

Approcci strategici in Italia

Il caso di Torino

Torino internazionale

Come affrontare il *dopo la città fordista* ?

Il racconto del problema e della “soluzione”

Il racconto dell'ex sindaco Castellani.

Parte 1 – Le condizioni di partenza , il Prg e il primo piano strategico
https://www.youtube.com/watch?v=9GCWmvcz_KA (piano strategico a 20.20)

Parte 2 – La crisi. Il terzo piano strategico
<https://www.youtube.com/watch?v=1L7KVRBxC0Y>

Come si vede anche dal video, Torino è la prima città italiana ad “adottare” un Piano strategico (29 febbraio 2000).

Il racconto di una vicenda “lunga e articolata” che oggi viene proposto dal nuovo soggetto che cura la pianificazione strategica è articolato in 20 tappe ma può essere interessante anche una visita alla narrazione via Instagram.

<http://www.torinostrategica.it/storia/>

<https://www.instagram.com/torinostrategica/>

Il primo piano strategico torinese si fonda su **6 linee strategiche**,

- Integrare l'area metropolitana nel sistema internazionale
- Costruire il governo metropolitano
- Sviluppare formazione e ricerca come risorse strategiche
- Promuovere imprenditorialità e occupazione
- Promuovere Torino come città di cultura, turismo, commercio e sport
- Migliorare la qualità urbana

Le 6 linee, a loro volta, si articolano in 20 obiettivi specifici e 84 azioni.

Vediamolo meglio in questo [approfondimento](#) e nelle [slide di Paolo Verri](#), che è stato direttore della Associazione Torino Internazionale.
(vedi allegati alla lezione)

Chi fa cosa? Progettare "istituzioni"

Un punto cruciale per la scelta avviata con la giunta Castellani è la costruzione di un **soggetto ad hoc** che promuove e coordina il lavoro.

Nasceva così l'Associazione **Torino Internazionale** (maggio 2000) che riuniva 121 soci e svolgeva vari compiti. In particolare:

- ❖ promuovere la metodologia della pianificazione strategica
- ❖ monitorare le azioni, costituire tavoli di lavoro specifici
- ❖ comunicare le opportunità di sviluppo derivanti dal Piano e ampliare la partecipazione

Attualmente (da dicembre 2016) l'Associazione, che ha dato vita nel tempo a vari altri soggetti, si è trasformata in **Torino strategica** e ne sono soci: il Comune di Torino, la Camera di commercio di Torino, la Compagnia di San Paolo, il Politecnico di Torino, l'Università degli Studi di Torino.

<http://www.torinostrategica.it/>



Torino Internazionale
Piano strategico per la promozione della Città



**TORINO
STRATEGICA**

Piano strategico e governance urbana
Ipotesi e risultati di una ricerca

Piano strategico come strumento di governance

Innanzitutto: **in che cosa consiste una trasformazione della governance?**

Come sostiene Bruno Dente, sostanzialmente i fattori ai quali dobbiamo e possiamo guardare riguardano:

- ❖ l'eventuale **mutamento degli attori** che partecipano a tali processi;
- ❖ l'eventuale **mutamento dei luoghi nei quali le decisioni sono elaborate e/o formalmente assunte**, e cioè delle arene nelle quali avvengono i dibattiti sulle priorità, vengono articolate le proposte, vengono raggiunti i necessari compromessi;
- ❖ l'eventuale **mutamento delle modalità di interazione tra gli attori** in presenza, con ciò intendendo ad esempio il passaggio da forme gerarchico-autoritative a forme concertative o negoziali

Le caratteristiche di Torino negli anni '90

Nel corso degli anni '90 Torino è stata una città con un **alto tasso di innovazione** delle politiche urbane.

Accanto a politiche più tradizionali, abbiamo infatti la **candidatura olimpica**, che proietta la città in una dimensione internazionale prima sconosciuta, e il **Progetto speciale periferie**, che costituisce un caso riconosciuto di best practice nel campo della riqualificazione urbana *via* progettazione integrata.

Questa buona performance è legata in parte alle trasformazioni istituzionali di quegli anni (elezione diretta dei sindaci e restituzione di autonomia impositiva) ma le ragioni della marcia in più che Torino sembra avere rispetto alle altre grandi città sono legate ad alcune **peculiarità della situazione torinese** e in particolare a tre gruppi di fattori:

- la maggiore severità dei problemi
- la presenza di una riflessione più matura
- la capacità di rinnovare le proprie élites dirigenti.

Vediamoli meglio.

la crisi della città post-fordista

La città ha coscienza della necessità di arrestare la crisi della monocultura automobilistica già a partire dagli anni '80 e questa consapevolezza costituisce il collante principale della reazione successiva.

la riflessione più matura

La lunga vicenda del Prg, iniziata nel 1980 (conclusa con l'approvazione nel 1995), aveva prodotto **un accumulo rilevante di sapere** e il formarsi di **un frame largamente condiviso**, con importanti implicazioni spaziali.

Quella cornice legava tra loro diverse innovazioni in un disegno complessivo, il quale a sua volta ne rafforzava la legittimità e ne favoriva la realizzabilità.

la capacità di rinnovare le élites dirigenti

La caratteristica della risposta torinese alla crisi politica e finanziaria italiana dei primi anni '90 consiste nella capacità di mobilitazione di élites che esistevano **al di fuori del ceto politico in senso stretto** e che portano al governo della città **le loro reti di relazione** all'incrocio tra mondo della cultura e dell'università, sistema della finanza e dell'impresa, radicamento sociale.

L'ipotesi che a Torino il piano strategico abbia funzionato come uno strumento di governance è riassunta da Dente e Melloni nel modo seguente.

- ❖ Proprio perché Torino, nella consiliatura '93-'97 era riuscita a innescare significativi processi di innovazione, riprendendo in parte quanto seminato negli anni precedenti e approfittando soprattutto del rinnovamento istituzionale di quegli anni, il piano può essere letto **come un tentativo di prolungare quella stagione di mobilitazione al di là dei suoi limiti fisiologici.**
- ❖ Il risultato atteso della pianificazione strategica è allora **nella capacità di modificare le reti di relazione** tra i soggetti, nella direzione di una loro maggiore inclusività, sia nella dimensione verticale che in quella orizzontale, e di una maggiore densità.
- ❖ In altre parole, più o meno consciamente i promotori del piano **hanno appreso** da altre esperienze europee (soprattutto dal caso di Barcellona) e condividono l'idea che i progetti innovativi di cui la città ha bisogno potranno nascere solo da uno **scambio intenso tra un'ampia pluralità di attori a più livelli di governo**, con diverse specializzazioni funzionali, con logiche di azione e obiettivi differenti.

7 domande di ricerca

Sulla base di questa ipotesi, la ricerca si articola secondo sette domande.

1. quanto è stata importante la **questione** della governance?
2. quanto conta la questione del **governo metropolitano**?
3. che **ruolo** ha giocato **l'Associazione Torino Internazionale**, creata per gestire il processo?
4. come si sono modificati **gli attori** delle politiche?
5. come si sono modificati **i luoghi** di elaborazione delle decisioni?
6. quanta **integrazione del network** si è creata?
7. quali sono state le **modalità di interazione**?

Le conclusioni/ cosa ha funzionato

La principale conclusione riguarda la domanda di fondo della ricerca ed è che, pur con limiti e contraddizioni, **il tentativo di prolungare la mobilitazione delle élites politiche e sociali generata dallo shock politico dell'inizio degli anni '90 sembra essere effettivamente riuscito.**

E cioè

- ❖ le **azioni** previste dal Ps sono in buona misura state **implementate**;
- ❖ sono stati elaborati **nuovi progetti** di intervento;
- ❖ l'attenzione alla **immagine interna ed esterna della città** è proseguita;
- ❖ la **rete degli attori** coinvolti nel processo ha mantenuto un'ampiezza, una complessità e una densità sufficienti a sviluppare ulteriormente i percorsi innovativi.

Le conclusioni/cosa fa problema

Ma ci sono, ovviamente, delle ombre.

La principale è nel fatto che **il rinnovamento delle classi dirigenti non è stato compiutamente realizzato, e forse nemmeno seriamente perseguito.**

Alcuni dei progetti centrali del Ps (dalla Conferenza metropolitana alla identificazione di politiche per mantenere e sviluppare l'industria dell'auto) sono rimasti al palo.

Inoltre alcuni degli effetti positivi sulla governance sono stati ottenuti **indipendentemente** dalla vicenda del Ps.