

TORINO CITTÀ CHE IMPARA

TIM CAMPBELL, PH.D.,
Senior Fellow, Comparative Domestic Policy Program

Collana di Studi GMF

La collana di studi GMF presenta le ricerche del personale, dei membri e dei partner del German Marshall Fund degli Stati Uniti su una gamma di temi.

Le opinioni qui espresse sono quelle degli autori e non rappresentano necessariamente il punto di vista del GMF. I commenti da parte dei lettori sono benvenuti.

Il GMF

Il German Marshall Fund degli Stati Uniti (GMF) è un'istituzione apartitica americana di politiche pubbliche e di sovvenzionamento che si dedica alla promozione di una maggiore cooperazione e comprensione tra il Nord America e l'Europa.

Il GMF opera in questo senso sostenendo individui e istituzioni che lavorano su questioni transatlantiche, invitando i leader a discutere le tematiche transatlantiche più urgenti, ed esaminando i modi in cui la cooperazione transatlantica può affrontare le molteplici sfide delle politiche globali. Inoltre, il GMF sostiene numerose iniziative per il rafforzamento della democrazia.

Fondato nel 1972 grazie a una donazione della Germania a perenne memoria dell'assistenza del Piano Marshall, il GMF mantiene una forte presenza su entrambe le sponde dell'Atlantico. Oltre al suo quartier generale a Washington, DC, il GMF ha sette uffici in Europa: Berlino, Bratislava, Parigi, Bruxelles, Belgrado, Ankara e Bucarest.

Il CDP

All'inizio del ventunesimo secolo, le regioni metropolitane ospitano quasi i tre quarti della popolazione degli Stati Uniti e dell'Europa e sono proiettate verso una crescita continua. Le grandi trasformazioni economiche, ambientali e sociali che daranno forma a queste nazioni nel corso del prossimo secolo, così come le gravi crisi economiche che oggi stanno affrontando, per forza di cose

avranno luogo in contesti urbani. Pertanto, l'ambiente metropolitano edificato, il suo impatto sull'ambiente naturale e le risorse disponibili per i cittadini saranno decisivi per andare incontro con successo alle complesse sfide che la comunità transatlantica si troverà davanti. Mentre le città negli Stati Uniti e in Europa affrontano questioni politiche simili in contesti postindustriali affini, le singole comunità che tentano di implementare strategie creative hanno delle opportunità limitate per imparare dalle reciproche esperienze. Riconoscendo alle comunità la necessità di collaborare nella produzione di approcci a problemi locali che hanno implicazioni globali, il programma di Politiche Interne Comparete (CDP – Comparative Domestic Policy) del GMF fornisce un quadro per il dialogo tra gli individui che creano, influenzano e implementano le politiche urbane e regionali su entrambe le sponde dell'Atlantico. Al centro del programma CDP c'è il Network delle Città Transatlantiche (TCN – Transatlantic Cities Network), una struttura permanente per lo scambio continuo all'interno di un gruppo scelto di leader civici rappresentanti di venticinque città negli Stati Uniti e in Europa.

Il CDP è reso possibile grazie al generoso sostegno della Compagnia di San Paolo e della Bank of America.

Riassunto operativo

Il rapporto illustra i risultati di uno studio sul campo della durata di un mese sull'apprendimento da parte della città di Torino¹. Lavori precedenti su questo argomento hanno dimostrato che alcune città imparano intenzionalmente, che altre città sono fonti esterne privilegiate di conoscenze, e che network più o meno informali di persone pubbliche, private e improntate al civismo sono centrali per i processi di apprendimento e innovazione nelle città di successo.

Il lavoro sul campo ha evidenziato come negli ultimi trent'anni la città di Torino ha fatto ricorso a fonti multiple di apprendimento, identificazione e acquisizione di esperienze importanti, in buona parte da altre città. Molte delle conoscenze acquisite sono state in seguito tradotte in benefici per Torino. Una caratteristica indicativa dell'apprendimento della città sono state le recenti aperture e i nuovi

¹ Il lavoro sul campo, condotto a Barcellona e a Torino nel giugno e luglio del 2009 è stato finanziato da una borsa del programma Politiche Interne Comparete del German Marshall Fund degli Stati Uniti. Per gli scopi di questo rapporto e su richiesta della città, il termine "Torino" è stato usato al posto dello standard inglese "Turin".

reclutamenti tra i circoli intellettuali della città, in special modo tra quelli partecipanti al processo di pianificazione strategica. Due aperture distinte hanno avuto luogo, la prima a metà degli anni '90 e la seconda nel primo lustro dei 2000. Le persone le cui abilità e creatività non sono state sfruttate in precedenza sono state portate all'interno del processo di pianificazione strategica senza badare all'affiliazione politica, al background familiare o al settore industriale.

Lo studio ha inoltre rivelato che Torino non ha sostenuto l'interesse concentrato sull'apprendimento che all'inizio si generava attorno ai piani strategici. In anni recenti ha allargato il suo centro focale, rendendo più difficile per la città affrontare le nuove sfide che ora emergono, come in che modo organizzare un governo che copra l'area vasta metropolitana, in che modo si possano gestire gli impatti trasformazionali delle connessioni europee dell'alta velocità ferroviaria, quale strada intraprendere per sfruttare le nuove promesse e richieste dello sviluppo regionale, come attirare e integrare i giovani talenti globali e in che modo prepararsi all'imminente globalizzazione della Fiat come attore mondiale della mobilità.

L'apprendimento della città – Vedute esterne e reti interne

Di fronte alla nuova competizione globale e alla competizione regionale in crescita, le città e le regioni, sempre più sostenute dalle politiche nazionali, stanno raddoppiando gli sforzi per attirare gli investimenti e promuovere lo sviluppo economico locale. Le trasformazioni economiche e politiche pongono nuova enfasi su pratiche sempre migliori volte ad acquisire una distinzione locale, ad attirare squadre di talento, a migliorare la qualità dell'ambiente e a basarsi su peculiarità endogene così come su fonti di crescita esogene. Molta della letteratura sulla competitività e sui gruppi regionali allude all'importanza della sottostante infrastruttura "immateriale" che in gran parte è esterna alle ditte e alle aziende. Camagni invoca la definizione di Aydalot di "milieu innovativo" per descrivere un'atmosfera di fiducia, collaborazione e creatività in una località o regione. (Aydalot 1986; Camagni 1991; Camagni 1995) Kitson rivede questi e molti altri concetti complementari di competitività regionale, inquadrandoli secondo i diversi generi di capitale, notando come la conoscenza, l'apprendimento e la creatività locali siano parti accettate dell'infrastruttura immateriale delle città-regione. (Kitson, Martin e Tyler 2004) Altri studiosi hanno esplorato i concetti di fiducia, di reti, e la conversione della

conoscenza da “tacita” ad “esplicita” per mezzo di strette relazioni (Polenske 2004) e reti (Grabher e Ibert 2005) di lavoro, e di altre qualità intangibili come la leadership e l’amministrazione. (Belligni, Ravazzi e Salerno 2008; Dente e Coletti 2009). Sempre più prove indicano che alcune città imparano intenzionalmente, che determinate città — ad esempio Barcellona, Londra e Seattle — sono fonti esterne privilegiate di conoscenze, e che reti più o meno informali di persone pubbliche, private e improntate al civismo sono centrali per i processi di apprendimento e innovazione nelle città di successo. (Campbell 2009; Keiner e Kin 2007) Un esempio che colpisce è fornito dalla città di Seattle. Da una parte la città ha inviato ogni anno dal 1991 una missione di almeno 100 leader civici e d’impresa per studiare una città di riferimento, solitamente all’estero. Centinaia di membri delle élite cittadine hanno preso parte a queste missioni, costruendo una base di conoscenza e legandosi le une con le altre. Allo stesso tempo, Blanco e Campbell hanno documentato che in un solo anno (2002) più di 150 delegazioni tecniche da altre città hanno visitato Seattle. (Blanco e Campbell 2006) Testimonianze aneddotiche da altre città — tra cui Baltimora, Barcellona, Londra, Stoccolma, Toronto e Vancouver — corroborano il fenomeno dello scambio orizzontale. Queste città registrano tutte tra le cinquanta e le sessanta delegazioni in visita ogni anno. I responsabili delle politiche e gli studiosi hanno rivolto poca attenzione alle meccaniche di trasformazione dell’infrastruttura immateriale nelle economie urbane, e in particolare alla questione di come si formi la fiducia, come le città diventino coese, e come l’apprendimento si traduca in innovazione e riforma.

Un obiettivo chiave del presente saggio è di guardare a Torino dalla prospettiva dell’apprendimento e di esplorare i meccanismi della fiducia e dello scambio di conoscenze. Questo studio esplora la misura in cui una prospettiva di apprendimento, e in modo particolare le reti, aiutano a dare forma alle politiche e alla gestione nella città durante le amministrazioni dei sindaci Valentino Castellani (1993-2000) e Sergio Chiamparino (dal 2001 a oggi). Torino si può vedere come rappresentativa di molte città, in Europa e al di fuori, nel momento in cui crescono d’importanza su uno scenario mondiale pieno di sfide globali come il cambiamento climatico, la sostenibilità, la migrazione e lo sviluppo economico.

Il sistema di apprendimento di Torino

Torino ha almeno due classi di meccanismi d’apprendimento. Una è l’esposizione a fonti esterne d’informazione; l’altra sono le reti

interne di scambio. Le esposizioni esterne includono quanto segue: 1) le altre città; 2) i metodi e le pratiche all'interno dell'Unione Europea (UE); 3) la pratica globale attraverso le industrie in una crescente economia della conoscenza; 4) la pratica globale assimilata attraverso la candidatura vincente e l'organizzazione delle Olimpiadi invernali del 2006; 5) le pratiche della Fiat negli affari internazionali. Il meccanismo interno è la rete di connessioni tra gli attori che prendono parte ad uno o più dei suddetti cinque ambiti. Più avanti daremo uno sguardo sia ai meccanismi interni che a quelli esterni.

L'esposizione alle influenze esterne

Torino ha fatto buon uso di un'ampia varietà di connessioni con le altre città in quanto fonti importanti di nuove conoscenze. In particolare, Torino ha creato delle connessioni specifiche e ben mirate con città chiave in corso di pianificazione strategica e ha usato queste connessioni per dirigere meglio il proprio lavoro. Nel corso di entrambi i piani strategici sono state ospitate delle presentazioni fatte da delegazioni in visita da città europee. Ad esempio, durante il primo piano, quando l'idea di piano strategico era una novità a Torino, cinque città (Barcellona, Bilbao, Glasgow, Lione e Stoccolma) sono state invitate a presentare la loro esperienza. La platea comprendeva la leadership politica di Torino e i professionisti tecnici, così come il grande pubblico. Negli anni seguenti, quando erano in corso un secondo piano strategico di conoscenza intensiva e i preparativi per i Giochi olimpici, riferimenti simili sono stati fatti alle controparti europee dove si stavano costruendo economie della conoscenza e, come nel caso di Barcellona, dov'erano stati ospitati i Giochi olimpici. Torino si è anche avvalsa dei legami con EuroCities e delle relazioni con associazioni come l'organizzazione non-governativa francese Quartiers en Crise (Quartieri in Crisi). Con l'aiuto delle aziende locali, quest'ultimo contatto è stato essenziale nel corso del primo piano strategico per delineare un approccio verso le istanze sociali alle periferie di Torino.

L'ufficio per gli affari internazionali della città gestisce un dinamico programma di visite in entrata e in uscita, ma non è concepito per costruire e mantenere una base di conoscenze. Un settore in crescita d'industrie basate sulla conoscenza, assieme all'infrastruttura di sostegno educativa e di ricerca del Politecnico di Torino, ha giocato un ruolo importante ma meno diretto nella capacità istituzionale della città di condurre un apprendimento

programmatico a lungo termine.

Le reti interne

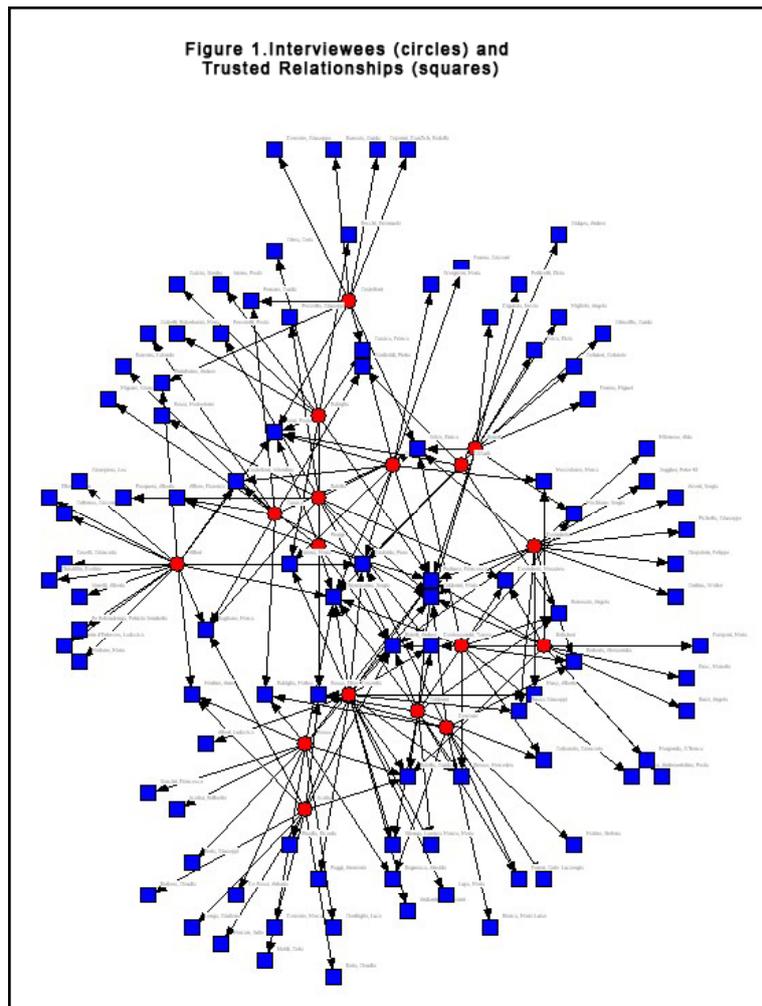
Per esplorare le reti interne di Torino è stata condotta un'indagine sugli attori chiave. È stata definita una lista preliminare di intervistati, proposta da un campione pubblico, privato e civico, di partecipanti presenti e passati alla pianificazione della città. I criteri di nomina includevano: a) persone che hanno una reputazione d'impronta al civismo; b) che hanno giocato ruolo/i di rilievo nelle scelte pubbliche, in rappresentanza di sé o delle proprie organizzazioni.

Per queste nomine è stata selezionata una lista di intervistati che rappresentasse la comunità imprenditoriale, il settore pubblico, la società civile e le università nelle proporzioni mostrate nella Tabella 1.

L'autore ha intervistato tutte le 17 persone seguendo un formato semi-strutturato. Gli argomenti hanno toccato il ruolo degli intervistati nella comunità, il loro punto di vista sull'innovazione e il cambiamento, le fonti di buone idee e innovazioni, e i nomi di altre persone che l'intervistato vedeva come a) fidate e b) attive quanto lui o lei. Le "fonti" nella Tabella si riferiscono agli intervistati; i "riferimenti" alle persone citate dagli intervistati.

Table 1. Sources by Sector		
Sector	Source	Reference
Public	6	31
Private	6	40
Civic	1	4
University	2	19
Foundation	2	6
Unknown	0	4
	17	104

La Tabella 2 mostra le sequenze grezze dei nomi fatti dagli intervistati. In totale, 104 individui unici sono stati segnalati come relazioni fidate, sette persone sono state nominate più di una volta, e sei sono state nominate più di tre volte, formando i nodi nella rete di connessioni risultante. Diverse persone sono state nominate otto volte. I dati grezzi sono rappresentati come raggruppamenti della rete nelle Figure 1 e 2.



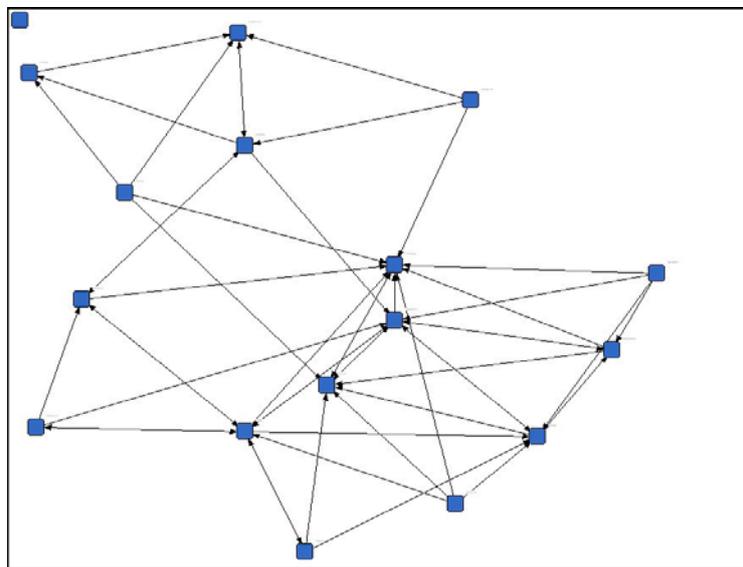
**Figura 1. Intervistati (cerchi) e Relazioni Fidate (quadrati)*

Table 2. Frequencies of Named	
No. Times Named	No. Persons
1	97
2	12
3	5
4	5
5	1
6	2
7	2
8	2

Nella Figura 1 gli intervistati sono rappresentati con cerchi, e le relazioni fidate con quadrati. La struttura complessiva della rete

mostra che diversi intervistati funzionano da ponti che connettono gruppi separati (al centro a sinistra e in basso a sinistra), proprio come Belligni ha dimostrato nello studio citato in precedenza. Allo stesso tempo, la Figura mostra un raggruppamento centrale di nodi, le persone nominate da più intervistati (come evidenziato nella Tabella 2). È necessaria un'ulteriore ricerca che esplori l'importanza dei nodi centrali in questi raggruppamenti; ad esempio, se questi possano essere strumentali alla mobilitazione dell'opinione.

La Figura 2 si concentra solo sugli intervistati (in questa figura i quadrati rappresentano gli intervistati che sono stati nominati dai loro pari).



Gli intervistati avevano molti legami comuni tra di loro, rivelando una struttura molto coesa. Le misure standard (densità 0,23, compattezza 0,92), significano che quasi un quarto di tutte le connessioni possibili è presente nella rete, ma che la “distanza” tra due persone qualsiasi nella rete è appena maggiore (1,17) della distanza dal collegamento più prossimo. Un’alta coesione di questo tipo è di norma interpretata come indice che gli attori sono in grado di rispondere velocemente ed efficacemente agli stimoli.

Di nuovo, poche persone sono nodi chiave nella rete. Nel complesso, questa compattezza può essere uno dei fattori che si pensa siano importanti nella miscela magica che interviene nell’innovazione della città, nella sensibilità e nella competitività.

Un’altra scoperta chiave svelata dalle interviste e rispecchiata solo in modo vago dai dati è che i nuovi membri sono stati introdotti nella

rete durante il processo di pianificazione. Secondo i partecipanti coinvolti, questo nuovo miscuglio era inaspettato e senza precedenti. Due episodi distinti di apertura hanno avuto luogo, uno nel primo piano strategico della metà degli anni '90 e l'altro nel corso del secondo piano strategico dei primi anni 2000. In particolare, nel primo piano strategico, le persone le cui abilità e creatività non sono state sfruttate in precedenza sono state coinvolte nelle delibere senza riguardo per la loro affiliazione politica, il background familiare o il settore industriale.

Diversi intervistati hanno spiegato che non s'immaginavano né potevano aspettarsi di fare parte degli impegni decisionali nella pianificazione della città.

Ad esempio, gli intervistati hanno raccontato di essere stati invitati a prendere parte a riunioni e a discussioni attorno alla pianificazione strategica senza avere un "patrocinatore" familiare, industriale o sociale. Hanno riferito di avere ricevuto le convocazioni "inaspettatamente" da parte di persone i cui nomi hanno riconosciuto dalla posizione o dal titolo, ma con cui non hanno avuto nessuna precedente relazione.

Le differenze di età sono un riflesso parziale di questa mescolanza, com'è evidenziato nella Tabella 3. Molti degli individui invitati di recente erano di dieci o più anni più giovani della maggior parte dei loro "pari" nelle riunioni cui erano invitati a partecipare. I dati della rete riguardanti l'età delle persone sembrano corroborare questi racconti aneddotici. La Tabella 3 mostra una leggera distribuzione bimodale con lievi picchi di età ai 40 e ai 60.

Table 3. Age Distribution		
Age	Source	Name
0*	6	6
70	6	7
60	1	32
50	2	24
40	2	28
30	0	6
20	17	1
Totals	17	104

*Tabella 3. Distribuzione per età. * Sconosciuti o defunti*

Il lavoro di Belligni e dei suoi colleghi si limita al periodo 2001-2006 e si concentra sui “milieu”, cioè le sotto-reti, ognuna delle quali ha caratteristiche distinte per quanto riguarda affiliazioni religiose, politiche o d'affari così come per composizione e interconnessione. La presente analisi indica una qualità dinamica nel funzionamento delle reti a Torino, quando i nuovi arrivati hanno attraversato le barriere socio-economiche. Alcuni intervistati riflettendo sul processo lo hanno trovato assolutamente innovativo, e in diversi casi le persone che hanno compiuto questi “attraversamenti” hanno fatto carriera in nuove e importanti posizioni istituzionali. Queste scoperte aggiungono una nuova dimensione ai recenti lavori sulle reti di governo a Torino di Belligni e dei suoi colleghi (Belligni, Ravazzi e Salerno 2008) all'Università di Torino. Il significato di questa scoperta è che la mobilitazione di nuove generazioni di attivisti può trarre delle lezioni dal passato recente.

Lezioni di sostanza e di stile

Il contenuto dell'apprendimento di Torino si può caratterizzare sia come sostanziale — lezioni su “cosa” fare — che come stilistico — lezioni su come farlo. Le lezioni sostanziali concrete includono elementi come la comprensione del significato stesso di pianificazione strategica, opposto a quello di pianificazione generale, che è stata prima del 1993 unica condizione e pratica consolidata nelle città italiane. Per esempio, le presentazioni ospitate sono state fatte dalle delegazioni in visita di cinque città, scelte per la somiglianza di situazioni e l'esperienza con la pianificazione strategica. La platea di queste presentazioni includeva i professionisti tecnici torinesi così come il grande pubblico.

Negli anni successivi Sergio Chiamparino, successore di Castellani, ha lanciato un secondo piano strategico organizzato in termini d'intensività della conoscenza.

È stato intrapreso per rivolgersi alla parte “immateriale” della competitività di Torino, cioè alle industrie basate sulla conoscenza e alle istituzioni educative, opposte all'infrastruttura “materiale” pianificata e iniziata sotto l'amministrazione di Castellani. Sia gli investimenti immateriali che quelli materiali sono stati implementati mentre Torino si stava preparando ad allestire i Giochi olimpici invernali del 2006. Sono stati fatti degli sforzi di estensione simili a quelli fatti nella precedente amministrazione comunale, tranne che nel caso di Chiamparino le controparti europee sono state

identificate laddove si stavano costruendo economie della conoscenza e, come nel caso di Barcellona, dove sono stati ospitati i Giochi olimpici.

Queste presentazioni e riunioni deliberative sono state anche occasioni durante le quali individui in precedenza non coinvolti sono stati reclutati dalle amministrazioni comunali per prendere parte al processo di pianificazione.

Barcellona è stata un'importante fonte di conoscenza in entrambi i piani strategici. Barcellona ha sviluppato un metodo per inquadrare l'ambito complessivo della pianificazione strategica così come per la meccanica e i processi di assemblamento di un piano. Il sindaco Castellani ha passato molto tempo a Barcellona negli anni '80 e, dopo la sua elezione, l'ha visitata di nuovo assieme a uno dei suoi vice; di conseguenza, era a conoscenza del processo di pianificazione di quella città. Castellani ha nominato un ex sindaco di Barcellona, Pasqual Maragall, a capo del comitato scientifico di Torino, un gruppo di consulenti per il primo piano strategico. Inoltre, uno degli aiutanti di Maragall ha compiuto ripetute visite a Torino e, secondo un ex vicesindaco di Torino, "ha insegnato alla città" la metodologia della pianificazione strategica. Torino è diventata la prima città italiana ad adottare e pubblicare un piano strategico ed è stata in seguito socia fondatrice della Rete Italiana delle Città Strategiche (ReCS)². Castellani ha visitato molte città durante il suo mandato e si è seduto al Comitato delle Regioni per l'Unione Europea. Queste esperienze gli hanno consentito di vedere come le altre città hanno fissato gli obiettivi, ed ha osservato in che modo hanno sviluppato metodi per risolvere i loro problemi. L'ex sindaco e diversi intervistati hanno ricordato la presa di coscienza che le cose "si possono fare" e che in quanto città (e sindaci) "non siamo soli". Questi ragionamenti sono stati articolati sia dall'ex sindaco che dalle altre città che avevano intrapreso nuove sfide e realizzato cose nuove. Diversi intervistati hanno parlato del valore psicologico di vedere che "gli altri l'hanno fatto", riferendosi spesso a Glasgow, ma spesso anche a Barcellona, in particolare riguardo ai Giochi olimpici.

Lo spostamento del sindaco Chiamparino verso un'enfasi sulla costruzione di un'economia della conoscenza ha sollevato molte questioni di standard e pratiche istituzionali. In primo luogo, il concetto di economie della conoscenza stava cominciando a

² Ad oggi, **55 (su www.recs.it sono 37 NdT)** città italiane fanno parte della rete.

prendere piede in Europa negli anni '90. Una conseguenza è stata che i nuovi standard richiedevano di essere osservati nell'allocazione competitiva di risorse nei dipartimenti universitari, nei programmi di ricerca e nelle proposte del settore privato, al fine di essere competitivi per i fondi UE di coesione e di ricerca. Secondo, l'Europa stava diventando sempre più strettamente connessa mentre le aspettative per l'alta velocità diventavano vicine alla realtà, portando a connessioni interregionali più strette con Genova e Milano da una parte, e dall'altra verso Lione e Barcellona.

Ciò ha implicato una maggiore comprensione dei mercati e del commercio regionali e alleanze strategiche tra le industrie ad alto coefficiente di conoscenza. Torino stava inoltre familiarizzando con gli standard globali in concomitanza con i Giochi olimpici invernali del 2006, per i quali bisognava raggiungere e mantenere alti livelli di qualità internazionali — ad esempio nei servizi alberghieri e della ristorazione.

Stilisticamente, la realizzazione dei Giochi olimpici ha insegnato a Torino che era in grado di rispettare scadenze di rilevanza mondiale, una lezione che poteva venire solo con l'impegno a garantire un evento di rilevanza mondiale.

Una delle lezioni stilisticamente più durevoli è stata il metodo pubblico-privato di condurre gli affari. Molti intervistati hanno parlato della reciproca diffidenza che un tempo caratterizzava le relazioni tra l'ambito pubblico e quello privato a Torino. Un'aspra discordia spesso ideologica separava le relazioni tra settore pubblico e privato nei primi anni '90. Un'amara eredità delle lotte decennali tra i sindacati e il management alla Fiat aveva dato forma alle identità di queste istituzioni e generato profonda sfiducia e astiosità.

I processi di pianificazione strategica e i Giochi olimpici hanno creato degli accordi operativi ad alta pressione e intensa collaborazione. Queste circostanze sembravano aver dissolto la sfiducia del passato e, verso la fine del primo mandato di Chiamparino, hanno radicalmente cambiato gli atteggiamenti sul lavoro in comune. Uno degli intervistati di questo studio ha affermato che oggi nemmeno una piccola proposta sarebbe presentata senza un giro di consultazioni aperto e cauto tra il settore privato e quello pubblico — compresi comune, provincia e regione. Diversi osservatori hanno affermato che il nuovo stile di lavoro è una questione di "reciproco rispetto". Questo cambiamento stilistico è

stata una pietra miliare nel processo di apprendimento della città e ha spianato la strada a una nuova fase dell'apprendimento.

Vecchie lezioni, nuove sfide

La leadership della città ha affrontato con successo sfide cruciali in passato nel primo e secondo piano strategico e nei Giochi olimpici. Ma mentre le decisioni delle esperienze di apprendimento passate stanno ancora venendo implementate, nuove sfide, alcune delle quali già prese in considerazione ma poi rimandate, sono ancora salienti o d'importanza crescente. Tra le aree menzionate dagli intervistati ci sono le seguenti:

- **Sviluppare un governo metropolitano.** L'ambito in allargamento dell'economia cittadina-regionale, e la crescente interrelazione nelle infrastrutture fisiche di larga scala, rende perfino più chiaro ora di quanto non lo fosse nel corso della precedente pianificazione che Torino sta oggi probabilmente pagando un prezzo (una specie di tassa autoimposta) sul proprio prodotto regionale lordo non cogliendo economie di scala nello sviluppo di servizi come il trasporto regionale, i rifiuti solidi e la gestione e la protezione dell'ambiente.

L'ambito crescente dei collegamenti economici (più avanti) incrementerà in futuro le aspettative di una ridotta competitività. Torino potrebbe approntare il lavoro preparatorio per le conoscenze studiando le politiche e le pratiche di altre città in Europa e negli Stati Uniti. Lione, Pittsburgh e Portland, ad esempio, si sono già occupate di questi problemi e stanno definendo le soluzioni.

- **Costruire un'economia regionale: Milano e il treno ad alta velocità.** A braccetto con il governo dell'area vasta va la prospettiva di una fusione urbana Torino-Milano. Con la diminuzione dei costi di transazione, il commercio tra i due nodi incrementerà, significando un maggiore movimento di merci, capacità professionali e turisti nel corridoio economico Torino-Milano. I servizi ferroviari potenziati tra nodi simili nei paesi dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) — Lione, Tolosa e l'Europa centrale, e a sud verso Barcellona e Valencia, e anche numerose città negli Stati Uniti e in Giappone — offrono tutti molti esempi di laboratori viventi da cui Torino potrebbe imparare delle lezioni e prepararsi per l'inevitabile cambiamento.

- **Allevare i giovani talenti globali.** Torino ha compiuto ben più di

un'impressionante inversione a U con nuove idee e un approccio aperto alla pianificazione che ha cercato modelli nelle città europee. La città ha anche trovato il modo di integrare nuove élite giovani nei processi di governo e di pianificazione. In modo molto simile a Barcellona ma su scala minore Torino sta lanciando una sua offerta ai talenti globali, che è cruciale per il successo nelle economie basate sulla conoscenza. Ma oltre ad attirare i talenti, le città devono trovare i modi di integrare i giovani talenti nei circoli di leadership.

Ciò richiede che si accolgano stili diversi di vita e di lavoro. Con le parole di un arguto barcellonese, i nuovi talenti globali "sono innamorati del Blackberry, non dell'auto". Oltre a passare parecchio tempo nel mondo virtuale, i nuovi arrivati sono anche imprenditori e vedono la loro scena sociale e d'affari in un orizzonte più piatto, meno gerarchico e più decentralizzato.

- **Sfruttare una Fiat globale.** La rinascita della Fiat come attore globale può avere molte implicazioni di grande portata per la città: ad esempio, la domanda crescente di componenti per la mobilità non incentrati sul motore a combustione interna, incluse le fonti di energia rinnovabili, i materiali leggeri e il disegno e lo sviluppo di modi di trasporto alternativi per complementare o sostituire l'auto così come la conosciamo. Questi pochi esempi saranno legati a capacità professionali e ingegneristiche ricavate dai mercati globali, dove le preferenze dei clienti e le circostanze locali sono decisive per il successo del prodotto. Come sede di una delle compagnie di mobilità più importanti del mondo, la città e la regione si troveranno nuovamente ad affrontare la prospettiva di un solo grande volano della loro economia, sebbene probabilmente non con i ristretti interessi industriali-manifatturieri che un tempo la Fiat imponeva alla città. Un'area di apprendimento chiave per Torino è nell'esplorazione del significato di questi cambiamenti per la città nei decenni a venire.

Questi punti sono voci nella lista delle "cose da fare" per Torino. Per intraprendere il lavoro e prepararsi per robuste trasformazioni nell'economia e nel governo, la città ha bisogno di ravvivare l'energia che un tempo ha investito nell'acquisizione di conoscenze. In che modo la sua capacità può reggere il confronto con altre città che hanno dato prova di avere un apprendimento coerente e di storie di successo economico?

Confrontarsi con altre città che imparano

Per determinare lo status di Torino come città che impara, questa sezione confronta Torino con città che sono state contraddistinte come città che imparano, ossia città che si sono date un impegno sia istituzionale che finanziario ad acquisire conoscenze. Le città di riferimento sono Bilbao, Curitiba e Seattle, tutte identificate come città che imparano in una precedente analisi dell'autore. (Campbell 2009)

Nel processo di apprendimento rientrano quattro aspetti dell'acquisizione di conoscenze, e precisamente: motivazioni, agenzie, modalità e capacità. Le motivazioni si relazionano alle condizioni di contesto iniziali che caratterizzano un luogo quando si lancia in una fase di apprendimento.

Le agenzie sono le disposizioni istituzionali — organizzazione e missione — messe in campo per completare l'apprendimento. Le modalità sono i mezzi attraverso cui vengono acquisite nuove conoscenze, ad esempio missioni di studio, rapporti, sondaggi o conferenze e seminari.

La capacità si riferisce alla misura in cui una città investe nelle sue capacità di apprendimento e forma il tessuto istituzionale per preservare e amministrare le conoscenze. Ognuno di questi aspetti è riassunto assieme ad accenni a Torino e alle città di riferimento nelle Tabelle 4 e 5.

Motivazioni

Come Bilbao, Curitiba, e Seattle, Torino ha avuto un punto di partenza preciso dei suoi cicli di apprendimento più recenti. Torino si è messa in azione a seguito di una crisi politica e finanziaria alla fine degli anni '80 e nei primi anni '90. Prima ancora, Fiat Motors, a lungo il principale pilastro economico da cui la città dipendeva fortemente, era precipitata in crisi per la cattiva gestione e la caduta della domanda che era costata decine di migliaia di posti di lavoro. Questa catastrofe è stata inasprita dalla crisi politica, un fallimento della moralizzazione nella politica a Torino che ha trasformato la città nel bastione di una corruzione così pervasiva che è arrivata ad essere conosciuta come "tangentopoli". Le riforme politiche nazionali degli inizi degli anni '90 hanno condotto all'elezione diretta del sindaco Castellani.

Il nuovo sindaco, già professore d'ingegneria al prestigioso Politecnico, aveva fatto campagne sia per la diversificazione della

base economica della città che per la riforma del suo processo politico. Vinte le elezioni, come detto prima, ha immediatamente dato il via a un processo conoscitivo assieme a una consultazione aperta e attiva che ha coinvolto centinaia di cittadini e altre migliaia che vi hanno preso parte in modo più passivo, partecipando a presentazioni per un vasto pubblico sul come potersi dedicare all'economia, alla base infrastrutturale della città, e ad altri bisogni trascurati.

Queste accelerazioni di avvenimenti sono simili a quelle delle città di riferimento. In tutti i casi è stato trovato un nuovo slancio per riformare ed imparare dall'esterno. Le fonti internazionali sono state consultate e perfino trasferite, sono stati studiati nuovi standard e metodi, e cambiamenti integrali nelle inclinazioni e nelle forme della città sono stati sottoposti a riformulazione.

Agenzie

Ma mentre lo scopo e la portata dell'apprendimento erano simili ai suoi modelli, Torino disperdeva gli sforzi in diverse agenzie. Nei primi anni a una singola agenzia, Torino Internazionale (TI), era stato dato il mandato di perseguire i piani strategici, ma con il tempo TI ha perso un po' del suo impulso all'apprendimento e può aver sofferto di pressione competitiva, mentre venivano create nuove agenzie d'investimento e di promozione economica.

Torino, come le sue agenzie di riferimento, ha avuto una forte leadership a cominciare dai suoi sindaci e il sostegno di un grande numero di compartecipanti. Più di cinquanta organizzazioni hanno firmato il piano strategico e i punti d'azione che Torino Internazionale doveva implementare.

Più di 100 sono i sostenitori ufficiali oggi, ma il livello di energia e la forza dell'impegno sono, secondo diversi intervistati, molto più fiacchi. Inoltre, la formulazione dei compartecipanti si è alterata nel tempo mentre la missione delle agenzie di sviluppo economico si è gradualmente ampliata. Il coinvolgimento della comunità nella scoperta di esperienze e di nuovi standard, almeno fino ai Giochi olimpici, era lo stesso delle città di riferimento ma anch'esso si è lentamente disperso e l'interesse è svanito dopo il successo dei Giochi. Anche gli investimenti nelle nuove infrastrutture derivanti dal primo piano strategico e l'economia della conoscenza nel secondo piano hanno oltrepassato il culmine delle Olimpiadi, contribuendo a una sensazione di dissoluzione.

All'esatto opposto di Torino, delle agenzie forti e attive — l'IPPUC³ di Curitiba, la Metropoli 30 di Bilbao, e la Trade Development Alliance di Seattle — sono state mantenute in ognuna delle rispettive città di riferimento per condurre il processo di discussione, accertamento, conduzione di missioni in entrata e in uscita, e programmazione delle attività future in linea con i nuovi sviluppi.

Modalità di apprendimento

Tutte le città hanno mantenuto una posizione d'iniziativa nei confronti dell'apprendimento, andando combattivamente in cerca di città dai caratteri o dall'esperienza simili per prenderne esempio. Torino e le sue controparti hanno portato esperienze all'interno della comunità ed hanno inviato emissari a cercare conoscenze utili, per esempio a Barcellona, Bilbao, Glasgow e Lione. Ma Torino ha limitato il suo ambito d'azione per focalizzarsi nel primo decennio sulle cose "che tutti vogliono avere", cioè gli esempi più pertinenti da città come Barcellona. In seguito, il raggio si è allargato e il programma si è adagiato su una routine più tranquilla di seminari e conferenze d'attualità. Questi sono stati numerosi, utili e necessari, ma non sono progettati con una visione a lungo termine per venire incontro ai bisogni emergenti di conoscenze della città.

La contrapposizione più forte tra Torino e le città di riferimento si trova nel ritmo di apprendimento e nella rete interna di apprendimento. Ognuna delle città di riferimento mantiene programmi regolari che hanno un'ottica di lungo termine ed eventi regolari con seguiti. Il programma di Torino ha dei professionisti di alta qualità, ma staff e budget limitati.

Ancora più importante, nessuna delle principali agenzie della conoscenza — lo stesso ufficio internazionale cittadino, TI, CEIP, perfino la Camera di Commercio — ha una visione programmatica a lungo termine dell'apprendimento. TI ha avuto una partecipazione vacillante da parte del settore privato, le cui energie sembrano disperse in una miriade di direzioni diverse.

Anche la coltivazione di una rete interna di compartecipanti è meno centrale oggi a Torino di quanto non fosse negli anni '90 e non è materia di specifiche attività di programma, com'è a Bilbao e Seattle,

³ Instituto de Pesquisa y Planajamento Urbano de Curitiba — Istituto di Pianificazione e Ricerca Urbana di Curitiba.

dove eventi regolari mirano a costruire e rafforzare questo capitale sociale.

Pochissimi eventi di Torino sembrano concepiti per forgiare un quadro di coesione e un'interazione, anche se non ci sono prove che un'unione interna non stia avendo luogo. Al confronto con le sue controparti, non c'è neanche l'enfasi sulla creazione di una comunità di pensiero e di pratiche. Lo sviluppo di un "milieu d'apprendimento" interno è ritenuto uno degli ingredienti della competitività. (Kitson, Martin e Tyler 2004)

La differenza è che nelle città di riferimento il processo di apprendimento è arrivato ad essere una questione collettiva, con forti interazioni interne promosse e agevolate dalle agenzie di queste città.

Costruzione delle capacità

Il rafforzamento e il mantenimento di una forza motrice nell'apprendimento è un'altra area di contrasto tra Torino e i suoi luoghi di riferimento. Ognuna delle città di riferimento ha un'agenzia centrale che è costantemente rinvigorita nella copertura finanziaria e nel mandato ed è giunta ad essere istituzionalizzata nella città. La Metropoli 30 di Bilbao si è modificata da istituzione di apprendimento negli anni '80 e '90 a una d'insegnamento per altre città in questo secolo. Allo stesso modo, l'IPPUC di Curitiba conta su un personale nell'ordine delle centinaia e su una longevità di più di quarant'anni. La Trade Development Alliance di Seattle ha una dimensione scheletrica ma è strettamente collegata con la camera di commercio ed è un meccanismo di apprendimento istituzionalizzato per l'area vasta metropolitana. Le missioni di studio di Seattle sono state chiamate dal capo della National League of Cities "probabilmente i migliori viaggi d'istruzione di qualsiasi città statunitense". Ogni agenzia è una fonte preminente o rispettabile di apprendimento e consulenza sulle politiche, e gode di una fonte di finanziamento semi-indipendente.

I cambiamenti politici e istituzionali, assieme all'offuscamento del centro d'interesse sugli sviluppi presenti e futuri, hanno indebolito le agenzie chiave di Torino. TI non ha tratto benefici da un investimento sostenuto per la forza istituzionale e da una missione rinnovata, e le ampie competenze delle altre — l'ufficio per gli affari internazionali del comune, la camera di commercio, il CEIP — tendono a marginalizzare la generazione e il trattenimento delle

conoscenze e non sono concepite per costruire il capitale sociale tra i partecipanti chiave.

Conclusioni

Concentrandosi sulle dimensioni di apprendimento e conoscenza dello sviluppo della città e confrontando Torino con alcune città di riferimento, quest'analisi indica che Torino ha lanciato un processo eccezionale e altamente produttivo di apprendimento che è durato per più di due decenni, ma che ora si sta dissolvendo.

Il processo non ha solo portato a nuovi approcci e innovazioni di successo, ha anche espanso il capitale sociale nella città. L'analisi suggerisce anche che la città ha sempre più bisogno di una strategia di apprendimento — una missione rafforzata e investimento nell'apprendimento — per ripristinare la concentrazione sulle nuove forze emergenti che guideranno i cambiamenti nello sviluppo della città. Alcune delle aree chiave che guideranno i cambiamenti futuri — ad esempio, la gestione regionale dell'area metropolitana, lo sviluppo regionale e l'alta velocità, l'attrazione e il trattenimento dei talenti globali, e la mobilità globale con alla testa la Fiat — sono state riscontrate e affrontate in molte parti del mondo.

Prepararsi per il futuro richiede un obiettivo chiaro con un mandato programmatico. Se Torino Internazionale non fosse esistita, si sarebbe dovuto inventare qualcosa di simile. Ma un'agenzia di apprendimento, qualsiasi sia la sua forma finale, ha bisogno di un nuovo punto focale, di una strategia di lungo termine, di un prelievo dall'esterno più aggressivo e del sostegno del settore privato (in cambio d'informazioni ad alto valore), così come d'investimenti a lungo termine nell'acquisizione di conoscenze.

Tradotto dal Dott. Giordano Vintaloro a cura di Cluster (www.cluster.eu)