Cibo, Torino Città dell’Università – hanno contribuito alla definizione delle strategie e dei progetti di Torino Metropoli al 2025 su queste tre principali direttrici tematiche.</p>		<p>d’Arte Contemporanea / Cgil Torino / Cida Piemonte / Cisl Torino / Club Dirigenti di Informatica / Cna Torino / Coldiretti / Collegio Costruttori Edili / Compagnia di San Paolo / Csi Piemonte / Ente di Gestione delle Aree Protette del Po e della Collina Torinese/ Environment Park /European Training Foundation / Fiat / Film Commission / Fondazione del Teatro Stabile di Torino / Fondazione Giovanni Agnelli / Ordine degli Architetti della Provincia di Torino OAT / Fondazione per il libro, la musica e le cultura / Fondazione Rosselli / Fondazione per l’Ambiente T.Fenoglio / Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT / Fondazione Torino Musei / Forum del Terzo Settore in Piemonte / Geodata / Giulio Einaudi Editore / Gruppo Dirigenti Fiat / Gtt / Infratrasporti. To / Ires Piemonte / Iren Energia / Istituto Piemontese A. Gramsci / Istituto Zooprofilattico Sperimentale del</p>
--	---	---	--	--

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

				Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta / Istituto Superiore Mario Boella / Lavazza / Lega Cooperative e Mutue del Piemonte / Museo Nazionale del Cinema – Mole Antonelliana / Novacoop / Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Ivrea, Pinerolo, Torino / Pastorale Sociale del Lavoro / Fondazione Piazza dei Mestieri / Politecnico di Torino / Sagat / Siti / Smat / Società degli Ingegneri e degli Architetti / Teatro Regio / Telecom Italia – Tilab / Torino Incontra / Torino Wireless / Turismo Torino e Provincia / Uil Piemonte / Unione Industriale di Torino / Università degli Studi di Torino / SSF Rebaudengo /
--	--	--	--	--

<p>Associazione Torino Internazionale</p>	<p>* in fase di liquidazione</p> <p>Negli anni l'Associazione ha attivato percorsi e sinergie con numerosi attori del tessuto urbano e metropolitano al fine di definire una strategia di sviluppo futuro dell'area metropolitana torinese, ponendosi come crocevia di esperienze e di idee e come interlocutore affidabile a livello locale e internazionale. Creazione di una serie di consolidate relazioni e visione progettuale.</p>	<p>* in fase di liquidazione</p> <p>Limitato coinvolgimento attivo dei cittadini.</p>	<p>* in fase di liquidazione</p> <p>Negli ultimi anni l'Associazione ha lavorato, di concerto con i principali attori e stakeholder del territorio, alla definizione del nuovo Piano Strategico "Torino Metropoli 2025", con l'obiettivo di costruire una città dall'identità forte e positiva, una città con un progetto di futuro. Il terzo Piano Strategico dovrà essere la risposta ai cambiamenti economici, sociali e istituzionali più recenti: la crisi, la riduzione delle risorse pubbliche e la nuova riforma degli enti locali con la nascita della Città Metropolitana di Torino. Obiettivo del nuovo Piano, che dovrà essere preservato all'interno del nuovo ente, è quello di continuare a fare di Torino una città vivibile, motore di sviluppo economico, socialmente e ambientalmente sostenibile, aperta al mondo.</p>
--	---	---	--

TABELLA DEI CONTRIBUTI ISTITUZIONALI²

	Contributi per attività istit. Città di Torino 2015	Contributi per attività istit. Città di Torino 2016	Contributi per attività istit. Città di Torino 2017 (stimati)	Contributi per attività istit. Compagnia di San Paolo 2015	Contributi per attività istit. Compagnia di San Paolo 2016	Contributi per attività istit. Compagnia di San Paolo 2017 (stimati)	Contributi per attività istit. Città di Torino e Compagnia 2015	Contributi per attività istit. Città di Torino e Compagnia 2016	Contributi per attività istit. Città di Torino e Compagnia 2017 (stimati)
Ass. Urban Center Metropolitano	€ 250.000,00	€ 215.000,00	€ 161.250,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 250.000,00	€ 500.000,00	€ 465.000,00	€ 411.250,00
Fondazione Contrada	€ 205.000,00	€ 150.000,00	€ 120.000	€ 65.000,00	€ 500,00	€ 60.000,00	€ 270.000,00	€ 215.000,00	€ 180.000,00
Fondazione Torino Smart City	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000	€ 70.000,00	€ 0	€ 40.000,00	€ 210.000,00	€ 30.000,00	€ 70.000,00
Associazione Torino Internazionale	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 10.000	€ 94.500,00	€ 600,00	€ 10.000,00	€ 154.500,00	€ 120.000,00	€ 20.000,00
TOTALE	€ 545.000,00	€ 455.000,00	€ 321.250,00	€ 479.500,00	€ 375.000,00	€ 360.000,00	€ 1.134.500,00	€ 830.000,00	€ 681.250,00

² Fonte: Business Plan UCM

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

BILANCI PREVENTIVI 2017

Preventivo anno 2017	Associazione Urban Center Metropolitano	Fondazione Contrada Torino Onlus	Fondazione Torino Smart City per lo Sviluppo Sostenibile	Associazione Torino Internazionale (su 6 mesi)
ENTRATE				
Contributi per attività istit. Città di Torino	€ 161.250,00	€ 120.000,00	€ 30.000,00	€ 10.000,00
Contributi per attività istit. Compagnia di San Paolo	€ 250.000,00	€ 60.000,00	€ 40.000,00	€ 10.000,00
Quote associative				
Utilizzo Fondi su Attività future	€ 22.200,00	€ 21.500,00		
Contributi su progetti	€ 81.000,00	€ 34.080,00		€ 46.300,00
Contributi Europei	€ 118.640,00			
Energy Management			€ 48.306,00	
Sopravvenienze			€ 20.000,00	
Progetti in corso di approvazione		€ 40.000,00		
Assistenza conto termico Diagnosi Energetiche Comunicazione #TorinoLED				
Altre entrate (visite guidate, eventi, altre attività, donazioni, progetti speciali, rimborsi spese, ect)	€ 15.000,00			
TOTALE ENTRATE	€ 648.090,00	€ 275.580,00	€ 138.306,00	€ 66.300,00
Contributi per progetti riqualificazione		€ 58.023,00		
Totale entrate riqualificazione		€ 58.023,00		
USCITE				
Personale, Direttore e collaborazioni in staff	€ 198.692,00	€ 155.465,00	€ 84.355,00	€ 30.000,00
Progettazione Europea	€ 118.640,00			
Personale in distacco				
Costi gestionali *	€ 133.886,00	€ 43.290,00	€ 10.730,00	€ 31.300,00

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

Costi a progetto - consulenze	€ 110.434,00	€ 37.325,00	€ 21.000,00	
Costi di comunicazione e per le attività	€ 89.400,00		€ 13.000,00	€ 5.000,00
Spese legali			€ 9.000,00	
Oneri				
Accantonamento fondo rischi				
Progetti in corso di approvazione		€ 39.500,00		
TOTALE USCITE	€ 651.052,00	€ 275.580,00	€ 138.085,00	€ 66.300,00
Contributi ai condomini per progetti riqualificazione		€ 58.023,00		
Totale uscite riqualificazione		€ 58.023,00		
AVANZO/DISAVANZO	- € 2.962,00	€ 0,00	€ 221,00	€ 0,00

SECONDA PARTE: NUOVO ENTE E RAZIONALIZZAZIONE

Fondazione Contrada Torino Onlus: approfondimento.

Pur ribadendo la bontà del progetto di razionalizzazione delineato inizialmente, occorre dedicare un breve approfondimento alla situazione della Fondazione Contrada Torino Onlus: benché la citata deliberazione della Giunta Comunale mecc. 2016 06705/064 prevedesse per quest'ente un percorso analogo a quello avviato per l'Associazione Torino Internazionale e per la Fondazione Torino Smart City per lo Sviluppo Sostenibile, da concludersi entro il 2017, fatti i dovuti accertamenti circa l'attuale situazione economico-finanziaria della Fondazione, verificati tutti i rapporti giuridici attualmente aperti e non cedibili a soggetti terzi, anche tenuto conto dei vincoli normativi imposti dalla natura stessa di Onlus, e atteso che la Fondazione in oggetto ha un bilancio di previsione per il prossimo triennio con un buon attivo, non è conveniente, al momento, coinvolgerla nell'operazione di razionalizzazione, poiché la sua messa in liquidazione, allo stato attuale, risulterebbe in contrasto con le norme del Codice Civile e dello Statuto dell'ente (art. 21).

Merita inoltre fare un accenno all'entrata in vigore, in data 3/8/2017, del d.lgs. 3/7/2017, n. 117, riguardante "Codice del Terzo settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106", che, nell'intento di riordinare la copiosa legislazione esistente sulla materia del terzo settore, introduce tra l'altro alcune novità significative; in particolare, nel caso specifico vengono in considerazione le disposizioni di cui agli artt. 54, 89, 99, 101, 102, 104, con cui il legislatore è intervenuto tra l'altro a riformare la normativa sulle Onlus (art. 10 e seguenti D. Lgs. 460/97): infatti, con la piena attuazione della Riforma, essa verrà abrogata, e gli enti che ad oggi hanno la qualifica di Onlus dovranno avviare l'iter per iscriversi al Registro unico nazionale del Terzo settore. Giova poi citare l'art. 98 comma 1 del medesimo Codice: esso prevede l'introduzione di un articolo ex novo nel Codice Civile – il 42 bis -, che per la prima volta norma, per le associazioni riconosciute e non riconosciute e per le fondazioni, le operazioni di trasformazione reciproca, fusione o scissione.

Tale clausola apre scenari differenti in ordine alla possibilità di coinvolgere Fondazione Contrada nel piano di razionalizzazione, considerato che la fusione, ai sensi degli artt. 2501 e seguenti del codice civile, realizza una successione universale assimilabile a quella "mortis causa" e produce la sostituzione, nella titolarità dei rapporti giuridici attivi e passivi facenti capo all'ente incorporato, dell'ente incorporante, scongiurando quella soluzione di continuità che oggi sarebbe inevitabile con la messa in liquidazione di Fondazione Contrada Torino Onlus.

Anche nelle more della definizione delle modalità attuative della riforma, nell'attesa di valutare l'impatto che questa avrà sulla Fondazione Contrada in quanto Onlus, si ribadisce quindi la non convenienza, ad oggi, di integrare quest'ultima nel nuovo ente unico.

FINALITA' E MISSION DEL NUOVO ENTE

Partendo dal Business Plan redatto dall'Associazione Urban Center Metropolitano, l'Area Partecipazioni Comunali ha elaborato un prospetto economico-finanziario relativo al nuovo ente, per dare evidenza dell'efficientamento possibile delle risorse; nelle pagine che seguono viene definita in primis la nuova mission dell'ente, la sua struttura organizzativa e l'indicazione dei risparmi del nuovo ente.

Il nuovo ente avrà il compito di promuovere l'informazione e il dibattito su azioni, progetti e iniziative di trasformazione e riqualificazione urbana, di elaborare azioni e progetti di carattere energetico, ambientale e culturale, di promuovere la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica e ai progetti della Pubblica Amministrazione, anche attraverso la diffusione di tecnologie innovative, l'innovazione e la digitalizzazione dei servizi comunali, lo sviluppo di Torino e della sua area metropolitana verso un modello urbano più sostenibile e intelligente, agevolandone la crescita sostenibile in ambito europeo e internazionale.

Per una disamina più approfondita circa le finalità, le attività istituzionali e l'organizzazione del nuovo ente si rimanda alla bozza di statuto in approvazione.

1. AREE TEMATICHE: PERSONALE E MISSION

La struttura del nuovo ente, pur mantenendo un assetto piramidale, con al vertice il Direttore, dovrà garantire la massima flessibilità e interdipendenza tra i ruoli, in modo da essere snella e versatile.

Il Direttore, da statuto, viene nominato dal Consiglio Direttivo tra persone di comprovata professionalità ed esperienza nell'ambito delle attività svolte dall'Associazione, previa selezione pubblica, ed è il responsabile della direzione e della corretta esecuzione delle attività dell'Associazione e del coordinamento operativo nel rispetto di quanto deliberato dal Consiglio Direttivo. Predisponde il programma delle attività, valuta le proposte di dibattito avanzate dall'Advisory Board e l'organizzazione delle relative modalità, predisponde gli schemi di bilancio preventivo e consuntivo da sottoporre al Presidente e successivamente al Consiglio Direttivo.

Inoltre cura i rapporti di carattere continuativo con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative dell'Associazione.

Sono stati individuati tre distinti ambiti d'area (Architettura e Città - Ambiente e Sviluppo Sostenibile - Smart City, Innovazione e Partecipazione), che definiscono i principali assi strategici attraverso cui si esplica l'attività dell'Associazione. Ad ogni area di attività (o a più di una, laddove le attività di riferimento

siano omogenee o complementari) può essere associato un Responsabile, a cui compete il raggiungimento degli obiettivi e la gestione delle risorse destinate a tale scopo. Il compito di coordinare l'attuazione delle linee strategiche, integrandone le azioni e condividendone gli obiettivi specifici, spetta al Direttore.

Tutte le aree di intervento, seppur distinte per *mission* e sensibilità, sono riconducibili alla finalità principale dell'Associazione e quindi sarà necessaria un'effettiva sinergia e interdipendenza tra i ruoli e le varie aree di intervento, in una logica di scambio continuo tra i vari responsabili, i loro collaboratori e la direzione.

Con riguardo, in particolare, all'area Architettura e Urbanistica, è prevista l'istituzione di un Advisory Board quale organismo indipendente con funzioni consultive. Esso suggerisce i principali temi di natura urbanistica/architettonica/paesaggistica ed ambientale da sottoporre a informazione, dibattito e partecipazione per la Città, esercita funzioni di Osservatorio sulle tendenze in materia di architettura e urbanistica e relaziona una volta all'anno all'Assemblea dei Soci dell'Associazione, delineando scenari evolutivi in tali campi; suggerisce azioni di ricerca, collaborazione e partecipazione a iniziative culturali nazionali e internazionali sui temi dell'urbanistica e dell'architettura; esprime pareri non vincolanti in ordine agli indirizzi, ai programmi e alle attività della Città e dell'Associazione, sulle tematiche di interesse, offrendo un punto di vista terzo anche su richiesta degli organi dell'Associazione.

Sono poi state individuate delle aree trasversali, il cui personale opera in stretta sinergia con i responsabili delle aree principali e con la Direzione, e che sono:

- Amministrazione e Contabilità
- Bandi Europei
- Comunicazione e Ufficio Stampa

Tali aree, data la loro natura trasversale a tutta l'Associazione, dovranno lavorare in totale sinergia, in modo da veicolare messaggi chiari, univoci e facilmente riconoscibili. Risulta strategico in questo senso il ruolo dell'eventuale Responsabile della Comunicazione (o in sua assenza del Direttore dell'Associazione) nel predisporre una strategia comunicativa generale per l'Associazione, ma funzionale a differenziarsi per ciascuna delle linee di intervento.

2. LE LINEE DI INTERVENTO (Per una visione di insieme della struttura dell'Associazione proposta e delle relative aree strategiche si rimanda all'Allegato A al presente documento)

1- **Architettura e Città.** Si suddivide in due obiettivi: *Ascoltare e Informare*, tra loro interdipendenti e propedeutici l'uno all'altro.

L'obiettivo ASCOLTARE si propone di favorire il dibattito scientifico e culturale sui progetti di trasformazione della Città e dell'Area metropolitana, attraverso un lavoro di ricerca e documentazione di politiche urbane virtuose sia sul territorio nazionale sia in ambito più internazionale. In quest'ottica è possibile promuovere percorsi di internazionalizzazione e di apertura con la partecipazione a workshop, convegni e viaggi istituzionali al fine di favorire il dialogo e la costruzione di percorsi comuni con altre realtà urbane.

L'obiettivo INFORMARE, strettamente legato al primo e ad esso conseguente, si propone di aprire l'Associazione all'esterno, tramite la divulgazione e la promozione della precedente attività di studio e ricerca, per diffondere la cultura e la conoscenza su temi dell'architettura, dell'urbanistica e della città in genere, anche attraverso l'apertura di un front office che fornisca informazioni sulle attività dell'Associazione, tra cui possono rientrare, a titolo esemplificativo, workshop, visite guidate, formazione nelle scuole e altre attività istituzionali.

Rientrano tra le attività possibili anche la predisposizione di materiale audio/video a scopo informativo e di studio/ricerca e l'avvio di percorsi di internazionalizzazione, attraverso l'organizzazione di convegni, laboratori, workshop ecc. per addetti ai lavori e, conseguentemente, l'attività di accoglienza di delegazioni esterne.

2 – **Ambiente e Sviluppo Sostenibile**, che a sua volta si compone di due obiettivi: *Strategie per lo Sviluppo Sostenibile e Educazione e Formazione*.

L'obiettivo STRATEGIE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE ha come finalità principale quella di individuare progetti e politiche di innovazione volti a contribuire al miglioramento della qualità della vita, allo sviluppo economico e alla salvaguardia ambientale. Promuove, anche grazie all'utilizzo dei bandi europei, l'evoluzione della città verso un modello urbano più sostenibile, elaborando strategie integrate di sviluppo. Supporta la Città per la revisione del proprio piano regolatore.

L'obiettivo EDUCAZIONE E FORMAZIONE ha un risvolto maggiormente comunicativo e si rivolge all'insieme di attori istituzionali, stakeholder del

territorio, attori del tessuto economico-produttivo, comuni cittadini, e ha come finalità principale quello di educare e promuovere una cultura del rispetto ambientale ed energetico, in un'ottica di sfruttamento sostenibile delle risorse, in linea con quelle che sono le raccomandazioni dell'Agenda 21 delle Nazioni Unite.

3 – **Smart City, Innovazione e Partecipazione**, che si articola in tre obiettivi: *Strategie per la Smart City, Progettualità Innovativa e Partecipazione Attiva*.

L'obiettivo STRATEGIE PER LA SMART CITY si propone di elaborare soluzioni creative nell'ambito di temi quali energia, ambiente, inclusione e coesione sociale, stili di vita, finalizzate a favorire e a promuovere il processo di trasformazione economica, strutturale e culturale della Città in direzione Smart.

L'obiettivo PROGETTUALITA' INNOVATIVA si propone di perseguire le finalità dell'Associazione attraverso la creazione di partenariati strategici coinvolgendo due livelli di attori: da un lato gli stakeholder del territorio, le imprese, gli operatori del settore economico-produttivo; dall'altro la cittadinanza, promuovendo concorsi di idee, bandi per la riqualificazione artistica e urbana, lo sviluppo di progetti di inclusione e partecipazione per avvicinare i cittadini alla vita non solo presente, ma futura della città, anche attraverso l'innovazione e la digitalizzazione dei servizi comunali.

L'obiettivo PARTECIPAZIONE ATTIVA, che è diretta conseguenza del secondo, si propone di diffondere buone pratiche e di promuovere la partecipazione del cittadino alla vita pubblica e ai progetti della pubblica amministrazione attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative. Supporta la possibilità di proporre progetti e petizioni da parte dei cittadini e di accedere ad informazioni della pubblica amministrazione, facilitando al contempo la raccolta di istanze e segnalazioni della cittadinanza.

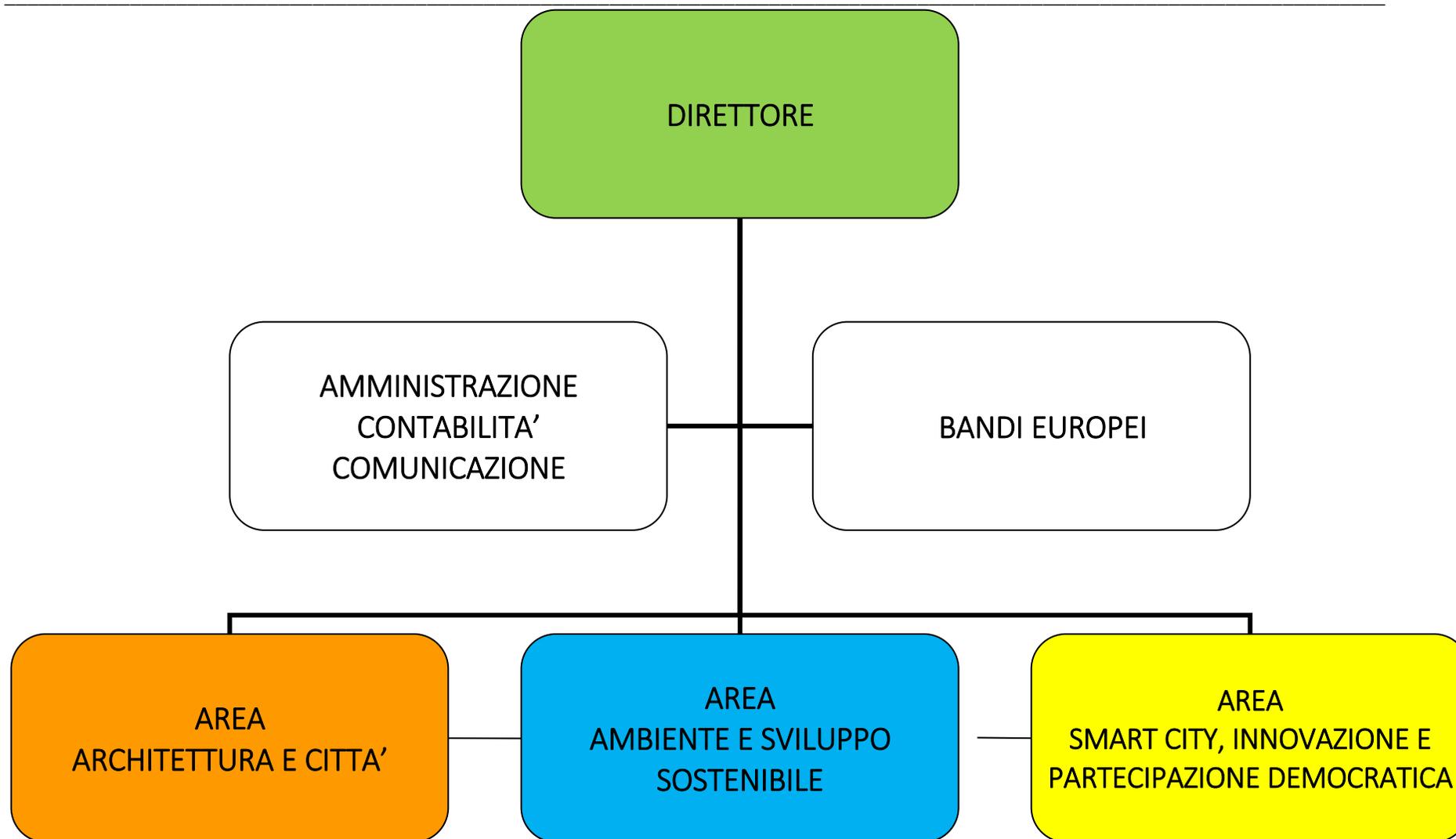
Come si evince da questa breve disamina, il *core business* della nuova Associazione permane quello dell'attuale Urban Center Metropolitano, integrato dalle funzioni che caratterizzano gli altri enti coinvolti nell'operazione di riordino, che potranno garantire **scenari futuri di ampliamento delle attività**.

3. SOLUZIONI ORGANIZZATIVE

L'Associazione, in esito al processo di riassorbimento delle risorse umane attualmente impiegate in Fondazione Smart City (1 a tempo indeterminato + 1 a tempo determinato - I.A.) e in Associazione Torino Internazionale (1 a tempo indeterminato Quadro - licenziata dal 1/11/2017), potrà contare su 7 risorse, di cui 4 a tempo indeterminato full time, 2 a tempo indeterminato part time, 1 a tempo determinato full time, cui si aggiungono, per Relazioni Internazionali e progetti europei, 3 interinali, 4 consulenti.

Data la forte sinergia tra le linee strategiche sarà assolutamente necessario garantire il massimo scambio di competenze tra le varie figure professionali e la massima elasticità dei ruoli all'interno della nuova associazione.

Di seguito si propone una bozza di organigramma sintetico del nuovo ente:



PROPOSTE DI RAZIONALIZZAZIONE

Il prospetto qui di seguito illustra i risparmi previsti per il nuovo ente, per ciascuna voce di spesa, anche sulla base dei dati forniti dall'Associazione Urban:

RISPARMI STIMABILI

Riduzione dei costi di gestione di amministrativa			
ENTE	COSTO AZIENDA	REVISORE DEI CONTI	FONTE
		NOTE/FORNITORE	
URBAN CENTER	€ 2.400,00	n. 1 revisore, collaboratore con cedolino, 320 € di contributi, Dott. Domenico Pizzala	Bilancio 2017
SMART CITY	€ 4.032,00	n. 1 revisore, consulente con iva 22%, Dott. Carlo Angelo Giovanni Sirocchi	Bilancio 2017
TORINO INTERNAZIONALE solo 2017	€ 2.100,00	n. 3 revisori, collaboratori con cedolino, 1.300 € totali di contributi sui revisori, Dott. Alunno, Dott. Colangelo, Dott. Pizzala	Bilancio 2017
	€ 8.532,00		
REVISORE UNICO	€ 6.200,00		
RIDUZIONE GESTIONE REVISORI	-€ 2.332,00		
		GESTIONE PAGHE E CONTRIBUTI	
		NOTE/FORNITORE	
URBAN CENTER	€ 6.100,00	Studio Origlia	Bilancio 2017
SMART CITY	€ 2.740,49	Studio Tango	Bilancio 2017
TORINO INTERNAZIONALE	€ 1.100,00	Studio Origlia	Bilancio 2017

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

	€ 9.940,49		
GESTIONE PAGHE E CONTRIBUTI	€ 6.985,00		
RIDUZIONE GESTIONE PAGHE E CONTRIBUTI	-€ 2.955,49		
		GESTIONE CONTABILITA'	
	COSTO IVATO	NOTE/FORNITORE	
URBAN CENTER	€ 13.000,00	Studio dottori commercialisti	Bilancio 2017
SMART CITY	€ 9.537,52	Ragioniere Savoia + 2.730 € vecchio commercialista	Bilancio 2017
TORINO INTERNAZIONALE	€ 7.500,00	Studio dottori commercialisti	Bilancio 2017
	€ 30.037,52		
STUDIO DOTTORI	€ 18.500,00		
RIDUZIONE GESTIONE CONTABILITA'	-€ 11.537,52		
Costo Attuale di gestione	€ 48.510,00		
Costo post razionalizzazione per gli anni 2018/2020	€ 31.685,00		
Risparmio effettivo	€16.825,00		

OSSERVAZIONI

L'operazione di riorganizzazione in un ente unico delle funzioni e competenze di UCM, Smart City e Torino Internazionale ha tra le finalità principali quella della riduzione della spesa sia in termini di costi gestionali sia in termini di apporti contributivi da parte della Città in virtù delle sinergie e dell'aumento delle entrate proprie dell'Ente unico. La quantificazione puntuale della effettiva razionalizzazione sarà possibile solo all'indomani del processo di integrazione, e quindi pienamente misurabile nel bilancio 2019. Il 2018, infatti, sarà un anno di transizione in cui poter apprezzare la capacità effettiva del nuovo ente di muoversi con le sue rinnovate finalità e determinare previsioni di medio periodo.

Tuttavia, a una prima analisi, è possibile quantificare una serie di variabili su cui è lecito attendersi un risparmio pressoché certo e ipotizzabile.

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

Si tratta in particolare delle **spese per la gestione amministrativa**, relative ai revisori dei conti, gestione paghe e contributi, gestione contabilità e spese di sede e gestione. È infatti chiaro che riorganizzando, per quanto dalle competenze potenziate dal punto di vista delle finalità, dovrebbero andare a ridursi le spese legate ai revisori dei conti e ai professionisti incaricati della gestione contabile e di paghe e contributi, spese peraltro determinate da compensi professionali abbastanza standard.

Dal prospetto preliminare su esposto tali costi, rispetto alla gestione attuale, dovrebbero ridursi di circa **16 mila euro**.

Analogamente, ricorrendo a una **sede unica** invece delle tre attuali, le spese amministrative, gestionali e di cancelleria dovrebbero subire una riduzione. Per quanto riguarda la sede del nuovo ente si è ipotizzato che questa sarà la stessa attualmente concessa dalla Città all'Associazione Urban Center Metropolitano, a fronte del pagamento di un canone da concordare con gli uffici competenti (il contratto risulta scaduto in data 31/03/2016 con indennità di euro **10.378,32**); restano altresì in capo al nuovo ente le spese di utenza (elettricità, riscaldamento, telefono, ecc.) e le spese di gestione varia (cancelleria, spese di rappresentanza, spese legali, assicurative, postali, rimborsi trasferte, spese di comunicazione e pubblicità, ecc.). Si può presumere che a fronte di costi per circa 167 mila Euro (da PI di UCM) quale il risultato della somma, da un lato, delle attuali spese di sede e amministrazione dell'Associazione Urban e, dall'altro, delle spese varie di gestione attualmente sostenute da Fondazione Torino Smart City e Associazione Torino Internazionale, tale importo sia suscettibile di riduzioni ulteriori rispetto ai soli 16 mila euro relativi ai costi di gestione amministrativa, stimabili in almeno **20 mila Euro**.

Bandi europei: maggiore appeal del nuovo ente unico.

A fronte dell'attuale incertezza nella quantificazione del risparmio economico derivante dall'intera operazione, occorre tuttavia evidenziare che il percorso di integrazione dei tre enti comporterà indubbe **ricadute positive in termini di attrattività di risorse** da parte del nuovo ente, **anche in ambito europeo**. Infatti la nuova tranche di programmi finanziati nel periodo 2014-2020 attraverso l'utilizzo dei fondi strutturali ha tra le proprie finalità principali temi e obiettivi quali l'efficientamento energetico, la salvaguardia di risorse energetiche e ambientali anche in un contesto urbano, la sostenibilità ambientale e la coesione sociale all'interno dei grandi agglomerati metropolitani, l'efficienza nell'utilizzo delle materie prime in un'ottica smart city e di green economy. Con il solo programma HORIZON 2020, la Commissione Europea ha stanziato per il biennio 2016-2017 ben 194 milioni di euro per progetti di ricerca sul tema efficienza energetica. Il Programma Life 2014 – 2020, finalizzato a sostenere la tutela dell'ambiente, il miglior utilizzo delle risorse e l'evoluzione della normativa europea in materia, può contare su una dotazione finanziaria disponibile di circa 3,4 miliardi di euro per l'intero periodo.

Tali temi ben si sposano con le competenze e le professionalità interne di cui disporrà il nuovo ente, grazie anche al contributo delle risorse umane e relazionali attualmente impiegate nella Fondazione Torino Smart City.

L'analisi preliminare sulle forze e le debolezze degli enti, presi singolarmente, ha infatti individuato come, se da un lato l'Associazione Urban Center può disporre di una proficua esperienza nell'ambito della progettazione europea, dall'altro essa sconta una monodisciplinarietà rispetto ai contenuti e ai progetti, che potrebbe essere arricchita dalle competenze e dalla mission propria di Fondazione Torino Smart City e dell'Associazione Torino Internazionale.

D'altra parte, recenti analisi dimostrano come, in ambito di progettazione europea, tra i fattori chiave per una maggiore attrattività di risorse, vi siano tra i fattori di successo, oltre all'esperienza nella gestione di passati progetti, anche la multidisciplinarietà (cioè la capacità di 'pensare' progetti che coinvolgano più ambiti di sviluppo e siano quindi strategicamente direzionati) e la capacità di creare partenariati ampi, coinvolgendo una platea di attori il più ampia possibile, non solo sui temi dei contenuti, ma anche da un punto di vista territoriale (in Italia e all'estero). In quest'ottica la rete di partner e stakeholder coinvolti in progetti passati da parte di Fondazione Torino Smart City e Torino Internazionale non potrà che essere di aiuto nell'implementare le capacità attrattive del nuovo ente rispetto ai competitor per l'aggiudicazione dei **fondi europei** da qui al 2020. Da ultimo, il forte radicamento di Urban Center in ambito metropolitano, la rete strategica creata con gli altri urban center presenti su territorio nazionale e la riconoscibilità nei confronti dei cittadini e dei principali attori del territorio, dovrà essere sfruttata in un'ottica comunicativa e informativa. Una delle chiavi di successo di una buona valutazione da parte delle istituzioni europee nell'assegnazione dei fondi, infatti, è anche la capacità di veicolare a un pubblico di non addetti ai lavori le informazioni relative alle azioni e ai progetti per i quali si chiede il finanziamento.

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Come più volte ricordato, il presente documento è basato principalmente sull'analisi dei bilanci consuntivi e preventivi forniti dagli enti e sul piano industriale formulato dall'Associazione Urban Center. Tuttavia, già a una prima analisi, è possibile trarre alcune conclusioni in merito.

In primo luogo, appare evidente come, nonostante un apprezzabile intento di migliorare l'allocazione delle risorse e di contenere alcune spese, il nuovo ente che verrà a crearsi all'indomani del processo di razionalizzazione non possa configurarsi ancora del tutto autonomo, non potendo garantire il proprio equilibrio economico-finanziario senza un apporto decisivo di capitali di provenienza esterna. In questo senso, infatti, risultano ancora fondamentali per la sostenibilità del nuovo ente i trasferimenti di risorse provenienti da Amministrazione comunale e Compagnia di San Paolo, che si è impegnata ad accompagnare la Città nel processo di razionalizzazione in atto, garantendo il proprio supporto finanziario (recentemente riconfermato nella Convenzione Quadro tra il Comune di Torino e la Compagnia, per gli anni 2017-2018-2019, il cui schema è stato approvato dalla Città con deliberazione della Giunta Comunale mecc. 2017 02290/004).

Occorre quindi porre una maggiore attenzione nel ricercare e implementare quelle attività proprie dell'ente che gli permettano nel breve-medio periodo di 'emanciparsi' dal finanziamento pubblico, muovendosi progressivamente e con sempre maggiore incisività verso lo sviluppo ulteriore di attività c.d. 'proprie o della gestione caratteristica' che possano garantire da un lato l'efficienza dell'organizzazione e la sua sostenibilità economico-finanziaria e dall'altro un effettivo contenimento della spesa da parte dell'Amministrazione comunale e la salvaguardia dei principi del processo di razionalizzazione alla base dell'intera operazione, così come derivati dal decreto legislativo 175/2016 (c.d. testo Madia).

D'altra parte, una simile impostazione trova piena rispondenza non solo nel dettato del decreto, ma è anche in armonia con le successive linee di indirizzo per la revisione straordinaria delle partecipazioni fornite dalla Corte dei Conti con propria deliberazione n. 19/SEZAUT/2017/INPR del 19/07/2017. In esse, infatti, si raccomanda agli enti impegnati nella ricognizione delle proprie partecipazioni di tenere conto della convenienza economica a mantenere in essere partecipazioni rispetto ad altre soluzioni, alla luce delle attività svolte e del loro effettivo beneficio nei confronti della collettività, della loro sostenibilità economica e in un'ottica di sempre maggiore responsabilizzazione degli enti medesimi.

È quindi verosimile che anche il contributo complessivo del Comune di Torino si ridurrà progressivamente nei prossimi anni, a fronte di un aumento delle entrate proprie del nuovo ente, attualmente non pienamente prevedibili. Allo stesso modo, è plausibile che tutte le voci di spesa possano ancora diminuire, a fronte di una gestione efficiente della nuova Associazione.

PROSPETTO ECONOMICO - FINANZIARIO ASSOCIAZIONE URBAN LAB - Novembre 2017

Tale processo di razionalizzazione, lungi dall'esaurirsi in un orizzonte di breve periodo, dovrà dunque essere ulteriormente sviluppato e curato da parte dell'ente ridefinito, al fine di garantire a quest'ultimo nel lungo periodo una maggiore autonomia economico – finanziaria e un sostenibile impiego delle risorse, in armonia con le esigenze di razionalizzazione e contenimento della spesa dell'Amministrazione Comunale, affinché possa contribuire allo sviluppo dell'area metropolitana e del suo tessuto economico e sociale.

DIRETTORE

ARCHITETTURA E CITTA'

**AMBIENTE E SVILUPPO
SOSTENIBILE**

**SMART CITY, INNOVAZIONE E
PARTECIPAZIONE**

ASCOLTARE

STRATEGIE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

STRATEGIE PER LA SMART CITY

- 1.1 Promuovere il dibattito scientifico sui progetti di trasformazione urbana
- 1.2 Documentare e raccontare le politiche urbane virtuose
- 1.3 Osservazione esperienze e cambiamento urbano
- 1.4 Accoglienza delegazioni

- 1.1 Razionalizzazione risorse energetiche locali
- 1.2 Bandi europei e progettazione
- 1.3 Supporto alla Città per la revisione del PRG

- 1.1 Sviluppo soluzioni creative in un'ottica Smart City

EDUCAZIONE E FORMAZIONE

PROGETTUALITA' INNOVATIVA

- 2.1 Partenariati Strategici

- 2.1 Promozione energie rinnovabili
- 2.2 Promozione tutela ambiente

PARTECIPAZIONE ATTIVA

- 3.1 Favorire partecipazione del cittadino
- 3.2 Utilizzo diffuso delle tecnologie
- 3.3 Diffusione best practices verso cittadini

INFORMARE

- 2.1 Promozione e formazione su architettura e urbanistica
- 2.2 Divulgazione attività di studio e ricerca (visite guidate/pubblicazioni)
- 2.3 Attività editoriale audio/video
- 2.4 Supporto competenze a progetti di internazionalizzazione e rigenerazione urbana

AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'

BANDI EUROPEI

**COMUNICAZIONE E UFFICIO
STAMPA**