



TORINO
STRATEGICA

Piano Attività 2013

BACKGROUND

Autori

Curatore

Anna Prat, Direttrice Associazione Torino Internazionale/Strategica

Editing

Sara Marconi, Consulente comunicazione Associazione Torino Internazionale/Strategica

Autori

Annalisa Magone (Presidente e AD di Torino Nord Ovest) è l'autrice del capitolo sulla storia della pianificazione strategica torinese (1.1); Augusto Vino (Vice Direttore MAPP - Master in Analisi delle Politiche Pubbliche – COREP) e Patrizia Saroglia (ricercatrice LAPO COREP) sono co-autori del capitolo sulla rilettura del secondo piano (1.2), le prospettive della pianificazione strategica nazionale e internazionale (1.4) e del capitolo sugli stakeholder (2.5); Iolanda Romano (esperta di facilitazione dei processi, Avventura Urbana) è l'autrice del capitolo sull'approccio concertativo (1.3); Raffaella Florio (Direttrice ReCS Rete Italiana Città Strategiche) è l'autrice del capitolo sull'agenda urbana nazionale (1.5); Anna Prat è l'autrice del capitolo sulla questione metropolitana (1.6), da Torino Internazionale a Torino Strategica (2.1), regia conoscitiva delle agenzie strategiche (2.6); Riccardo Saraco (Città di Torino) e Anna Prat sono co-autori dei capitoli sulla fase di ascolto (2.2) e attività di ricerca e approfondimento (2.3); Sara Marconi è l'autrice del capitolo sulla revisione dell'immagine coordinata dell'Associazione (2.4).

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO	4
1.1 L'Associazione e i piani 2000 e 2006.....	4
1.2 Una rilettura valutativa del secondo piano strategico torinese (2006).....	7
1.3 Alcune considerazioni sull'approccio concertativo	10
1.4 Prospettive della pianificazione strategica nazionale e internazionale.....	11
1.5 L'agenda urbana oggi in Italia e Europa.....	32
1.6 La questione metropolitana.....	33
2. IL RILANCIO DELLA TERZA FASE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA.....	34
2.1 Da Torino Internazionale a Torino Strategica.....	34
2.2 La fase di ascolto (domande dal territorio)	36
2.3 Attività di ricerca e approfondimento	39
2.4 La revisione dell'immagine coordinata dell'Associazione.....	42
2.5 Gli stakeholder.....	44
2.6 Regia conoscitiva delle agenzie strategiche	48

INTRODUZIONE

Negli ultimi 10 mesi, al fine di avviare la terza fase di pianificazione strategica torinese (dopo quelle che hanno condotto all'elaborazione del Primo Piano nel 2000 e del Secondo nel 2006), sono state svolte diverse attività di natura relazionale, di ascolto e di ricerca e valutazione, e di *planning* dei compiti e modalità organizzative future.

L'insieme di queste attività, e quanto emerso, viene sinteticamente descritto in questo documento, che costituisce perciò il **Background analitico della proposta di Piano di Attività 2013** e presenta gli stimoli e le sollecitazioni emerse in merito all'avvio della nuova fase. Il documento offre una rivisitazione della storia della pianificazione strategica torinese e un incoraggiante quadro di riferimento nazionale e internazionale sempre sulla PS, presenta le attività di ascolto svolte nei confronti degli attori locali e alcune ricerche e prime attività di dibattito e consultazione in ambito di temi economici e territoriali locali.

Due testi distinti (e un video) relativi alle attività di ascolto del territorio (uno riguardante i Soci e gli stakeholder e l'altro la Task Force) sono appena stati pubblicati; questi materiali possono essere consultati per approfondire le riflessioni emerse da queste iniziative, che in questo documento sono presentate inevitabilmente in forma più breve. Analogamente, per la ricerca Business friendliness a Torino è stato prodotto un *executive summary* e sarà a breve disponibile una versione completa dello studio. Infine, anche in relazione al progetto Mappatura delle trasformazioni metropolitane verrà prodotto un rapporto. Tutti i documenti di ricerca verranno inoltre presentati e discussi con la comunità scientifica e con gli stakeholder cittadini. Molti materiali verranno messi a disposizione on line sul nuovo sito.

Questo documento non include la descrizione di alcune attività svolte in questi mesi, quali la riprogettazione della strategia di comunicazione e di governo delle relazioni dell'Associazione.

Questi e altri elementi confluiranno infatti nel secondo volume a sostegno del Piano Attività 2013, documento di carattere progettuale (es. in relazione a: vision, mission, concertazione, comunicazione, organigramma, cronoprogramma, quadro finanziario, ecc) che verrà prodotto dopo l'Assemblea di aprile, nel momento in cui si consolideranno le proposte di modalità di lavoro, l'articolazione delle Direzioni del piano e delle Commissioni e gruppi di lavoro.

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO

1.1 L'Associazione e i piani 2000 e 2006

Torino è stata, nel 2000, la prima città italiana ad adottare un Piano Strategico, imboccando una strada che, negli anni successivi, è stata seguita da molte altre città.

Il Primo Piano Strategico ("per la promozione della città") è nato in un momento in cui si percepiva già acutamente la crisi dell'industria manifatturiera e della società fordista dovuta al cambiamento socio-economico in atto nei paesi occidentali. Lavorando al Piano Strategico Torino si è impegnata a elaborare un progetto per mantenere la propria capacità di produrre ricchezza e innovazione attraverso la diversificazione del sistema produttivo e il rinnovamento dell'immagine internazionale della città, il cui punto culminante è stato l'organizzazione delle Olimpiadi Invernali.

A questa prima fase della pianificazione strategica torinese sono succedute fasi diverse anche in ragione dei cambiamenti di contesto, dell'emersione di nuove necessità e di altri obiettivi di crescita.

1998-2000: la costruzione del Primo Piano

Il punto di riferimento per l'avvio del progetto è il Forum per lo Sviluppo, costituito su iniziativa dell'amministrazione comunale come sede di dibattito e confronto sui grandi temi riguardanti Torino. Al Forum, composto da 30 membri che rappresentano le forze economiche, sociali e culturali della città, si affiancano un Comitato Scientifico di esperti italiani e stranieri e un Consiglio Consultivo con rappresentanti di associazioni e organizzazioni della società civile.

I lavori iniziano con la diagnosi della situazione socioeconomica, urbanistica e ambientale di Torino: istituzioni di ricerca cittadine presentano i dati disponibili e sviluppano ipotesi sulle tendenze di medio periodo. Inizia il coinvolgimento della società civile attraverso l'invio di 400 questionari; è affidata al Censis una ricerca sull'immagine e la percezione internazionale della città.

Questi materiali compongono il dossier I dati fondamentali (ottobre 1998) sulla base del quale viene elaborato il volume Verso il Piano (dicembre 1998). Il Comitato Scientifico propone alcune ipotesi generali di lavoro per Torino al 2010, in seguito sviluppate da Gruppi di Lavoro dedicati che si incontrano ripetutamente (fino a febbraio 1999) coinvolgendo nel processo di pianificazione oltre mille persone. Dalla prima tornata di lavori emergono cento proposte di azioni organizzate in 6 linee strategiche presentate al Consiglio Consultivo (marzo 1999), al Comitato Scientifico (maggio 1999), al Sindaco e al Forum (luglio 1999). In venti mesi di lavoro, il processo di pianificazione raccoglie le indicazioni dei principali soggetti istituzionali, sociali, economici e culturali della città intorno a una prospettiva di sviluppo di grande respiro. Il successo dell'operazione dipende dalla capacità di affermare i valori culturali, economici, sociali propri della città come vantaggi competitivi specifici.

→ Il Primo Piano Strategico è organizzato in 6 linee strategiche da cui, secondo una struttura ad albero, discendono 20 obiettivi e 84 azioni.

2000-2001: la fase di start-up

La visione sottesa al Piano Strategico è che la comunità locale può conseguire il massimo benessere attraverso l'azione concordata di istituzioni pubbliche e forze private. In questo senso il Piano Strategico è una piattaforma che orienta iniziative autonome di attori diversi entro un'idea condivisa. Il limite temporale di riferimento del Primo Piano Strategico per la promozione della città è il 2010, ma è prevista una revisione globale a metà percorso e un monitoraggio continuo delle azioni. Il progetto, che ha un potente motore nelle previste Olimpiadi Invernali, si rivolge a target diversi: i cittadini e le loro associazioni; l'amministrazione pubblica che considera le indicazioni del Piano come una risorsa per il governo della società locale; gli imprenditori, perché il Piano dedica attenzione particolare al motore economico della città; gli operatori e investitori stranieri, poiché il Piano mostra una volontà di cambiamento che richiede risorse non solo interne; la comunità internazionale, vale a dire le grandi istituzioni e città con cui Torino intende approfondire rapporti di collaborazione; il pubblico non torinese a cui il Piano si rivolge per proporre l'immagine d'una città dove è vantaggioso studiare, lavorare, divertirsi, avviare nuove imprese. Fra gli atti più importanti di questa fase vi è la costituzione (maggio 2000) dell'Associazione Torino Internazionale con l'obiettivo di promuovere l'attuazione del Piano e svolgere un'opera di coordinamento, stimolo, monitoraggio e revisione dello stesso. La nascita di un'Associazione indipendente dalle amministrazioni locali, se pure a esse collegata, rappresenterà un elemento di forte diversità rispetto alle esperienze di pianificazione strategica di altre città italiane.

2004: il Rapporto sul Primo Piano

Nel 2004 Torino Internazionale avvia la valutazione dei risultati raggiunti nei primi anni di attività, con l'obiettivo di riaprire il processo di pianificazione, identificare nuove prospettive per

la città, rinnovare l'impegno dei soggetti economici, politici e culturali coinvolti dal patto del 2000. Questa fase di riflessione è inaugurata da quattro Seminari proposti dal Comitato Scientifico, seminari che hanno luogo fra novembre 2003 e febbraio 2004 sui seguenti temi: territorio, sviluppo economico, politiche sociali, innovazione e ricerca. Vengono valutate in profondità alcune azioni salienti del Piano, sono pubblicate schede con indicazione sullo stato di avanzamento, i punti di forza e debolezza, le prospettive possibili. Per identificare scenari di sviluppo per l'area e misurare l'efficacia del Piano come strumento di governance locale vengono commissionate dieci ricerche sui temi della demografia, economia, industria, trasformazione urbana, ricerca, formazione, internazionalizzazione, cultura e qualità sociale. Le schede compongono il dossier Rapporto sul Piano, mentre le ricerche sono raccolte nel volume Scenari per il sistema locale, per riavviare il processo di consultazione che sottende ogni Piano Strategico. Il rinnovamento del Piano è ormai un imperativo, richiesto dalla trasformazione innescata e amplificata dall'appuntamento olimpico; nuove priorità si profilano e vanno interpretate attraverso opportune chiavi di lettura: lo sviluppo sostenibile, la coesione sociale, la governance e la valorizzazione della rete, la ricerca di opportunità per le generazioni future, il valore della cultura e della conoscenza, la capacità di comunicare il cambiamento.

2005-2006: l'elaborazione del Secondo Piano

L'elaborazione del Secondo Piano Strategico dell'area metropolitana torinese, avviata a dicembre 2004, richiede un anno e mezzo di lavori. Il metodo seguito privilegia l'approccio processuale, incentrato su quattro Commissioni che organizzano i lavori secondo la natura degli argomenti trattati. Per discutere le linee di sviluppo economico, cuore del Piano, viene organizzato il convegno Una trasformazione in atto al Politecnico di Torino, convegno a cui partecipano più di 500 persone. Il Secondo Piano Strategico sull'economia della conoscenza, approvato dall'Assemblea dei Soci a luglio 2006, è organizzato in 4 aree tematiche, 12 direzioni d'intervento e 54 obiettivi. Torino è fra le aree europee più coinvolte nei processi di redistribuzione internazionale del lavoro che ne rimettono in crisi il ruolo, affermato nel secolo scorso, di produttore di beni industriali di massa; la visione del nuovo Piano Strategico fa leva sul fatto che l'area possieda gli asset necessari a uno sviluppo basato sul fattore conoscenza e si pone l'obiettivo di creare le condizioni per passare da un modello produttivo caratterizzato dalla presenza qualificante di capitale fisico a un modello più ancorato alla componente immateriale della produzione, in cui l'elemento decisivo sia l'impiego della conoscenza come bene di consumo e come risorsa.

→ Il Secondo Piano Strategico è articolato in 4 aree tematiche da cui scaturiscono 12 direzioni d'intervento, talvolta specifiche di una singola area e altre volte trasversali, e 54 obiettivi.

2007-2009: l'animazione del dibattito

La complessità e profondità della trasformazione che interessa Torino e le sue importanti ricadute sociali rendono necessario condividere e governare il cambiamento attraverso un modello di cooperazione locale. Una virtuosa interpretazione dell'economia della conoscenza considera l'innovazione come un trait d'union tra condizioni di contesto e politiche d'inclusione, formazione continua, trasferimento tecnologico, integrazione urbana e qualità sociale. A mettere in atto azioni sistemiche di questo tipo si dedica l'Associazione nelle proprie attività di implementazione del Piano, aiutata, nel 2007, dalla nascita del Settore Pianificazione Strategica nell'ambito dell'amministrazione comunale di Torino, che si assume il compito di stringere i rapporti fra il Piano Strategico e le politiche del comune capoluogo. Le azioni dell'Associazione affrontano ambiti diversi: dai modelli innovativi di gestione dei beni culturali alla città universitaria, dalla riforma del welfare locale alle trasformazioni urbane lungo gli assi portanti della mobilità metropolitana. Viene rilanciata l'attività di ricerca con alcuni studi dedicati alle trasformazioni del sistema socio-economico. Col progetto speciale Torino qui domani, lanciato nel 2008, l'Associazione si interroga sul futuro di Torino coinvolgendo pubblici nuovi e i settori

più giovani della società. Nel 2009 un Ciclo d'incontri sulla crisi si assume il compito di delineare scenari economici possibili e fare il punto sugli assi forti di sviluppo del territorio.

2010: l'anno degli spin-off

L'associazione Urban Center Metropolitano, nata nel 2005 in seno a Torino Internazionale come struttura di presidio e supporto ai processi di trasformazione urbana e di formazione sui temi dell'architettura, diviene autonoma. Nello stesso anno viene fondata l'impresa sociale Torino Nord Ovest, centro specializzato negli studi sociali ed economici, interamente posseduto da Torino Internazionale, capace di sviluppare in forma autonoma il filone della ricerca che fin dalle origini accompagna l'implementazione del Piano Strategico. Sono le ultime due Spin-Off in ordine di tempo generate da Torino Internazionale, incubatore di agenzie più volte nate nelle maglie del Piano e divenute protagoniste di parti della trasformazione urbana torinese. Tra queste Torino Wireless (2001), Atrium (2004), Torino 2008 World Design Capital (2006), Italia 150 (2007).

Tipologie di attività svolte dall'Associazione

Nel corso degli anni l'Associazione ha concretamente svolto diverse tipologie di attività, ossia:

- elaborazione di strategie condivise in diversi ambiti (economico, sociale, territoriale, culturale)
- animazione del dibattito sui temi dello sviluppo locale (eventi, convegni, ecc.)
- comunicazione delle proprie attività (e di altri se di rilievo alla pianificazione strategica)
- studi e ricerche in materia di sviluppo locale e pianificazione strategica (internamente o commissionate esternamente)
- candidature a progetti, finanziamenti
- progetti speciali
- incubazione/start-up di agenzie

1.2 Una rilettura valutativa del Secondo Piano Strategico torinese (2006)

Ogni nuova fase di pianificazione strategica inizia anche sulla base di una valutazione della fase precedente, una rilettura critica del processo, del piano e dei risultati ottenuti. In questo caso, rispetto a una valutazione sistematica (che avrebbe richiesto tempi lunghi) è stata preferita una rilettura del Secondo Piano condivisa con i protagonisti di quella fase, funzionale a far emergere rapidamente i punti principali - di contenuto e di metodo - di quell'esperienza, punti da segnalare per la nuova fase.

Più avanti potrà essere condotta una valutazione più sistematica guardando anche ai singoli obiettivi e progetti e affiancando così la nuova fase di pianificazione, che dovrà prendere nuovamente in considerazione molti di quei progetti (soprattutto quelli che, per cause esterne alla governance dell'Associazione, non sono stati realizzati).

Le riflessioni qui riportate prendono forma dalla ricostruzione e dal racconto fornito da alcuni attori rilevanti, che hanno vissuto in prima persona i processi¹.

¹ La sintetica ricostruzione delle vicende del Secondo Piano Strategico di Torino è basata sugli elementi di descrizione e valutazione raccolti attraverso interviste ai soggetti che hanno avuto la responsabilità della conduzione del processo e della redazione del Piano: Elisa Rosso, Giuseppe Berta, Nicola Negri, Marco Demarie, Alberto Barbieri. In ogni caso, la

Il Secondo Piano Strategico di Torino

Il Secondo Piano Strategico di Torino nasce in continuità di contenuti con il Primo, sostanzialmente con l'intento di precisarne il disegno, adeguandolo alla situazione del "dopo Olimpiadi" e declinando un portafoglio progetti maggiormente stringente in termini di risultati attesi, obiettivi, azioni. Contemporaneamente segna il cambio di fase politica, con una nuova amministrazione che registra, tra l'altro, un recupero di centralità delle forze politiche organizzate.

Il Piano, tuttavia, perde la sua "forza propulsiva", anche per il venir meno di alcuni attori forti sulla scena torinese e per il deflagrare della crisi economica; per queste ragioni la sua attuazione risulta fortemente rallentata.

Genesi del Secondo Piano

In particolare, il tentativo del Secondo Piano Strategico è di rendere più cogente la pianificazione strategica, individuando, a integrazione della *vision strategica*, una serie di progetti definiti in termini di obiettivi, risultati attesi, azioni.

Il Piano prova inoltre a tematizzare la crisi Fiat – che in quegli anni attraversa una nuova recrudescenza – e ad allargare la prospettiva, passando dall'elaborazione sulle trasformazioni della Città alla considerazione dell'intera area metropolitana (intesa come l'insieme dei Comuni caratterizzato da una sostanziale continuità insediativa con il capoluogo).

Infine, la realizzazione dell'evento olimpico - che, nel senso comune, era anche un risultato della prima fase della pianificazione strategica - non poteva che segnare l'avvio di una nuova fase nello sviluppo della Città, fatto di cui occorreva tener conto per definire una strategia che consentisse di capitalizzare il prevedibile/auspicato successo dell'evento olimpico.

Il Piano risultò così articolato in due documenti, uno di visione e un secondo di progetti. Se però il primo documento venne formalmente approvato, il secondo rimase sempre allo stato di bozza, ed ebbe in effetti anche un ridotta diffusione e circolazione.

Processo di elaborazione

Il processo di elaborazione del Piano si sviluppa attraverso due fasi: una prima fase di studi e ricognizioni che dà vita a due documenti - Scenari per il sistema locale e Verso il Secondo Piano Strategico - e una seconda fase organizzata in quattro commissioni/gruppi di lavoro che raggruppano esperti, operatori, studiosi dei diversi settori (alcune decine per ogni commissione)².

In questa seconda fase il processo di elaborazione appare orientato più a definire un "dover essere" della città e dell'area metropolitana che non a censire risorse e progetti già in atto o *in nuce*; più orientato a produrre un'elaborazione coerente e complessiva che non a identificare soggetti, risorse, energie mobilitabili.

Sotto il profilo dei temi, lo spettro delle attenzioni si allarga rispetto al Primo Piano, sia perché si persegue ormai una visione metropolitana, sia perché si affacciano alcuni temi – le politiche di inclusione sociale ad esempio - che nel primo avevano avuto scarso rilievo. Esplicita centralità assume il tema della "economia della conoscenza".

Il processo di elaborazione è attraversato da due tensioni.

responsabilità della ricostruzione presentata, delle interpretazioni avanzate e degli eventuali fraintendimenti è ovviamente unicamente degli estensori del paragrafo.

² Le commissioni sono dedicate a: Territorio Metropolitan, coordinata da Carlo Alberto Barbieri; Potenziale Culturale, coordinata da Marco Demarie; Qualità sociale, coordinata da Nicola Negri; Sviluppo Economico, coordinata da Giuseppe Berta (anche Vicepresidente e coordinatore scientifico del Piano).

La prima, sul piano contenutistico, tra una progettualità a lungo termine – che assumeva la presenza della TAV, tra l’altro, come elemento imprescindibile di riferimento – e una a più breve termine, con la conseguente tensione tra progetti a scala sovraordinata (largamente fuori della “disponibilità” degli attori del Piano ma capaci di disegnare scenari di più ampio respiro) e progetti a scala più locale, collocati all’interno del “campo decisionale” degli attori, con elementi di maggiore concretezza e verificabilità.

La seconda, sul piano organizzativo, legata al fatto che Torino Internazionale, il soggetto istituzionale chiamato a guidare il processo di elaborazione del Piano, era al tempo stesso coinvolto in attività operative volte alla realizzazione di progetti funzionali all’evento olimpico. Tuttavia, se da un lato questa tensione ha prodotto forse qualche difficoltà nella gestione del processo elaborativo, dall’altro ha però consentito a Torino Internazionale di legittimarsi anche sul piano delle capacità realizzative.

Coalizioni di sviluppo

La coalizione di attori a sostegno della elaborazione del Piano è sostanzialmente in forte continuità con la coalizione che aveva retto il Primo Piano; in entrambi i casi, infatti, è incentrata sulla figura istituzionale del Sindaco, sulle Fondazioni bancarie, sulla Camera di Commercio, sulle Università (e sul Politecnico in particolare).

Nel Secondo Piano un ruolo rilevante giocano anche i Comuni dell’area metropolitana, ma in una dinamica non priva di contrasti.

La politica, e in particolar modo il Consiglio Comunale della Città di Torino, non pare aver giocato un ruolo significativo nell’elaborazione del Secondo Piano, cui sostanzialmente non ha prestato eccessiva attenzione.

Al tempo stesso, si registra l’assenza di investimento nel processo da parte di altri attori potenzialmente rilevanti: la Fiat, che era presente inizialmente con il responsabile delle relazioni esterne ma lasciò poi i lavori, delegando a rappresentarla la Fondazione Agnelli; la Curia, che si impegnò unicamente sulle politiche sociali.

L’Amministrazione Provinciale appare fortemente interessata all’iniziativa del Piano Strategico ma non senza diffidenze, soprattutto per via dell’approccio su scala metropolitana. La dinamica tra Amministrazione Comunale e Amministrazione Provinciale ha poi portato a individuare una doppia Presidenza di Torino Internazionale, in capo a Comune e Provincia, con risultati che non vengono però giudicati soddisfacenti sotto il profilo della *ownership* del processo.

Tema metropolitano

Come si è detto, un elemento di differenza tra il Primo e il Secondo Piano è il rapporto tra Comune capoluogo e area metropolitana, rapporto instaurato solo nel Secondo Piano con risultati, però, che non vengono valutati come pienamente soddisfacenti.

Del Comitato di Coordinamento di Torino Internazionale vengono infatti chiamati a far parte quattro Sindaci di città rappresentative dei quattro quadranti in cui viene articolata l’area circostante Torino - Settimo, Moncalieri, Grugliasco, etc. – in modo da associarli pienamente all’elaborazione del Piano. L’operazione, se individua un contesto di confronto tra i Comuni limitrofi e il Comune di Torino, non riesce tuttavia a rompere una visione consolidata dello spazio metropolitano.

I risultati

La valutazione dei risultati conseguiti dal Secondo Piano è articolata. È possibile distinguere tra tre livelli: quello dei progetti, quello della *governance*, quello della *vision*.

Rispetto ai progetti, i risultati sono stati scarsi; del resto si è già detto di come il documento di piano dedicato allo sviluppo dei progetti non venne mai formalmente approvato, a segnalare, evidentemente, come il portafoglio progetti nella sua interezza non abbia avuto un consenso unanime. Sono in ogni caso soprattutto i temi relativi alle politiche culturali e agli indirizzi di

politica urbanistica quelli che vengono ripresi con più attenzione all'interno dell'attività amministrativa del Comune di Torino.

I risultati più significativi sono probabilmente relativi alla dimensione della *governance*. In particolare perché il Piano determinò un processo di convergenza e di sviluppo di progettualità differenti: le attività della Commissione sociale proseguirono, di fatto, nella redazione del Piano Regolatore Sociale, curato sempre da Torino Internazionale; il Politecnico redasse un proprio piano strategico, e in particolare sui temi dei trasporti e della mobilità si registrano molte convergenze e trasmissioni di contenuti da un piano all'altro; il Piano è stato inoltre la cornice dentro cui si è provato a fare i PTI³ con sguardo metropolitano nei quattro quadranti.

Sul piano della *vision*, possiamo dire che si afferma – o si ribadisce – la necessità di un approccio a scala metropolitana, così come si riafferma la centralità dell'economia della conoscenza in una prospettiva “post fordista” di sviluppo della Città. Altri temi, infine, vengono assunti come strategici e oggetto a pieno titolo della pianificazione strategica; tra gli altri infomobilità, energia, lavoro, immigrazione.

Il contesto di riferimento

Il Piano non dispiegò in pieno le proprie potenzialità anche per cause di ordine politico e economico.

Sul piano politico il successo della manifestazione olimpica rese possibili politiche di capitalizzazione del successo che potevano assumere come dato oramai irreversibile la trasformazione compiuta dalla città; da un certo punto di vista questo fece sì che molti attori disinvestissero attenzione e aspettative dal Piano, che progressivamente finì in posizione marginale nelle agende dei decisori.

Sul piano economico, la crisi - che si manifestò e poi esplose a breve distanza dall'approvazione del Piano - modificò radicalmente il quadro di riferimento.

È proprio la crisi economica a segnare la più forte discontinuità con la fase di pianificazione strategica che si va aprendo oggi: nelle parole di un nostro interlocutore “nelle precedenti fasi di pianificazione [sia la prima che la seconda] si lavorava a partire da una situazione in cui le risorse erano all'interno del territorio di riferimento; oggi non è più così, risorse non ce ne sono più, o almeno non nella misura necessaria a sostenere l'attuazione di un piano strategico, vanno cercate fuori dall'area”.

Ed è sempre per via della crisi che assistiamo alla rarefazione delle leadership, la seconda forte ragione di discontinuità tra questa fase e le precedenti: la crisi, unita al processo di trasformazione cittadina, ha fatto scomparire alcune delle leadership più forti che avevano accompagnato le fasi precedenti, e nuovi soggetti in grado di esercitare leadership – e rappresentanza - della stessa autorevolezza non ne sono ancora sorte. È anche questo, in un certo senso, un segnale di una transizione non ancora del tutto compiuta.

1.3 Alcune considerazioni sull'approccio concertativo

Sebbene i primi due Piani Strategici abbiano entrambi posto attenzione alla costruzione di un ambiente favorevole alla concertazione, essi si sono distinti per l'adozione di uno stile e un approccio metodologico sensibilmente diversi.

Il Primo Piano, avviato in un contesto di crisi economica ma anche di grandi potenzialità di innovazione, ha visto la presenza diretta di una forte leadership politica. L'idea del Piano nacque

³ Si tratta dei Programmi Territoriali Integrati, uno strumento di programmazione per lo sviluppo lanciato dalla Regione e finanziato con il Fondo FAS – oggi Fondo Sviluppo e Coesione.

infatti per dare seguito, indirizzandolo verso la promozione della città, al Forum per lo sviluppo che il Sindaco aveva costituito come strumento per incontrare periodicamente gli attori della vita socioeconomica della città.

Questa condizione, unita alla volontà di utilizzare questo spazio come luogo in cui generare delle proposte per contrattaccare la crisi, ha posto le basi per la chiamata all'interno delle commissioni di figure che rappresentavano le organizzazioni ai livelli apicali. Inoltre, a favorire la partecipazione da parte degli attori ha certamente anche giocato il fattore "novità". In tale contesto l'organizzazione delle commissioni era concepita in modo da essere di supporto a una modalità di lavoro che faceva dell'informalità il suo punto di forza. Lo scambio di informazioni, il networking, la possibilità di lavorare ad aree di comune interesse fra attori che appartenevano ad ambiti diversi e fino ad allora poco comunicanti divennero la cifra significativa di quella esperienza e anche la chiave del suo successo.

Il Secondo Piano, avviato in un contesto diverso e connotato da una prospettiva di sviluppo ormai consolidata, ha certamente risentito di un diverso coinvolgimento politico da parte del Sindaco, che non ha mai inteso proporlo come chiave di lettura o strumento per la costruzione dei rapporti interni. La struttura organizzativa del lavoro, conseguentemente, ha assunto una forma coerente con un impianto prevalentemente tecnico, con commissioni partecipate dai livelli intermedi anziché da quelli di vertice. A differenza del Primo Piano, in cui gran parte del lavoro era concentrato sul coinvolgimento degli attori rilevanti e sulle loro reciproche relazioni, nel secondo si è lavorato di più sulla produzione dei materiali e sugli spunti da sottoporre alla discussione. Questa scelta da una parte ha generato un esito positivo, costruendo un terreno di confronto e di esperienza per una quota importante di esperti, ricercatori, operatori dei diversi comparti. In quella dinamica allargata, che ha coinvolto numerosi attori nella scelta delle strategie e nella metodologia del *benchmarking*, si è consolidata una metodologia di lavoro che i diversi rappresentanti hanno successivamente utilizzato nei propri ambiti di appartenenza. Creando così una cultura intorno al tema della pianificazione strategica, lo sviluppo di conoscenze e un'acquisizione di competenze che sono cresciute anche grazie al Piano.

1.4 Prospettive della pianificazione strategica nazionale e internazionale

La dimensione globale

Le città svolgono un ruolo fondamentale di motore dell'economia e sono riconosciute come luoghi di potenziale connettività, creatività e innovazione, ma anche come luoghi soggetti a polarizzazione e segregazione sociale, dove il rapporto tra crescita economica, occupazione, uso del suolo e qualità della vita non è sempre correlato positivamente. Caratterizzate da una struttura urbana sempre più policentrica, dove i confini amministrativi non corrispondono più alla realtà economica e sociale esistente, le città necessitano pertanto di nuovi modelli di *governance*, che adottino strategie di sviluppo capaci di affrontare le sfide della sostenibilità e di garantire la coesione sociale in un panorama economico in continuo e rapido cambiamento.

I piani strategici sono approcci con i quali le città cercano di tracciare il proprio futuro in modi diversi - diversi tra loro ma con caratteristiche comuni.

Costruire una visione a lungo termine sorretta da una leadership forte e un'identità condivisa su cui scommettere il proprio futuro è necessario - per le realtà urbane - per conquistare o mantenere posizioni di prestigio a seconda del contesto (scala locale, regionale, mondiale) in cui vogliono essere viste come un attore collettivo in grado di attrarre risorse e generare sviluppo.

L'area metropolitana è la scala alla quale si disegnano le strategie di sviluppo di molte città europee, e potremmo dire di tutte quelle che hanno una lunga esperienza di pianificazione strategica (prima tra tutte Barcellona, che conta 27 anni di esperienza ininterrotta di pianificazione strategica) e che, nel corso degli anni, hanno consolidato strumenti di *governance*

adeguati.

I piani strategici avviati nel corso dell'ultimo decennio, così come quelli di nuova generazione, descrivono città che raccolgono la sfida alla sostenibilità e pongono il miglioramento della qualità della vita come preconditione per essere competitive. Le parole chiave, i temi ricorrenti sono: favorire l'accessibilità e migliorare le connessioni investendo sul trasporto pubblico, creare un ambiente adatto per lo sviluppo di nuove forme di imprenditorialità e per l'attrazione di capitali e talenti, salvaguardare risorse primarie da un uso indiscriminato (acqua, suolo) e ridurre gli sprechi e le emissioni di CO₂.

Il piano strategico di New York, per esempio, è stato interamente costruito per rispondere all'esigenza di rendere la città – che si vuole attrezzare per accogliere un milione di nuovi abitanti previsti nei prossimi venti anni – “più verde e vivibile”, perciò ha ritenuto prioritari interventi che fanno riferimento a questi ambiti di policy: *housing* sociale (nuove abitazioni e controllo dei prezzi di affitto/vendita di quelle esistenti); energia (riduzione delle emissioni ed efficientamento energetico e riqualificazione degli edifici); gestione dei rifiuti (riduzione dei rifiuti solidi in discarica del 75%); qualità dell'aria (riduzione delle emissioni del 30% al 2030); trasporti (potenziamento delle infrastrutture e miglioramento del trasporto pubblico); creazione e manutenzione di verde e di spazi pubblici (“*un parco ogni 10 minuti a piedi*”; pedonalizzazione di alcune aree); gestione delle acque piovane.

Mentre Bilbao individua nella ricerca, attrazione e formazione di alte professionalità un nuovo paradigma per lo sviluppo socio-economico dell'area metropolitana, Barcellona invece, tra gli altri obiettivi, si propone di attrarre talenti e di rispondere alla crisi contribuendo a costruire una società più equilibrata attraverso azioni nei settori dell'istruzione, della cultura, dello spazio pubblico, dell'edilizia sociale e della mobilità urbana sostenibile.

Tutti i piani strategici sono accomunati dalla necessità di un sostegno delle pubbliche amministrazioni, tanto di livello locale quanto di livello statale ed europeo o federale, per connettere politiche, programmi e risorse e rafforzare la loro capacità di influenzare i contesti per cui sono state attivati (un esempio in tal senso è il caso di Londra). Maggiore è il consenso, più ampia è la partnership pubblico-privata che li sostiene, maggiore è la possibilità che la visione che le città hanno di se stesse si traduca in azioni concrete e realizzi le aspettative di cambiamento prospettate.

IL PIANO STRATEGICO DI BARCELLONA

“Piano strategico metropolitano – PEMB 2020”

Soggetto promotore:

Città di Barcellona, con il supporto del governo catalano (governo regionale)

Struttura di coordinamento:

L'Associazione del PEMB è nata nel 1989 in occasione dell'elaborazione del primo piano strategico della città e da allora ha sempre accompagnato i 27 anni di esperienza di pianificazione strategica. Si tratta di un'organizzazione privata senza scopo di lucro che ad oggi riunisce i 36 Comuni che compongono l'Area Metropolitana di Barcellona (MAB), la Regione Autonoma della Catalogna, il Consiglio Provinciale di Barcellona, l'Associazione dei comuni dell'Area Metropolitana di Barcellona (Mancomunitat Municipis), la Camera di Commercio, il Cercle d'Economia, l'Agenzia per la promozione dell'occupazione (Foment Treball), l'Università di Barcellona, la Fiera de Barcelona, gli organi di governo del sistema del trasporto (EMT) e dell'ambiente (EMMA) metropolitani, l'Autorità Portuale di Barcellona e l'aeroporto El Prat, le rappresentanze sindacali.

Scala territoriale:

area metropolitana (36 municipalit )

Popolazione:

3.150.380 abitanti

Orizzonte temporale:

decennale (2010-2020)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

documento di visione

Struttura:

Organizzata per obiettivi e aree d'intervento

Il V Piano Strategico Metropolitano di Barcellona - Vision 2020, presentato il 2 novembre 2010,   il risultato del lavoro congiunto di oltre 650 esperti di diversi campi che hanno collaborato per pi  di un anno a comporre e plasmare una proiezione per il futuro in cui Barcellona si propone come capitale della macroregione mediterranea. Il modello di *governance* previsto indica un progressivo "allineamento" tra le politiche di area metropolitana e quelle del governo catalano (regionale) e spagnolo (nazionale).

Il Piano individua **sei sfide** da sostenere attivando **cinque "leve di cambiamento"**.

Le sfide a cui intende di dare risposta riguardano:

- 1) **sostenibilit  e cambiamento climatico** (efficienza energetica e riduzione dell'inquinamento);
- 2) **posizionamento internazionale** (AMB come capitale della macroregione mediterranea);
- 3) **leader mondiale nei settori della conoscenza** selezionati (design, arte, salute e sport);
- 4) **competitivit ** (promuovere nuovi settori economici seguendo l'approccio "Beyond 'bio' companies");
- 5) **attrazione di talenti innovativi**;
- 6) **coesione sociale** (rispondere alla crisi costruendo una societ  pi  equilibrata attraverso azioni nei settori dell'istruzione, della cultura, dello spazio pubblico, dell'edilizia sociale, della mobilit ).

Le cinque leve del cambiamento attraverso le quali rispondere alle sfide individuate fanno riferimento a:

- a) un sistema universitario e della formazione professionale che produca eccellenze, attragga talenti e favorisca un rapporto pi  stretto con i settori produttivi e di business;
- b) un'amministrazione business-friendly: snella, efficiente, trasparente;
- c) un sistema di governance in grado di applicare idee innovative nella gestione di progetti strategici per i quali occorre una leadership pubblico-privata co-responsabile;
- d) Future values, per dare nuovo carattere alla citt  e ai suoi abitanti;
- e) il posizionamento sui mercati mondiali (conoscenza delle lingue straniere, aeroporto internazionale e un *brand* per la citt ).

I progetti, organizzati per area d'intervento, sono suddivisi in **progetti metropolitani** strategici e operativi, a cui si riferisce il lavoro delle 27 sottocommissioni istituite per darne definizione.

I progetti **strategici** sono ricompresi in 6 categorie: conoscenza; mobilità e accessibilità; promozione strategica dei settori economici; sostenibilità e ambiente; coesione sociale e urbana; infrastrutture e strutture chiave; proiezione internazionale e attrazione di talenti.

Una mappa ne indica la distribuzione sull'area metropolitana e la categoria di appartenenza.

I **40** progetti **operativi** sono raggruppati in diverse aree d'intervento. Molti presentano un livello di dettaglio che ne definisce costi e risorse finanziarie attribuiti.

Background:

27 anni di pianificazione strategica, 5 piani strategici, di cui i primi tre a scala municipale e gli ultimi due a scala metropolitana.

- 1990-1994: il Primo Piano Strategico di Barcellona si proponeva di consolidare Barcellona come metropoli europea, configurandola come un centro direzionale di una macro-regione europea, migliorandone in primo luogo qualità della vita e potenziandone il sistema industriale e i servizi avanzati per le imprese.
- 1994-1999: il Secondo Piano Strategico di Barcellona intende consolidare l'integrazione dell'area di Barcellona nell'economia internazionale generando una risposta positiva alle nuove richieste d'integrazione sociale, garantendo lo svolgimento dell'attività economica in ambito internazionale.
- 1999-2003: il Terzo Piano Strategico di Barcellona è orientato a promuovere i processi di trasformazione economica, sociale e urbana che rispondono al modello della società della conoscenza, per consolidare la sua posizione all'interno dei confini nazionali e sui mercati internazionali.
- 2003-2006: il Quarto Piano Strategico di Barcellona costruisce la sua visione di sviluppo attorno ai concetti di innovazione, creatività e conoscenza, cercando le modalità più idonee per assicurare una gestione del territorio al servizio di cittadini, imprese, organizzazioni, istituzioni e comuni dell'area metropolitana.

Stato:

in attuazione

NOTE:

Il PEMB si inserisce in una nuova cornice istituzionale che istituisce per legge (L 31/2010) l'Area Metropolitana di Barcellona (AMB) con il compito di promuovere il Piano Strategico come strumento per sostenere lo sviluppo economico e sociale dell'area con il supporto congiunto degli attori istituzionali, economici e sociali.

La legge favorisce la governabilità del Piano e apre la strada a una nuova prospettiva di *governance* che - come ha dichiarato il Sindaco in carica - vedrà il Piano come piattaforma dove sperimentare la creazione di nuovi strumenti di governo metropolitano basati su di un modello di cooperazione pubblico-privato. Pertanto la visione del Piano Strategico Metropolitano di Barcellona per il 2020 è focalizzata sul consolidamento dell'Area Metropolitana dal punto di vista della partnership e degli strumenti di *governance* necessari a realizzarne gli obiettivi dichiarati.

È previsto un sistema di monitoraggio e valutazione affidato all'Ufficio di Coordinamento del Piano, che si occupa di raccogliere le raccomandazioni espresse dalle Commissioni Strategiche e di verificare che siano messe in pratica. Il risultato dell'attività di monitoraggio e valutazione viene riportato alla Commissione Delegata e al Consiglio Generale del Piano.

IL PIANO STRATEGICO DI BILBAO

"2011-2030. L'epoca delle professionalità"

Soggetto promotore:

Città di Bilbao

Struttura di coordinamento:

Associazione Bilbao Metropoli-30

Nasce come Associazione nel 1991, e viene riconosciuta dal governo basco nel 1992 come una *"Public Utility Entity"*. Ad oggi l'Associazione riunisce più di 130 partner pubblici e privati.

Soci fondatori:

Governo Regionale Basco, Provincia di Biscaglia (Diputación de Bizkaia), Comune di Bilbao, Associazione dei Comuni baschi (EUEDEL), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria – BBVA, Camera di Commercio, Industria di Navigazione, Università gesuita di Deusto, Università dei Paesi Baschi, Autorità Portuale di Bilbao, Rete Nazionale delle Ferrovie Spagnole (RENFE), Società promotrice Bilbao Plaza Financiera, S.A., Bilbao Biscay Savings Bank (BBK), Compagnia petrolifera Petróleos del Norte, S.A. (PETRONOR), Diario El Correo, S.A. (periodico nazionale), Editorial Iparraguirre, S.A.

Scala territoriale:

area metropolitana

Popolazione:

354.000 abitanti

Orizzonte temporale:

ventennale (2010-2030)

Tipologia:

documento di visione

Struttura:

Organizzata per obiettivi e aree d'intervento.

Il Terzo Piano Strategico si propone di "ricercare un nuovo paradigma" per lo sviluppo socio-economico dell'area metropolitana di Bilbao, puntando sulla ricerca, attrazione e formazione di professionalità in grado di rendere l'area "locomotiva dell'intero paese". La visione in esso contenuta si sviluppa su tre assi strategici:

1. Economico- industriale (natural market, studio delle lingue straniere, apertura delle imprese verso est, ricambio generazionale nelle imprese a conduzione familiare)
2. Industriale – tecnologico (ICT, energia)
3. Economico-sociale (*committed people*)

Background:

11 anni di pianificazione strategica, 2 Piani Strategici di durata decennale conclusi, un terzo in corso (2011-2030):

- 1991-2000: *"Infrastrutture. Un Piano Strategico per la revitalizzazione della Bilbao Metropolitana"*

Lo slogan del Primo Piano Strategico, "Bilbao città globale", racchiudeva l'esigenza di far conoscere Bilbao a livello internazionale. Il Piano intendeva ripensare le

direttrici di sviluppo per la rigenerazione urbana, sociale ed economica dell'area metropolitana di Bilbao. Gli assi inerenti l'accessibilità esterna e la mobilità interna, la riqualificazione ambientale e urbana erano associati a progetti infrastrutturali (*materiali*) mentre gli assi inerenti gli investimenti nel capitale umano e gli investimenti tecnologici, o centralità culturale e azione sociale, corrispondono ai progetti legati alla sfera socio-economica (*immateriali*).

L'intervento di maggiore successo e visibilità è la realizzazione nel 1997 del museo di arte contemporanea della Fondazione Solomon R. Guggenheim. Il Guggenheim di Bilbao ha cambiato il volto del quartiere sul quale è stato costruito, ha reso la città una meta turistica ed è servito come volano di sviluppo e riqualificazione per l'intera area circostante, dando vita ad un'ingente opera di riconversione degli spazi industriali dismessi lungo il fiume Nervión.

- 2001-2010: "*Bilbao 2010*"

Il Secondo Piano Strategico è stato costruito ripensando al posizionamento dell'area metropolitana di Bilbao rispetto al resto della Spagna e lo slogan che ne guidava la visione strategica ruotava attorno al concetto di "valore" declinato in cinque principali temi: innovazione; professionalità (competenze personali e delle organizzazioni); identità, comunità, apertura alle differenze.

Stato:

in attuazione

NOTE:

Bilbao Metropoli-30 ha avviato un processo di valutazione dei dieci anni precedenti di pianificazione strategica e ha adottato una metodologia partecipativa che ha limitato il coinvolgimento nel processo di costruzione del piano ai soli stakeholders "realmente in grado di assumere decisioni".

IL PIANO STRATEGICO DI LIONE

Soggetto promotore:

Communauté Urbaine Grand Lyon

Struttura di coordinamento/attuazione:

*Communauté Urbaine Grand Lyon*¹

Enti coinvolti:

Organismi Istituzionali (Regione, Dipartimento, Prefetto, Comunità Urbana di Lione), Camera di Commercio, Agenzie governative (Agurco, Sepal), Associazione industriali.

Scala territoriale:

area metropolitana (58 municipalità)

Popolazione:

1.281.934 (censimento 2009)

Orizzonte temporale:

quasi ventennale (1992-2010)

Tipologia:

documento di visione

Struttura:

Organizzata per obiettivi e aree d'intervento.

La visione del Piano è costruita attorno all'idea della città di Lione come "spazio urbano a dimensione europea" in grado di porsi in concorrenza con le altre città europee non capitali per l'attrazione d'impresa; si articola in **6 linee strategiche**:

1. Trasformazione della città in un polo tecnico-scientifico
2. Estensione e miglioramento del sistema dei trasporti urbani e dei collegamenti regionali, nazionali e internazionali
3. Sviluppo dell'attrattività residenziale
4. Valorizzazione delle potenzialità turistiche e delle strutture ricettive di rango internazionale.
5. Sviluppo di una politica ambientale

Stato:

concluso

NOTE:

La *Communauté Urbaine Grand Lyon* intende rilanciare la pianificazione strategica e più in generale la sua azione con maggiore attenzione agli aspetti di democrazia partecipativa nella definizione delle scelte progettuali. In questo intento la *Communauté* è sostenuta da una serie di riforme approvate tra il 1999-2000 che hanno permesso l'innovazione degli strumenti di pianificazione per lo sviluppo del territorio e il rafforzamento dei processi di democrazia deliberativa².

Il Piano è dotato di un sistema di monitoraggio e valutazione affidato alla *Communauté Urbaine du Grand Lyon* e all'*Agence de L'urbanisme*.

¹ La *Communauté Urbaine du Grand Lyon* si avvale della collaborazione di diversi organismi per realizzare la sua missione nei diversi ambiti di competenza: l'*Agence d'Urbanisme* per i progetti di sviluppo urbanistico; il *Syndicat Mixte des Transports-Systral* per i progetti di trasporto urbano; l'*Office Public d'Aménagement du Grand Lyon-Opac* per i progetti di edilizia sovvenzionata; la *Société d'Équipement pour la Région de Lyon-Serl* per i servizi legati all'industria e al commercio; l'*Association pour le Développement Économique de la Région Lyonnaise-Alderly* per i progetti di sviluppo economico.

² Nel 1999: legge Voynet (indica regole e strumenti per la progettazione e lo sviluppo sostenibile del territorio), legge Chevènement (finalizzata al rafforzamento e alla semplificazione della cooperazione intercomunale). Nel 2000: legge Gaysot-Besson (SRU, "solidarietà e rinnovamento urbano"): decentramento in materia urbanistica e rafforzamento dei processi di democrazia deliberativa (le consultazioni con i residenti diventano obbligatorie). Fonte: Mascia P., *Gran Lyon, City Regions- Good practice report*, 2013.

IL PIANO STRATEGICO DI LONDRA 2010-12

Soggetto promotore:

Sindaco di Londra

Struttura di coordinamento/attuazione:

Greater London Authority (GLA)¹

Scala territoriale:

area metropolitana

Popolazione:

7.753 600 abitanti

Orizzonte temporale:

decennale, ma aggiornato e riprogrammato ogni biennio².

Tipologia:

piano spaziale

Struttura:

Organizzazione per obiettivi, aree d'intervento e progettazione di dettaglio (tempistica, dotazione finanziaria, attori responsabili).

Il Piano contiene i programmi d'intervento che il Sindaco ha individuato come prioritari (sviluppo economico, trasporti, biodiversità e cultura) e un libro di bilancio dove sono rintracciabili tutte le voci di spesa previste nell'anno. Per ogni programma sono indicate le azioni previste. Ogni azione è descritta in una scheda che contiene: titolo, contenuti, numero di classificazione, consulente del Sindaco e funzionario GLA responsabile, risorse assegnate, tempi previsti (l'arco temporale di riferimento è l'anno solare, suddiviso in quadrimestri), rischi e impatti potenziali, classificazione del rischio di non realizzazione (basso, medio, alto).

La struttura del Piano consente di convertirne facilmente i contenuti in strategie settoriali integrabili nei piani di sviluppo locali. Lo sviluppo della Greater London vede collegati l'utilizzo del territorio e i sistemi di trasporto urbano: ne sono un esempio i numerosi interventi finalizzati alla riqualificazione delle aree dismesse e a favorire la scelta di localizzare nuovi insediamenti produttivi in aree ad alta capacità di trasporto pubblico.

"Usiamo il Piano nel corso di tutto l'anno. Ci aiuta a rivedere i nostri progressi, sia se stiamo facendo quello che abbiamo detto che avremmo fatto; sia se lo stiamo facendo secondo i parametri finanziari che ci siamo prefissati...Questo non vuol dire che il Piano sia un progetto di tutto ciò che faremo e di come lo faremo... perché questo è propriamente il ruolo dei piani di lavoro che ne derivano.. Piuttosto il Piano Strategico è da intendersi come un pezzo di un puzzle di un'impresa più grande e complicata che ci aiuta a vedere dove vogliamo andare, come ci arriveremo e secondo quali priorità indirizzeremo le nostre risorse".

PROGRAMMA PER IL BIENNIO 2010-12

1. **"Competitive London"** (mantenere la posizione di leader mondiale nel settore dei servizi finanziari, utilizzare il successo ottenuto con i Giochi Olimpici e Paraolimpici, etc.).
2. **"Effective transport capability"** (garantire una rete di trasporti moderna, efficiente, accessibile e sostenibile, con preferenza per il trasporto pubblico).

3. **“Renewed London”** (migliorare la qualità della vita, aumentando la quantità di verde a disposizione, costruendo alloggi di buona qualità a prezzi accessibili e grandi spazi pubblici, etc.).
4. **“Safer Londra”** (es. lotta contro la criminalità giovanile)
5. **“Fairer London”** (garantire maggiore coesione sociale in termini di salute, alloggio, istruzione, con particolare attenzione ai target più svantaggiati)
6. **“Honest government”** (offrire trasparenza e qualità dei servizi della pubblica amministrazione)

¹La Greater London Authority è l'autorità centrale che dal 2000 amministra i 1572 km² della Grande Londra, che comprende 32 distretti, la City of London e la Città di Westminster. Gli organi della GLA sono il Sindaco di Londra e un'assemblea di 25 membri, la *London Assembly*. I Settori sui quali la GLA ha responsabilità comprendono trasporti, polizia, incendi e soccorso, sviluppo e pianificazione strategica. GLA non fornisce direttamente servizi, ma fa riferimento ai quattro organi funzionali preposti per le diverse aree d'intervento di sua competenza: *Transport for London (TfL)*; *Metropolitan Police Authority (MPA)*; *London Fire and Emergency Planning Authority (LFEPA)*; *London Development Agency (LDA)*.

²Nel 2012 è stato deciso di elaborare un aggiornamento del piano 2010-12, piuttosto che un nuovo documento. L'aggiornamento riguarda due aree principali: sicurezza e qualità della vita.

IL PIANO STRATEGICO DI NEW YORK

“PlaNYC 2030 - A greener, greater New York”

Soggetto promotore:

Sindaco di New York

Struttura di coordinamento:

Ufficio di “Long-Term Planning and Sustainability” (OLTPS), nato nel 2006 come struttura in staff al Sindaco, con il compito di coordinare i numerosi partner¹ per sviluppare, implementare e monitorare il PlaNYC.

Scala territoriale:

scala urbana

Popolazione:

8.175.133 abitanti (al 2010)

Orizzonte temporale:

ventennale (2007-2030), ma periodicamente aggiornato (ultimo aggiornamento nel 2011)

Tipologia:

“piano di lavoro” più che di visione
(agenda con punti all'ordine del giorno, dotata di obiettivi a breve e lungo termine, scadenze intermedie, strumentazione finanziaria, piano di monitoraggio)

Struttura:

Il Piano, pubblicato nel 2007, è stato uno sforzo intrapreso dal Sindaco Bloomberg per preparare la città ad accogliere un milione di abitanti in più (previsti nei

prossimi venti anni), rafforzare l'economia, combattere il cambiamento climatico e migliorare la qualità della vita di tutti i newyorkesi.

L'idea alla base del Piano è quella di creare una città più verde e più vivibile; il PlaNYC adotta una filosofia d'intervento che mette in relazione standard ambientali e di crescita economica nella cornice della sostenibilità ambientale.

PlaNYC ha sinora riunito oltre 25 soggetti (agenzie statali e municipali, associazioni, settore privato e non-profit, università etc.), includendo tra i suoi interventi una serie di programmi esistenti a livello cittadino, statale e federale. Il Piano inoltre individua le fonti e gli strumenti di finanziamento che rendono realizzabili gli interventi, delinea le responsabilità, le tappe e gli impegni di bilancio, indicando che la maggior parte degli investimenti saranno ripagati entro la fine del mandato del PlaNYC.

Il Piano si articola in 127 iniziative, descritte come punti all'ordine del giorno, che ruotano attorno a due principali finalità strettamente correlate: il miglioramento della qualità della vita e la sostenibilità ambientale; queste due finalità principali vengono poi articolate in diversi ambiti di policy: *housing* sociale (nuove abitazioni e controllo dei prezzi di affitto/vendita di quelle esistenti); energia (riduzione delle emissioni ed efficientamento energetico e riqualificazione degli edifici); gestione dei rifiuti (riduzione dei rifiuti solidi in discarica del 75%); qualità dell'aria (riduzione delle emissioni del 30% al 2030); trasporti (potenziamento delle infrastrutture e miglioramento del trasporto pubblico); creazione e manutenzione di verde e di spazi pubblici ("*un parco ogni 10 minuti a piedi*"; pedonalizzazione di alcune aree); gestione delle acque piovane.

In ciascuna di queste aree il Piano intende fornire alle organizzazioni locali un sostegno finanziario e tecnico per aiutarle a ottenere un impatto positivo delle iniziative sulla comunità newyorkese.

Un monitoraggio costante delle iniziative permette di affermare che nel 2011 oltre il 97% delle 127 iniziative sono state avviate entro un anno dall'avvio del Piano e quasi due terzi dei suoi 2.009 obiettivi a breve-medio termine sono stati totalmente o almeno parzialmente raggiunti. Le emissioni, per esempio, sono state ridotte del 13% rispetto ai livelli indicati nel 2005; è stato costruito oltre 1 km² di nuovi parchi, sono state rese pedonali alcune aree (es. la zona di Time Square) ed è stata garantita una maggiore efficienza energetica di molti edifici pubblici.

Nel 2011, pertanto, il PLNYC è stato aggiornato con 132 iniziative (tra quelle da completare e altre nuove) e 400 "tappe specifiche" da raggiungere entro la fine del 2013.

NOTE:

Una caratteristica distintiva di questo piano è l'attività di ascolto della comunità motivata dall'attenzione al rafforzamento della *ownership* e del senso di "*cittadinanza attiva*". Il Piano è visto come uno strumento della comunità, da condividere nelle intenzioni e nelle responsabilità.

A questo proposito sono state lanciate due iniziative:

- il NYC Service (nel 2009), un ufficio che raccoglie le opportunità di volontariato a cui è possibile aderire. Il servizio sovrintende più di 38 iniziative innovative che mirano a promuovere il volontariato come "una parte fondamentale di ciò che significa essere un cittadino della più grande città del mondo" (<http://www.nycservice.org/#s>);
- una piattaforma online (*GreenNYC, "Change By Us"*) con l'obiettivo di informare e coinvolgere i newyorkesi responsabilizzandoli rispetto a cosa possono fare per rendere la loro città "*greater and greener*", mettendo a loro disposizione strumenti e informazioni per auto-organizzarsi attorno a questioni importanti per loro.

Un altro elemento di interesse è il piano di monitoraggio che affianca il PlaNYC. L'idea è che gli obiettivi e le azioni del Piano debbano essere costantemente sottoposti a verifica, così da poterli ridefinire e riorientare progressivamente in base allo stato di avanzamento conseguito e alle difficoltà che incontrano in fase di attuazione. Il PlaNYC, inoltre, ha l'ambizione di essere un documento trasparente e valutabile anche da soggetti esterni (organi di governo, commissioni indipendenti, associazioni di cittadini, etc.). I 29 "indicatori di sostenibilità", per esempio, sono costruiti in accordo con il Dipartimento di Salute e Igiene Mentale di New York, per verificare se e quali modifiche al piano siano necessarie e quali diano concordate di comune accordo.

¹ Buildings, Department of City Planning, Department of Citywide Administrative Services, Department of Design and Construction, Department of Economic Development and Corporation Education, Department of Emergency Management, Office of Environmental Protection, Department of Environmental Remediation, Office of Finance, Department of Fire Department Health and Mental Hygiene, Department of Housing Authority and Housing Preservation and Development, Department of Information Technology and Telecommunications, Department of Law Department and Management and Budget, Office of Mayor's and Office of Environmental Coordination and Parks and Recreation, Department of Police and Department Sanitation, Department of School Construction and Authority Small Business Services, Department of Taxi & Limousine Commission and The City University of New York Transportation, Department of Workforce Investment Board.

La pianificazione strategica in Italia - stato dell'arte e possibili evoluzioni

La pianificazione strategica esiste in Italia da più di dieci anni ed è ormai diffusa su tutto il territorio nazionale, dove si contano a oggi quaranta città dotate di PS; intende avviare una fase di rilancio complessiva in risposta alla crisi che ne ha rallentato la corsa, impegnando le amministrazioni locali promotrici in questioni di immediata urgenza.

La prima generazione di piani strategici nasce nel 2000 con l'esperienza di Torino, alla quale seguono altre città del Centro-Nord (Venezia, Bologna, La Spezia, Firenze etc.) in cerca di una nuova identità come risposta alla crisi del modello economico di riferimento. Le parole chiave di questa stagione sono "transizione urbana" e "riposizionamento strategico".

La seconda generazione prende avvio nel 2005 e vede coinvolte anche le città del Sud. Si diffonde tra i capoluoghi di regione (Napoli, Bari, Palermo etc.) tanto quanto tra le città di piccole e medie dimensioni (Catania, Caserta, Alghero, Siracusa etc.) grazie anche alla politica di incentivazione contenuta nella delibera CIPE del 2004. I piani strategici di questa fase, specialmente quelli del Sud, muovono dall'esigenza di costruire strumenti di governo del territorio capaci di supplire alle mancanze dell'amministrazione e della politica locale. Le parole chiave di questa fase sono: "complessità e frammentazione decisionale", "inefficienza degli strumenti ordinari di governo" e "mancanza di leadership".

In principio si assiste alla rottura con i modelli di pianificazione tradizionale (cambiano le logiche con cui si costruiscono i processi decisionali e le politiche), in un secondo tempo si assumono nuovi termini spaziali (si passa dalla scala locale alla scala metropolitana) e temporali (prospettive di medio-lungo periodo, non inferiori ai 10 anni) di riferimento.

Negli anni, le città che si sono via via dotate di piani strategici o che ne hanno ripetuto

l'esperienza hanno ripensato lo strumento adattandolo al contesto economico e sociale nel quale si trovano a operare. Se non è possibile (e nemmeno auspicabile) individuare un unico modello di piano strategico al quale fare riferimento, appare evidente, però, una comune aspettativa nei confronti di questo strumento: quella di attuare un modello di *governance* capace di raggiungere *“un equilibrio tra il momento politico e il momento dell'amministrazione, costruendo meccanismi e procedure regolamentate, anche se non istituzionalizzate, di tutti i soggetti del territorio, per la definizione e la scelta delle priorità”* (Florio, *Dieci anni di pianificazione strategica*).

Le città sono pertanto concordi nel ritenere che la condizione necessaria per rispondere a questa esigenza risiede nella *“disponibilità da parte pubblica ad attivare un forte cambiamento nei processi decisionali assumendo, assieme a una forte leadership, una rinnovata cultura di governo”* (Rimini 2027).

IL PIANO STRATEGICO DI BOLOGNA

“Piano strategico metropolitano”

Comitato promotore:

Comune di Bologna, Provincia di Bologna, Regione Emilia-Romagna, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Associazione Valle dell'Idice, i Comuni di Casalecchio di Reno, Malalbergo, Molinella, Sasso Marconi, Zola Predosa, Comunità Montana Appennino Bolognese, Nuovo Circondario Imolese, Unione di Comuni Valle del Samoggia, Unione Montana Valli Savena-Idice, Unione Reno Galliera, Unione Terre di Pianura, Unione Terre d'Acqua, Unindustria Bologna, Legacoop Bologna, CNA Bologna, Confagricoltura Bologna, Coldiretti Bologna, CIA Bologna, Camera di Commercio Bologna, ANCEBOLOGNA, Collegio Costruttori Edili, AGCI, ASCOM Bologna, Confcooperative, Confartigianato, Fondazione Unipolis, Forum Terzo Settore di Bologna, CISL, UIL.

Struttura di coordinamento:

Si fa riferimento a una Segreteria Tecnica interna agli uffici comunali (Urbanistica?) che svolge la funzione di *“sede operativa dedicata all'organizzazione e alla predisposizione dei materiali del PSM”*. Essa cura in particolare l'organizzazione dei Tavoli di Progettazione, dei Forum e delle iniziative ad essi collegate, nonché la gestione del sito web in collaborazione con l'Agenzia di Comunicazione Homina PDC.

Scala territoriale:

Area Metropolitana

Popolazione:

385.836 abitanti

Orizzonte temporale:

decennale (2011-2021)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

piano di visione

Struttura:

Il progetto intende rilanciare Bologna come *“realtà d’eccellenza internazionale nel lavoro e nel manifatturiero come nella cultura e nella creatività, nella qualità della vita come nel welfare”* (Manifesto del Piano Strategico Metropolitan di Bologna, ottobre 2011).

Ad oggi sono stati attivati **tre tavoli di lavoro**, aperti alla società civile, uno per ogni ambito di azione individuati (economia, territorio, cultura e welfare):

- 1) innovazione e sviluppo
- 2) ambiente, assetti urbani, mobilità
- 3) conoscenza, educazione e cultura
- 4) benessere e coesione sociale

Stato:

in fase di costruzione¹

NOTE:

Il PSM bolognese si propone come un nuovo modello di pianificazione strategica pensato in tempi di crisi: *“a differenza della gran parte delle esperienze precedenti di rilievo, non serve alla distribuzione di fondi o risorse straordinarie o mirate alla realizzazione di grandi opere o eventi. Si tratta diversamente di un luogo di riflessione e proposta su come ripensare al nostro futuro in ragione del cambiamento che la crisi in atto ha posto alla nostra attenzione, e dell’occasione per tradurre un’emergenza in un’occasione di profonda trasformazione strutturale”* (<http://psm.bologna.it/psm/cose/>).

¹Il Piano Strategico Metropolitan è stato formalmente avviato il 24 Ottobre 2011 con la presentazione del Manifesto e la successiva nomina dei due Organi che compongono il Comitato Promotore: il Comitato Scientifico e il Collegio Tecnico.

IL PIANO STRATEGICO DI FIRENZE

“Firenze futura”

Comitato promotore:

Comune di Firenze

Struttura di coordinamento:

Associazione Firenze 2010 (dal 2002 al 2003), oggi Firenze Futura

Soggetti firmatari (che costituiscono la compagine sociale di Firenze Futura):

Associazione Artigianato fiorentino, Associazione Generale Cooperative Italiane Toscane, Associazione Industriali di Firenze, Camera del Lavoro Metropolitana di Firenze, Comune di Firenze, 9 Comuni dell’area metropolitana, Confcommercio Firenze, Confcooperative – Unione Interprovinciale FI, PO, PT, Confederazione Italiana Agricoltori Firenze, Confesercenti, Lega Regionale Toscana Cooperative e Mutue, Provincia di Firenze, Regione Toscana, Sovrintendenza Speciale Polo Museale Fiorentino, UIL-Unione Italiana del Lavoro, Unione Provinciale Agricoltori Firenze, Unione Sindacale Territoriale CISL Firenze, Università degli Studi di Firenze

Scala territoriale:

Area Metropolitana (9 Comuni + Firenze)

Popolazione:

594.490 abitanti

Orizzonte temporale:

decennale (2000-2010)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

documento di visione

Struttura:

4 linee strategiche, 8 obiettivi, 32 idee-progetto, 55 azioni

La visione contenuta nel Piano identifica Firenze e la sua area come centro capace di coniugare innovazione e qualità sociale e ambientale. Gli assi strategici che fanno capo a questa visione hanno la finalità di:

1. Promuovere l'innovazione con una migliore integrazione delle risorse e delle funzioni
2. Riequilibrare la localizzazione delle funzioni tra comune centrale e area fiorentina
3. Organizzare più efficacemente la mobilità interna e l'accessibilità
4. Migliorare la qualità urbana come risorsa per lo sviluppo

Stato:

fermo dall'insediamento della nuova Giunta (2009)

NOTE:

La struttura di accompagnamento al Piano era inizialmente incorporata nello staff del Sindaco di Firenze, poi si è costituita come associazione presieduta dal Sindaco in carica. L'Associazione viene percepita come un'espressione della volontà politica del Sindaco di Firenze, ma contemporaneamente resta nella percezione degli attori un luogo neutro dove soggetti tradizionalmente poco inclini alla cooperazione si aprono a un confronto finalizzato a costruire strategie e azioni condivise. Per contro, la definizione dell'Associazione come "*luogo di elaborazione della vision*" ha generato resistenze (che hanno provocato ritardi in fase di attuazione degli interventi) da parte di alcune strutture comunali che hanno interpretato l'Associazione come un competitor.

Firenze Futura ha lo scopo di promuovere e favorire la programmazione dello sviluppo dell'area metropolitana fiorentina attraverso la realizzazione del Piano Strategico, ma non è stata pensata come una struttura di implementazione né dotata delle risorse necessarie per esserlo. Però è proprio la scarsa capacità operativa la maggiore criticità che gli attori del Piano le attribuiscono, dalla quale fanno discendere l'incapacità di:

- garantire l'implementazione dei progetti proposti dagli attori con una scarsa dotazione di risorse proprie, come ad esempio i piccoli Comuni;
- coordinare l'azione di alcuni soggetti, in modo particolare i Comuni, affinché cooperino anziché continuare ad agire individualmente compromettendo la realizzazione di alcuni progetti (*es. i progetti inerenti* logistica di città e il villaggio multietnico);
- individuare attori forti che garantiscano la realizzazione delle azioni in assenza di una struttura appositamente dedicata a tale fase.

L'esistenza di tavoli "paralleli" dove si discutono progetti riguardanti le medesime aree strategiche del Piano, ma in alternativa o in concorrenza con il Piano stesso (es. il progetto della Regione per un'area metropolitana Prato-Firenze-Pistoia, il Patto per lo Sviluppo Territoriale promosso dalla Provincia e sostenuto dai sindacati, etc.) limitano la capacità del Piano di generare progetti integrati a scala metropolitana e mettono in discussione la *governance* dell'area, indicando una forte competizione tra i diversi livelli istituzionali.

La metodologia di lavoro utilizzata ha previsto l'attivazione di tavoli di lavoro tematici a cui partecipano tra i soggetti firmatari i consigli dei singoli comuni e l'istituzione di 5 laboratori di quartiere con la funzione di "luoghi di partecipazione".

IL PIANO STRATEGICO DI PESARO

"PESARO2015. Città della qualità"

Soggetto promotore:

Comune di Pesaro

Struttura di coordinamento:

Servizio di Pianificazione Strategica (Assessorato alla Pianificazione Economica) del Comune di Pesaro

Soggetti sottoscrittori del protocollo d'intesa:

Comune di Pesaro, associazioni di categoria, PMI, Assindustria, enti profit e non profit.

Scala territoriale:

Città di Pesaro. Nato come piano a geografia variabile, si è evoluto in PS di Area Vasta (9 comuni).

Popolazione:

92.456 abitanti

Orizzonte temporale:

quindicennale (2001-2015)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

piano di visione generalista

Struttura:

6 linee strategiche, 27 azioni, 69 progetti

Le linee strategiche riguardano i seguenti temi: a) Attrazione d'impresa, b) Cultura, c) Internazionalizzazione e promozione, d) Società dell'informazione e nuove tecnologie dell'ICT, e) Welfare, f) Territorio

Il Piano, presentato alla città nel 2002, ha messo insieme iniziative già in corso con nuovi scenari per la promozione del territorio, configurandosi come un grande **parco progetti**, in buona parte finanziati con fondi europei e regionali. Alla costruzione del Piano hanno partecipato circa 300 persone in rappresentanza di 78

soggetti diversi e sono state costruite 6 commissioni tematiche, una per ogni linea strategica individuata.

Nel 2012 si assiste all'avvio di una seconda fase che ridiscute le funzioni del Piano per adattarlo all'attuale contesto di crisi economica partendo dagli elementi di crisi evidenziati nel corso del processo di valutazione (scarsa visibilità dei risultati effettivamente realizzati, difficoltà di individuare attori interessati ad assumere ruoli di responsabilità e leadership rispetto alle azioni da intraprendere). Si rafforza l'idea che il Piano sia lo strumento attraverso il quale costruire un sistema di "relazioni e strategie di area vasta" (es. la direttrice Pesaro-Romagna, lungo la quale sviluppare l'economia creativa della Città Adriatica; la direttrice Pesaro-Fano, per migliorare la mobilità e i servizi ospedalieri).

Questa nuova fase ha avviato un processo di ascolto della società locale ("coinvolgimento mirato"), per intercettare:

a) soggetti già mobilitati su settori specifici di politiche

b) aggregazioni di attori già formalizzate

c) soggetti attivabili trasversalmente su più settori (si pensi alla Regione, alla Provincia, alla Camera di commercio, agli istituti di credito, ecc.) rilevanti per incardinare i progetti del Piano strategico dentro gli strumenti di programmazione territoriale e incentivazione allo sviluppo;

d) singoli imprenditori ed esperti di sviluppo locale.

Il parco progetti di cui il Piano dispone viene rimesso in discussione in sede di Conferenza strategica per individuarne gli elementi di interconnessione, dare maggiore trasversalità progettuale e selezionare le priorità d'intervento. Dopodiché le azioni selezionate entreranno nella fase realizzativa:

"Sarà importante, in questa fase centrale, il ruolo delle assemblee elettive. Come già illustrato nella messa a punto del dibattito svoltosi nel Consiglio Comunale di Pesaro, nella fase attuale di "diffusione" dei processi di governance, il Consiglio Comunale è chiamato ad individuare nuovi ruoli e funzioni del decision making, cioè nuove leve e meccanismi di decisione, da approntare specialmente nei campi della progettazione esecutiva, della negoziazione con attori istituzionali extra-locali, e della valutazione"¹.

Stato:

in fase di rilancio

NOTE:

L'esperienza di pianificazione strategica a Pesaro nasce a ridosso delle elezioni amministrative del 1999 e della revisione del Piano regolatore. Una questione relativa all'urbanistica aveva fatto cadere la Giunta precedente. Il nuovo Sindaco avvia allora un processo di trasformazione dell'amministrazione comunale volto alla trasparenza e all'efficienza e sceglie di far entrare in Giunta esterni non eletti in Consiglio comunale. Il Piano Strategico viene visto come strumento per avviare questo processo, ma verrà abbandonato nel 2004, al termine del mandato del Sindaco, su suggerimento del Consiglio Comunale, che *"come in altri casi, sembra avere sofferto questa situazione ed ha messo in discussione questa modalità di lavoro.. tanto da chiedere al nuovo Sindaco di accantonare il piano strategico"* (Dieci anni di Pianificazione strategica, p.65)

Di fatto il Piano non viene chiuso, ma il nuovo Sindaco non ci reinveste e ne limita l'autonomia assorbendo l'Urban Center, nato dall'esperienza di pianificazione strategica, all'interno delle strutture ordinarie, per poi affidare a un anno dalle elezioni (2007) la delega al Piano all'Assessorato alla Pianificazione economica, che ha avviato un processo di valutazione del processo in vista di un possibile rilancio.

¹ Piano Strategico di Pesaro 2015, Dossier di progetto, p.7,
http://www.pianostrategico.comune.pesaro.pu.it/fileadmin/user_upload/ALLEGATI_PIANO_STRATEGICO/Dossierprogettidef.pdf.

IL PIANO STRATEGICO DI RIMINI

"Rimini Venture 2027"

Comitato promotore:

Comune di Rimini, Provincia di Rimini, Cassa di Risparmio di Rimini e Camera di Commercio di Rimini

Struttura di coordinamento:

Associazione Forum "Rimini Venture" (costituita nel marzo 2008)¹.

L'Associazione coordina il processo partecipativo della comunità riminese in stretto collegamento con l'Amministrazione Comunale di Rimini (in particolare la sua Direzione Generale e l'UO Piano Strategico) e gli altri Enti promotori.

Scala territoriale:

Area urbana

Popolazione:

144.545 residenti nel Comune di Rimini; 332.070 residenti nella Provincia di Rimini (dati al 2012)

Orizzonte temporale:

quasi ventennale (2008-2027)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

piano di visione generalista

Struttura:

3 assi strategici, 8 linee/obiettivi strategici, 61 azioni

Gli assi strategici sono:

1. Città internazionale a forte identità relazionale
2. Città accogliente e attrattiva
3. Città sostenibile e innovativa

Le linee strategiche indicano Rimini come una città:

1. che valorizza il patrimonio storico, culturale, paesaggistico e le tipicità
2. delle relazioni internazionali e porta dell'Adriatico
3. delle reti e delle infrastrutture tecnologiche
4. mobile senza auto
5. delle imprese innovative e di qualità
6. creativa e della conoscenza
7. che soddisfa i bisogni di tutti i cittadini
8. di destinazione turistica del benessere

Stato:

in fase di attuazione dal 2011

NOTE:

L'organizzazione del processo è articolata su diverse strutture, variamente supportate da esperti presenti nel Comitato scientifico: gruppi di lavoro permanenti, laboratori tematici e laboratori territoriali.

Nel 2011 prende avvio l'attuazione del Piano Strategico. Anche questa fase di lavoro, come quella che ha portato nel 2008 all'elaborazione del Piano, è organizzata in modo da consentire continui processi di revisione e approfondimento tematici. La metodologia di lavoro scelta, finalizzata a garantire la maggiore partecipazione possibile di tutti gli attori interessati, ha previsto l'organizzazione, da parte del Forum, di Gruppi di lavoro e Laboratori che si riuniscono periodicamente.

I cinque Gruppi di Lavoro sono uno strumento operativo permanente del forum e corrispondono agli ambiti strategici individuati (un nuovo rapporto con il mare; la sfida della mobilità; un sistema d'impresa fatto di persone e innovazione; la qualità di un territorio ricomposto e coeso; la cultura che forma e informa creando nuova immagine). Ai Gruppi di Lavoro partecipano i rappresentanti delle organizzazioni aderenti al Forum, i dirigenti e i tecnici delle istituzioni promotrici del Piano, i dirigenti e funzionari delle aziende di servizio che operano nel territorio, i coordinatori dei Laboratori collegati funzionalmente con i Gruppi di Lavoro e i pubblici amministratori ed eletti nei consigli degli Enti promotori.

I Laboratori tematici sono costituiti per iniziativa di diversi soggetti (Enti Promotori, Gruppi di Lavoro, associazioni aderenti al Forum, organizzazioni riminesi non partecipanti al Forum, scuole ed Enti formativi) su proposta di gruppi di cittadini e di organi istituzionali e accademici. La costituzione del Laboratorio è approvata dall'Assemblea del Forum. I laboratori hanno il compito di approfondire alcune delle tematiche trattate nei Gruppi di Lavoro e possono essere permanenti o temporanei, sviluppano la loro attività sulla rete internet, attraverso spazi interattivi e social network. Ai laboratori possono partecipare singoli cittadini dopo un colloquio informativo con i coordinatori del gruppo di riferimento finalizzato a condividere la **Carta dei valori del Piano Strategico**.

I Laboratori territoriali nascono per iniziativa di gruppi di cittadini, dei consigli di circoscrizione e di altri attori attivi nel territorio e sono considerati spazi di informazione e confronto sullo stato d'avanzamento dei lavori del Piano.

Il Forum giovani: una novità di questo PS è il diretto coinvolgimento dei giovani. Sono stati infatti consultati una cinquantina di persone under 40 che hanno partecipato ai lavori preliminari di elaborazione del Piano, arrivando alla redazione di un documento presentato al Forum nel luglio 2008. L'attività del Forum Giovani è poi proseguita attraverso l'inserimento di molti partecipanti all'interno degli 8 Gruppi di Lavoro del Forum.

La governance: il documento "Rimini Venture 2027" contiene indicazioni dettagliate rispetto alle azioni che si vuole compiere per trasformare in progetti operativi gli obiettivi del Piano e un insieme di proposte per migliorare le forme di governo del territorio esistenti e promuoverne di nuove. Il sistema di *governance* a cui queste proposte fanno riferimento è definito come "*locale sussidiario e*

circolare” e si basa “sull’esistenza di ponti di collegamento, che rendano complementari le tre sfere del pubblico, del settore produttivo e del mondo del no-profit” (Rimini Venture 2027, p.116).

Gli strumenti proposti per rispondere a problematiche nuove o trasversali a diversi ambiti di policy sono in buona parte riconducibili all’organizzazione di tavoli permanenti e agenzie o *authorities* costruite *ad hoc*. Per migliorare la mobilità sono stati previsti un tavolo di lavoro interistituzionale e un’apposita *Authority*, con la partecipazione dei principali gestori della mobilità; in ambito culturale è prevista un’azione di coordinamento tra soprintendenze ed enti territoriali che si occupano di Beni culturali e produzione culturale. Per sviluppare il tema dell’internazionalizzazione sono previsti, per esempio, la costituzione di un “Gruppo di Contatto” (composto da soggetti pubblici, imprese e associazioni culturali che operano in campo internazionale e che mettono in comune i rispettivi contatti per costruire relazioni, scambi, progetti di cooperazione, ecc.) e l’attivazione di un’Agenzia per le Relazioni Internazionali (composta da Enti locali, Camera di Commercio e Convention Bureau) con una funzione operativa (ricerca di possibili canali di finanziamento attivabili, redazione dei progetti, supporto operativo ad enti e imprese, la ricerca di opportunità per il sistema fieristico-congressuale).

Per innovare il modello di welfare locale, il Piano propone la creazione di un’Agenzia per la coesione sociale, in collegamento con un Forum delle Associazioni. All’Agenzia viene assegnato il compito di mettere in rete i soggetti pubblici e le principali associazioni per la realizzazione e il coordinamento delle azioni individuate (es. mappatura dei nuovi bisogni, ridefinizione dei finanziamenti e dei campi di intervento, interventi di progettazione diretta, sistemi di monitoraggio, ecc.).

La valutazione: il Forum ha dotato il Piano Strategico di un sistema di monitoraggio e valutazione che ha seguito il processo sin dalle fasi iniziali con l’obiettivo di orientare l’attività verso le azioni considerate maggiormente realizzabili.

Sulla base del lavoro prodotto dai Gruppi, le azioni individuate sono state raggruppate a seconda della loro presenza (o meno) all’interno di altri strumenti della pianificazione e programmazione ordinaria e sono state suddivise in: i) azioni direttamente promosse dal Piano Strategico (61 azioni di cui 5 di *governance*); ii) azioni individuate dal Piano Strategico, ma che necessitano di un maggiore approfondimento (19 azioni); iii) azioni raccomandate dal Piano Strategico ad altri strumenti di pianificazione e programmazione ordinaria (3 azioni).

Alle azioni è poi stato attribuito un punteggio che indica il grado di fattibilità tecnica previsto: *“Gli aspetti realizzativi prendono in considerazione il grado di fattibilità tecnica dell’azione. Questo parametro si compone di una serie di voci che tendono a premiare la presenza di condizioni per l’attuazione dell’azione, quali: la presenza di particolari vincoli di natura tecnica connessi alla realizzazione del progetto che possano più o meno interferire o limitare l’attuazione; la presenza nel territorio di soggetti motivati alla realizzazione che possano essere direttamente considerati quali attuatori/proponenti, garantendo così un interesse già manifesto; la presenza di soggetti e/o enti competenti in termini di know-how e di risorse che siano in grado di gestire/realizzare l’azione, per cui risulti effettivamente attuabile nel tempo; i tempi di avvio intesi come tempistica per la realizzazione e per l’avvio, premiando quelle azioni che appaiono già “mature” per essere realizzate; la presenza di rapporti con altri piani/progetti/programmi, aspetto che conferisce una maggiore forza propulsiva e realizzativa all’opera”* (Rimini Venture 2027, p.161).

La comunicazione: l’attività di comunicazione è stata particolarmente curata sia nella fase precedente di costruzione del Piano sia nell’attuale fase di attuazione

attraverso continui aggiornamenti delle informazioni a riguardo sul sito internet dedicato, l'organizzazione di seminari, convegni etc. In particolare, il sito ha il merito, oltre che di contenere informazioni aggiornate e dettagliate sull'organizzazione e i contenuti del Piano, di perseguire un'attività di divulgazione finalizzata a spiegare alla comunità cosa si intende per pianificazione strategica, quali sono le motivazioni che spingono ad adottare le modalità di lavoro e di governo del territorio scelte, nonché le condizioni secondo le quali è possibile (o in assenza delle quali è impossibile) realizzare la visione di sviluppo prefigurata.

¹ "Rimini Venture" è composta dalle seguenti associazioni: Aci - Automobile Club d'Italia, Acli - Ass. Cristiane Lavoratori Italiani, Agesci (Guide e Scout Cattolici Italiani), Aia -Associazione Italiana Albergatori, Ance-Ass. Nazionale Costruttori Edili, Arci - Servizio Civile Emilia Romagna, Asi - Alleanza Sportiva, Farsi Prossimo Onlus, La Riviera dei Parchi, Azione Cattolica, Caritas Diocesana di Rimini - Ufficio Immigrazione, Casa della Pace, Centro Culturale Paolo VI, Cud - Centro Universitario Diocesano, Ceto Medio, Cgil, Cisl, Club Nautico, CNA, Collegio dei Geometri, dei Periti Agrari, dei Periti Industriali e dei Periti Edili, Compagnia delle Opere, Confagricoltura, Confartigianato, Confcommercio, Confcooperative, CIA - Confederazione Italiana Agricoltori, Confesercenti, Confindustria, Consiglio Notarile, Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Fondazione Commercialisti ed Esperti Contabili, BMinM - Basta MerdaiMare, L'umana Dimora di Rimini e dell'Adriatico, Legacoop, Marecia, Mia, Masci-Movimento Scout Adulti Cattolici Italiani, Meeting per l'Amicizia fra i Popoli, Millepiedi Coop. Sociale, Meic - Movimento Ecclesiale di Impegno Culturale, Ordine degli Ingegneri, Ordine degli Architetti Pianificatori Paesaggisti e Conservatori, Ordine dei Geologi, Ordine dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatrici della Provincia di Rimini, Ordine dei Dottori Agronomie dei Dottori Forestali Province di Forlì-Cesena e Rimini, Pedalando e Camminando, Reti della Cultura Danza Musica Teatro Arti Visive, Risparmio Etico, Scuola di Formazione Impegno Sociale e Politico "San Tommaso Moro", Servizio Progetto Culturale Diocesano, Uil, UISP - Rimini.

IL PIANO STRATEGICO DI VENEZIA

"Venezia città metropolitana. Qualità, lavoro, culture"

Soggetto promotore:

Comune di Venezia

Struttura di coordinamento:

Associazione per il Piano Strategico (partecipata dai 72 soggetti sottoscrittori) e Area Pianificazione Strategica del Comune di Venezia. Presidente e direttore generale dell'associazione sono rispettivamente il Sindaco e il responsabile dell'area Pianificazione Strategica.

Soci firmatari:

Comune di Venezia, Prefettura di Venezia, Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Archivio di Stato di Venezia, Azienda Territoriale per l'edilizia residenziale della Provincia di Venezia (ATER), associazioni di categoria (ANCE Venezia - Associazione Costruttori Edili ed Affini di Venezia e provincia, Consorzio Promovetro Murano, Assonautica Provinciale di Venezia, AVA - Associazione Veneziana Albergatori, C.G.I.A. Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre, CONFARTIGIANATO, Associazione artigiani di Venezia CONFESERCENTI - Federazione Provinciale di Venezia Federazione provinciale COLDIRETTI di Venezia AVAL - Associazione Veneziana Albergatori Lido CONFCOMMERCIO -

Unione del Commercio del Turismo dei Servizi e delle P.M.I. della Provincia di Venezia), Centro Previsioni e Segnalazioni Maree, organizzazioni sindacali, aziende comunali collegate (ACTV S.p.A. AMES S.p.A. ARSENALE DI VENEZIA S.p.A. AVM - Azienda Veneziana della Mobilità S.p.A. VELA S.p.A. VERITAS S.p.A.), fondazioni (Fondazione La Biennale di Venezia, Fondazione Querini Stampalia, Onlus Fondazione Giorgio Cini, Onlus Fondazione Gianni Pellicani), Aeroporto di Venezia Marco Polo S.p.A. SAVE APV Investimenti S.p.A. GRANDI STAZIONI S.p.A. INTERPORTO di Venezia S.p.A., Università di Venezia e enti di formazione superiore, imprese private (UMANA S.p.A. Telecom Italia S.p.A. CONSORMARE S.p.A. - Consorzio per la Promozione Nautica Turistica Veneto NOVA MARGHERA S.p.A. Venezia Tecnologie S.p.a.), Consorzio Distretto Veneto dei Beni Culturali, Distretto Cantieristica Nautica Veneziana, associazioni culturali, ordini professionali (architetti, ingegneri, commercialisti)¹.

Scala territoriale:

Città, piano comunale con approccio di area vasta.

Popolazione:

269.276 abitanti

Orizzonte temporale:

decennale (2004-2014)

Partnership:

pubblico-privata

Tipologia:

piano di visione generalista

Struttura:

3 condizioni strutturali, 7 linee strategiche, 40 strategie

Le condizioni strutturali richiamano gli obiettivi di sviluppo funzionali al miglioramento del sistema strutturale esistente (evoluzione degli assetti territoriali, welfare urbano, ambiente e gestione del territorio, etc.) e sono declinate come segue:

- 1) Città degli abitanti: plurale, solidale, sostenibile
- 2) Assetti fisici e funzionali della città contemporanea
- 3) Città Metropolitana

Le 7 linee strategiche richiamano le immagini che il Piano intende attribuire a Venezia:

1. Città internazionale
2. Città della cultura
3. Città delle acque
4. Città del turismo
5. Città della formazione superiore, della ricerca e dell'innovazione
6. Città nodo di eccellenza della logistica
7. Città della produzione materiale e dei servizi

Stato:

l'ultimo aggiornamento disponibile risale all'ottobre 2004.

NOTE:

La mancanza di leadership: il Sindaco di Venezia ha delegato il suo ruolo di

promotore del Piano all'Assessore alla Pianificazione strategica. L'assenza di un diretto coinvolgimento del Sindaco, nonostante l'autorevolezza dell'Assessore di riferimento, è stata percepita come un elemento di debolezza nella costruzione di una coalizione forte in grado di condividere strategie a lungo termine.

L'Ufficio di Piano del Comune di Venezia è la struttura preposta all'implementazione del Piano Strategico. La definizione dell'Ufficio di piano come luogo di elaborazione della visione del futuro della città ha generato, in alcuni casi, resistenze da parte delle strutture comunali che temevano così di venire private di competenze proprie e ha impedito di integrare, così come previsto, il Piano Strategico con gli strumenti di programmazione dell'Amministrazione Comunale (Bilancio pluriennale, Piano degli Obiettivi, Piano Esecutivo di Gestione).

Il processo di valutazione: sin dalle fasi di avvio l'Ufficio di Piano del Comune di Venezia ha dotato il Piano Strategico di un sistema di monitoraggio e valutazione, per verificare fattibilità delle azioni ed effetti sul sistema territoriale, affidandone la progettazione al COSES².

¹ L'elenco completo dei soci è consultabile sul sito dell'Associazione all'indirizzo: <http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/22920>

² Il COSES è un Consorzio per la Ricerca e la Formazione di cui fanno parte il Comune e la Provincia di Venezia, che ha il compito di realizzare analisi, studi e progetti per conto di amministrazioni, enti ed istituzioni pubbliche e soggetti privati.

1.5 L'agenda urbana oggi in Italia e Europa

Le città sono il cuore pulsante dei sistemi socio-economici sviluppati. A livello mondiale concentrano ormai la metà della popolazione pur occupando uno spazio fisico del 2%. In Europa circa il 70% della popolazione vive in ambiente urbano. È nelle città che si affrontano criticità e problemi (soprattutto di sostenibilità ambientale), convivono e spesso si scontrano innovazione e arretratezza, miseria e ricchezza. È nelle città che si confrontano culture e sensibilità diverse in un contesto complesso che richiede di essere governato con strumenti sempre più adeguati. È nelle città che oggi la crisi si esprime in tutta la sua drammaticità.

L'Europa oggi riconosce alle città il ruolo di motori della crescita e di poli di creatività e innovazione dei Paesi e attribuisce agli Enti Locali un ruolo decisivo nel futuro della politica di coesione. È per questo che ha avviato l'elaborazione di un'Agenda Urbana europea per integrare tra loro le strategie dei territori e accrescere il dinamismo economico nella cornice già delineata della Strategia Europa 2020 che individua le grandi priorità urbane sulle quali investire (ricerca e sviluppo, sostenibilità energetica, occupazione e inclusione sociale, formazione di capitale umano).

In linea con l'Europa, il Governo italiano ha avviato la costruzione di un'Agenda Urbana nazionale per un coordinamento centrale delle politiche urbane con l'obiettivo di ricollocare le città e la questione urbana al centro delle strategie di sviluppo del nostro Paese e integrare tra loro azione comunitaria aggiuntiva e politiche ordinarie nazionali. Un primo passo importante è già avvenuto: nel luglio del 2012 è stato istituito il Comitato Interministeriale per le Politiche Urbane-CIPU che porterà avanti il confronto con tutte le amministrazioni interessate al fine di verificare quanto si ha in programma di fare per le città in termini di politica ordinaria.

Il disegno però non può che essere complessivo e completato dalle città. Lo sviluppo deve essere orientato e sostenuto dall'alto (dall'Europa con la Strategia Europa 2020) e "messo a sistema" dai singoli Paesi in una strategia urbana coerente con la strategia europea (l'Agenda

urbana). Ma deve essere realizzato dal basso, dalle Città come “soggetto collettivo” capace di coinvolgere tutte le forze del territorio (individui, istituzioni, società civile, ecc.).

Il nuovo ciclo di programmazione economica 2014-2020 chiede che dai territori nascano grandi progetti integrati presentati da reti di città e alleanze di città. Le città quindi avranno un ruolo sempre più importante in Europa a patto che lavorino come nuovi soggetti programmatori con il metodo dei patti e delle strategie (in grado di rappresentare la dimensione metropolitana).

La pianificazione strategica rappresenta oggi senza dubbio lo strumento migliore per definire strategie territoriali e azioni metropolitane di sviluppo condivise e integrate in una visione di sviluppo di medio periodo, mettendo in rete soggetti, politiche, programmi, interessi e obiettivi, responsabilità pubblica e capacità privata. I piani strategici racchiudono in sé l’approccio alle politiche urbane (multilivello, multisettoriale, territoriale e integrato) e rappresentano l’Azione Integrata di Sviluppo urbano che l’Europa ci chiede.

È necessario però fare un salto di qualità per reinterpretare e orientare il piano strategico come pezzo fondamentale della strategia Paese e della strategia Europa, per farne il perno della nuova programmazione comunitaria mettendola in stretta connessione con la politica ordinaria nazionale, per attuare una programmazione coordinata effettiva degli interventi e per costruire coalizioni e alleanze operative sul territorio. In una parola, per fare del piano strategico la chiave di accensione del “motore-città” e rilanciare dai territori urbani la crescita del Paese.

1.6 La questione metropolitana

L’ipotesi della creazione di città metropolitane nasce dalla necessità di affrontare e risolvere i problemi delle grandi aree urbane, in cui le singole Amministrazioni comunali sono strutturalmente connesse sul piano delle infrastrutture, delle dinamiche sociali ed economiche e dell’identità culturale. Tutte le nazioni dell’Europa occidentale si sono dotate dell’istituto della Città metropolitana: l’Italia si trova quindi fortemente in ritardo su una riorganizzazione delle funzioni che consente alle aree urbane di far un uso più efficiente delle risorse, di gestire meglio i servizi e di competere meglio sull’arena nazionale e globale.

Dopo anni di alterne vicende nei diversi contesti locali e una sostanziale impossibilità di costruire il processo dal basso (malgrado l’opportunità legislativa per farlo, nell’ambito della L. 142/1990), la questione metropolitana è tornata alla ribalta a seguito della L. 135/2012 voluta dal Governo Monti.

Nell’ambito di questa Legge – la cosiddetta Spending Review - tra i diversi provvedimenti di carattere finanziario viene infatti definito il percorso finalizzato alla riduzione e riordino delle Province (art. 17), le modalità di soppressione delle 10 Province dei principali capoluoghi di Regione e l’istituzione, in loro sostituzione, delle Città metropolitane (art. 18). Il 1 gennaio 2014 è la data indicata per la formale costituzione delle Città metropolitane. Il processo costitutivo previsto in termini generali dalla Legge contempla diverse tappe, in particolare in relazione alla redazione dello Statuto prima provvisorio e poi definitivo. Il processo è stato attualmente, nei fatti, sospeso, in attesa di una sua ripartenza con il nuovo Governo. Ma alcune Città e Province stanno in questi mesi comunque procedendo nell’approfondimento del percorso finalizzato all’istituzione del nuovo ente (es. Genova e Milano).

La Provincia di Torino e la Città di Torino hanno convocato la prima Conferenza metropolitana, organo di durata temporanea che ha il compito di redarre lo Statuto provvisorio, in data 2 novembre 2012, dando avvio al processo. La Città metropolitana torinese nasce però, unica in Italia, dotata di un’ulteriore difficoltà legata alla necessità di configurare un ente di governo di carattere metropolitano riguardante un’area molto vasta, composta da 315 Comuni e in gran parte rurale e montana. Le questioni legate alla rappresentanza in un ambito così parcellizzato e differenziato, la natura delle questioni da governare in un’area vasta e in gran parte non urbanizzata, nonché le asimmetrie conoscitive e relazionali da parte di Provincia e Comune, rendono particolarmente spinoso il processo di istituzione della Città metropolitana torinese come prevista dal Governo.

Malgrado le difficoltà a portare avanti il processo costitutivo, il tema metropolitano rimane di

grande rilievo in questa fase storica. Decenni di studi relativi all'area conurbata torinese (e in parte con alcuni poli urbani principali esterni) hanno dimostrato la necessità di favorire un processo di integrazione e razionalizzazione di molte funzioni (amministrative, di governo del territorio, trasporti, erogazione di servizi, ecc.), operazione che andrebbe a vantaggio di una razionalizzazione delle risorse pubbliche, sempre più scarse, della competitività economica del sistema e della sua coesione sociale, riflettendo anche il carattere identitario di un territorio che si sente già metropolitano.

La nuova fase di pianificazione strategica non può prescindere (come peraltro non ha mai tentato di fare in passato) dalla dimensione metropolitana dei problemi e delle potenzialità di questo territorio, e favorirne il suo consolidamento in termini di governance e governo. Per Torino non occuparsi della questione metropolitana sarebbe una grave occasione persa, in una fase particolarmente difficile, e comporterebbe non stare al passo con il processo che stanno compiendo altri sistemi-città italiani in questa direzione.

Resta inteso che questo processo di approfondimento dei temi di governance dell'area torinese conurbata - e in particolare di integrazione delle funzioni, revisione del ruolo delle agenzie, ecc. - deve e può solo avvenire nell'ottica della più ampia strategia di creazione di un livello di governo metropolitano, come previsto e indicato dalla legislazione.

2. IL RILANCIO DELLA TERZA FASE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

2.1 Da Torino Internazionale a Torino Strategica

L'Associazione Torino Internazionale è nata nel 2000 al termine del lavoro di pianificazione strategica del Forum dello sviluppo; è rimasta attiva per tutti questi anni, con una governance ampia (circa 90 Soci) ma con modalità di azione molto differenti nel corso degli anni, come descritto nelle prime parti di questo documento.

Il 12 giugno 2012 il Sindaco della Città di Torino (Presidente dell'Associazione) ha manifestato all'Assemblea dell'Associazione la volontà di avviare una terza fase di pianificazione strategica; l'Assemblea ha accolto la proposta.

In quell'occasione è stata indicata l'opportunità di modificare la connotazione "internazionale" in "strategica", facendo quindi maggiormente riferimento al metodo della pianificazione strategica e a una nuova fase di riposizionamento strategico del contesto torinese, anche di medio-lungo periodo, piuttosto che non a una specifica direzione di sviluppo ("internazionale") che è stata portata avanti con coerenza dall'Amministrazione torinese e da molti enti negli ultimi anni⁴.

La percezione diffusa tra i Soci e comunicata in questi mesi è che si rende necessario tornare allo spirito con cui l'Associazione è stata costituita, ossia al diretto coinvolgimento degli attori strategici. La pianificazione strategica deve essere quindi un processo voluto e gestito dai Soci e

⁴ Il cambio del nome dell'Associazione da Torino Internazionale a Torino Strategica non è ad oggi ancora formalmente avvenuto poiché le modifiche dello Statuto, approvate dall'Assemblea del 12 giugno 2012, sono in corso di approvazione da parte degli organi deliberativi competenti dei Soci. Ciò comporta che il nome rimanga ufficialmente Torino Internazionale ma sia stato avviato un processo informale di comunicazione del nuovo nome o della sua versione Torino Internazionale/Strategica. Si auspica una rapida risoluzione della questione, che crea non pochi problemi di ordine amministrativo.

dagli stakeholder locali e adattato ai loro interessi, visioni, propensioni e risorse. Non deve costituire un esercizio tecnico, accademico, avulso dai soggetti del cambiamento: deve configurarsi – al contrario - come un lavoro di squadra finalizzato a definire e promuovere il cambiamento. Il punto di partenza è la necessità di rilanciare la capacità progettuale di sistema e mantenere viva, portandola avanti, la capacità di trasformazione lucida e profonda che è stata propria di questa città negli ultimi quindici anni.

L'Associazione è un'associazione volontaria di governance, perciò si pone a integrazione (mai in sostituzione) delle funzioni di governo e proprie degli attori del sistema, in un'ottica di visione e progettazione; l'Associazione per sua natura non ha competenze proprie riconosciute dal sistema democratico e rappresentativo, ossia non ha mandato "a fare", ma solo "a facilitare" la costruzione di visioni, strategie e azioni prioritarie di sviluppo.

L'approccio che adotta si fonda sulla cooperazione volontaria tra gli attori che decidono di partecipare al processo. Tale approccio produce risultati di cambiamento significativi nel momento in cui si occupa di problemi complessi e comuni e ricerca e propone soluzioni condivise.

In questa nuova fase è necessario partire da alcune "**parole d'ordine**" che dettano il quadro d'azione in cui può intervenire l'Associazione; queste parole d'ordine aiutano a inquadrare il contesto in cui si muove oggi la pianificazione strategica e sono: *crisi economica, dimensione metropolitana e coalizioni di sviluppo*.

Crisi economica

Il tema più preoccupante e impellente da affrontare, che differenzia profondamente la fase attuale rispetto alle due fasi precedenti della pianificazione strategica, è quello della pervasiva crisi economica, che riguarda sia il sistema delle imprese e molti attori locali che la finanza pubblica (nelle fasi precedenti, a fronte di una crisi della Fiat e di alcuni settori dell'economia, si poteva constatare una complessiva tenuta di altri fronti e del contesto nazionale ed europeo).

La scarsità di risorse economiche, del resto, è la principale obiezione all'avvio di una nuova fase di pianificazione strategica, potenzialmente vista come un "lusso" o una perdita di tempo ("un pensiero") in una fase emergenziale in cui da una parte è necessario concentrarsi sulla sopravvivenza (spesso l'emergenza), dall'altra la competizione tra soggetti locali è maggiore.

Eppure l'interpretazione può essere ribaltata e l'analisi dei casi internazionali (e la stessa storia di Torino) evidenzia che il metodo della pianificazione strategica viene adottato ed è particolarmente efficace soprattutto in tempo di crisi, poiché è il momento in cui è maggiormente necessario concentrare e ottimizzare gli sforzi e le risorse di tutto il sistema in direzioni prioritarie di sviluppo: la crisi richiede infatti di usare al meglio le minori risorse di sistema disponibili e di riuscire a crearne e attrarne di nuove (pubbliche, private, europee e internazionali). I contesti locali che si doteranno di progetti forti potranno inoltre uscire dalla crisi rafforzati e più strutturati nel delineare il proprio futuro.

La crisi richiede riforme che tendano all'efficientamento del sistema, allo scopo di risparmiare risorse dove possibile e reinvestirle in modo intelligente negli ambiti più necessari e più promettenti in termini di sviluppo economico e tenuta della coesione sociale. Le cosiddette "riforme a costo zero" sono quindi le prime su cui concentrare l'attenzione, perché agiscono sul miglioramento dei processi in un'ottica di risparmio ed efficienza (ma sono anche spesso le riforme più difficili da fare perché richiedono competenze tecniche e di concertazione diverse da quelle finora sviluppate, rimettono in discussione interessi e delocalizzano poteri acquisiti). Tuttavia le riforme a costo zero possono non bastare e non essere realizzate: bisogna infatti che siano finalizzate e giustificate da ragionamenti e volontà di investimento nello sviluppo. In questa fase storica è più che mai necessario valutare e dimostrare le ricadute in termini di costi e i benefici economici e sociali di ogni azione, affinché gli attori ne sostengano la necessità, in un'ottica di gioco "a somma positiva".

Si può notare a margine che è vero che il contesto di forte crisi richiede interventi decisionali rapidi, ma la pianificazione strategica richiede tempi ragionevoli di attivazione ed elaborazione. Coinvolgere realmente ed efficacemente tutti gli attori non è questione di qualche incontro

svolto in poche settimane, ma di implementazione di processi strutturati della durata di qualche mese, normalmente fino a 1 anno/1 anno e mezzo minimo. Si tratta però di un investimento nell'identificazione di progetti prioritari e nella costruzione di coalizioni di sviluppo altamente utile nel medio-lungo periodo per un sistema locale, e che non ostacola per nulla l'attività decisionale e attuativa in tutti gli ambiti di governo pubblico e privato.

Dimensione metropolitana

Una connotazione importante di cui è richiesto lo sviluppo è quella metropolitana. Come indicato nei capitoli precedenti, la dimensione metropolitana è infatti quella propria dello sviluppo economico e sociale di questo territorio, della sua identità e della sua reale capacità ed efficacia progettuale.

Questa dimensione non è da intendere in sostituzione o antagonismo con la prevista costituzione dell'ente Città metropolitana ex L.135/2012, bensì in un'ottica contributiva alla sua costruzione. Il mandato dell'Associazione è per definizione multi-attore, ma per essere realmente efficace dovrà riuscire a essere anche multi-livello, coinvolgendo gli enti territoriali di livello superiore (Provincia e Regione) che possono offrire contributi significativi e fondamentali sia su ambiti di competenza di governo specifici che in un'ottica di visione di un sistema territoriale competitivo più ampio.

La prospettiva di "fare massa" a livello metropolitano può avere un risvolto importante, anche in tempi molto brevi, nella programmazione e progettazione dell'uso dei fondi europei 2014-2017. L'area metropolitana, attraverso lo strumento della pianificazione strategica, potrebbe riconoscersi come soggetto con capacità progettuale in questo ambito e come interlocutore della Regione e dell'Europa. Ciò richiede e comporta una capacità di innovazione istituzionale volta a concepire progetti strategici comuni sull'area metropolitana e una conseguente individuazione di nuovi meccanismi di gestione condivisa dei progetti.

Coalizioni di sviluppo

Il banco di prova e il modello di successo della pianificazione strategica è dato dalla sua capacità di influire sul cambiamento e di indirizzarlo favorendo la creazione e il rafforzarsi di coalizioni tra attori diversi che aderiscono alle visioni di sviluppo e le portano avanti (*coalizioni di sviluppo*).

In questo senso è meno importante, almeno inizialmente, definire nel dettaglio la progettazione e la programmazione di interventi puntuali, mentre è fondamentale costruirne le condizioni a monte, ovvero garantirne l'adesione di principio da parte di quegli stakeholder che hanno le risorse d'interesse e le competenze decisionali, tecniche e finanziarie (o possono contribuire ad attivarle).

In quest'ottica dovranno emergere aggregazioni di attori (pubblici e privati, di varia natura) che si identifichino con concreti ambiti progettuali legati a loro visioni di sviluppo individuali, ma che guadagnino significativamente in termini di forza operativa e capacità d'innovazione nell'approccio collettivo e coordinato. Il Primo Piano Strategico è stato il luogo di confronto che ha fatto emergere proprio queste modalità e attitudini di attori (anche molto differenziati) nei campi della cultura, degli eventi, del turismo, della riqualificazione urbana e in generale della profonda trasformazione del *brand* Torino.

2.2 La fase di ascolto (domande dal territorio)

Nella fase di avvio di questa nuova stagione della pianificazione strategica torinese è stato ritenuto essenziale riconnettersi con il territorio e riascoltarne le diverse voci (*outreach*). Questa è infatti la base per la necessaria ricostruzione delle relazioni: visioni, motivazioni, propensioni e nuovi modelli per coalizioni di sviluppo. L'Associazione ha quindi svolto due principali attività di ascolto: una nei confronti degli attori locali (soci, altri stakeholder, esperti), una nei confronti di

un gruppo di giovani esperti denominato “Task Force” e formato *ad hoc* per riflettere sul futuro della città.

Nel futuro prossimo sarà essenziale connettersi con ancor maggiore forza e strutturazione con la comunità scientifica, in grado di fornire contributi in termini di sapere all’elaborazione del Piano.

Ascolto soci

Questa iniziativa risponde all’obiettivo di “ripartire dai Soci”, come indicato dal Piano di lavoro del 2012. La ripartenza della pianificazione strategica ha implicato innanzitutto la ricostruzione di rapporti di ascolto, fiducia e collaborazione — di carattere istituzionale e personale — con i Soci e gli altri stakeholder locali.

Il valore di questo percorso di ascolto è duplice: da un lato relazionale, dall’altro interpretativo dei fenomeni locali e della domanda di contenuti per la pianificazione strategica.

Sono stati effettuati diversi incontri, ospitati nella sede dell’attore consultato e quasi sempre individuali, condotti nella maggior parte dei casi da entrambi il Vicepresidente dell’Associazione Valentino Castellani e la Direttrice Anna Prat. Le conversazioni, comunque svolte su base spontanea, hanno seguito in genere un approccio comune, che partiva con la presentazione del significato e delle modalità operative del rilancio della pianificazione strategica. È seguito uno scambio di vedute sulle priorità strategiche percepite dall’intervistato, su criticità e potenzialità del proprio ambito tematico o territoriale e infine sul possibile ruolo delle attività di pianificazione.

Gli incontri e le conversazioni sono stati allargati anche ad alcuni stakeholder che non sono formalmente membri dell’Associazione ma che hanno fornito riflessioni molto utili per il riavvio della pianificazione strategica.

Il processo di ascolto non può dirsi concluso, in parte perché non è stato possibile incontrare tutti gli attori, ma più in generale poiché esso è fondante del metodo della pianificazione strategica e rimarrà quindi una costante nel tempo, nell’ottica di ampliare sempre più il numero di attori strategici coinvolti e “engaged”.

Questa attività di ascolto ha evidenziato una grande richiesta di pianificazione strategica e l’emersione di alcuni temi-chiave su cui concentrare le riflessioni. Il messaggio principale che viene dato alla pianificazione strategica è quello di tornare a occuparsi delle basi economiche, sociali e territoriali dell’area metropolitana, rimettendo attorno a tavoli strategici i veri attori del territorio, in un’ottica non accademica ma fortemente operativa.

I risultati di questa prima fase di ascolto sono stati raccolti in una pubblicazione, *L’ascolto della città / ATTORI LOCALI - TORINO. FARE SISTEMA PER SUPERARE LA CRISI. Giugno 2012-marzo 2013.*

Task Force

Immediatamente dopo l’Assemblea è stata fatta una chiamata pubblica per costituire un gruppo di esperti in diversi ambiti (economia, innovazione, società, welfare, cultura, territorio, politiche), di età inferiore ai 45 anni, e creare quindi quella che è stata chiamata la Task Force. Si sono candidati in circa 170, tra i quali sono stati selezionati 17 membri.

Le attività della Task Force sono state articolate in sette incontri tra luglio e novembre 2012 in diversi luoghi dell’area metropolitana. Alla Task Force – al tempo stesso raggruppamento di individualità e soggetto collettivo – è stato chiesto di compiere un viaggio per “esplorare il futuro di Torino” tra dieci-vent’anni.

La Task Force ha sintetizzato la propria visione di sviluppo nell’espressione: “la città delle opportunità” e ha implicitamente identificato il driver della terza fase della pianificazione strategica, da “città del fare” (la città industriale) a “città del sapere fare” (la città che si è rinnovata dalla fine degli anni ’90, anche grazie al rinnovamento promosso da primo e secondo piano strategico, negli ambiti della cultura, eventi, turismo, rigenerazione e sviluppo urbano,

economia dell'innovazione) a "città del poter fare". Per raggiungere questo scenario, la Task Force ha individuato alcuni temi su cui intervenire e ha indicato tre direzioni di sviluppo.

Anche i risultati di questo lavoro sono stati raccolti in una pubblicazione, *L'ascolto della città / TASK FORCE - TORINO. LA CITTÀ DELLE OPPORTUNITÀ. Luglio 2012-dicembre 2012* oltre che illustrati da un omonimo video.

Temi emersi dalle attività di ascolto

Dall'ascolto dei soci e degli stakeholder è emerso un quadro ampio e diversificato di riflessioni intorno ad alcuni temi ricorrenti e forti che possono essere riassunti sotto i seguenti titoli:

CRISI

- Resistere alla crisi

METROPOLI

- La metropoli è già una realtà
- La metropoli è da consolidare

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- L'importanza di una PA efficiente

TRASPORTI

- Trasporti metropolitani 2.0

ECONOMIA

- Conoscere e coltivare le potenzialità economiche
- Ricominciare a investire nell'economia
- L'immobiliare non è un driver di sviluppo
- Lavoro? Impresa e formazione

WELFARE

- Crisi del lavoro, crisi del welfare
- Il valore e l'innovazione dell'economia sociale
- L'innovazione del welfare
- Il problema casa

SMART CITY

- Connotare Smart City

CAPITALE UMANO

- Vocazione politecnica e scientifica
- Non dimenticare la scuola
- I molti valori della cultura

CITTÀ FISICA

- Ancora rigenerazione urbana
- Il verde e la sostenibilità
- La qualità urbana diffusa

Dal lavoro della Task Force sono emersi cinque temi importanti per lo sviluppo del futuro della città, quelli che la Task Force ha chiamato "fattori abilitanti" perché liberano le potenzialità già presenti, danno spazio e nuovi strumenti ai cittadini e alle imprese, e dunque li mettono davvero nelle condizioni di *poter fare*.

I fattori abilitanti identificati sono:

- il territorio metropolitano
- la sostenibilità
- la smart city
- la pubblica amministrazione
- il ruolo globale.

La Task Force si è poi spinta oltre, immaginando per Torino tre direzioni, tre settori di sviluppo verso cui questo percorso dovrebbe condurci. Sono l'imprenditorialità, il welfare, la cultura: campi d'azione già legati alle vocazioni di questo territorio, in cui ricominciare a sperimentare, creare valore e tornare a essere un laboratorio virtuoso per l'Italia.

In generale si può dire che è stata rilevata una forte domanda di creazione di opportunità di confronto trasversale e strategico su temi relativi allo sviluppo locale, soprattutto in ambito economico ma anche in relazione alle riforme amministrative utili in questa fase.

A fianco di questa domanda, diffusa tra molti Soci, attori e opinion leader consultati, ma anche a fronte della profonda crisi attuale e della sensazione di vivere nell'emergenza, si raccoglie anche una difficoltà a "progettare il futuro", ad avviare collaborazioni e impegnarsi reciprocamente tra attori in relazione a progetti di sviluppo di medio lungo-periodo. Sarà quindi utile, più che in passato, assistere esplicitamente la *strategic capacity* del sistema di riflettere collettivamente su sé stesso in modo costruttivo e propositivo, includere tutti gli attori e le agenzie che hanno risorse da mettere in gioco, animare il dibattito, mobilitare, e così via. Tutto ciò dovrà essere fatto non come un'operazione fine a sé stessa ("think tank") ma come sostegno e arricchimento dell'elaborazione del Piano.

2.3 Attività di ricerca e approfondimento

Alcune prime attività della fase di rilancio della pianificazione strategica in ambito metropolitano hanno avuto una valenza conoscitiva, volta cioè a comporre le basi informative necessarie per comprendere la realtà locale in cui l'Associazione agirà nei prossimi anni. I risultati di questo lavoro sono in gran parte riassunti in diverse parti di questo documento.

Concretamente sono state avviate delle attività di ricerca per ripartire da quanto è stato fatto finora nell'ambito della pianificazione strategica (storia della pianificazione torinese, contesto generale di riferimento della PS nella fase storica attuale, analisi dei piani nazionali e internazionali e rilettura del Secondo Piano Strategico del 2006).

A fianco di ciò è stata progettata un'attività di costruzione di una baseline socio-economica che fornisca i dati e le conoscenze necessari ai lavori del piano (alle Commissioni e ai gruppi di lavoro), ma anche che sia facilmente disponibile *online* alla più ampia comunità locale.

Si è inoltre proceduto nell'iniziale approfondimento di alcuni temi di importanza chiave per lo sviluppo economico e territoriale dell'area metropolitana.

In particolare in ambito economico l'Associazione ha organizzato nel novembre 2012 un seminario internazionale sui temi della business friendliness (Workshop UIN) e ha avviato una ricerca sulle opportunità e criticità del territorio metropolitano torinese in termini di risposta alle esigenze imprenditoriali.

In ambito territoriale è stata avviata un'indagine volta a comporre il quadro delle trasformazioni fisiche e urbane dei Comuni dell'area metropolitana (Progetto mappatura) e ad avviare un processo di coinvolgimento di tutti i Comuni metropolitani. Quest'attività è stata svolta nell'ambito del progetto europeo City Regions di cui l'Associazione è partner.

Le principali attività svolte sono illustrate nei capitoli che seguono.

Valutazione del Secondo Piano Strategico

Torino Internazionale/Strategica ha affidato al Laboratorio di Politiche del Corep, diretto da Luigi Bobbio, il compito di avviare un'attività di ricerca mirata a inquadrare la necessaria riflessione sul Secondo Piano Strategico in una più ampia analisi sulle prospettive della pianificazione strategica in Italia e in Europa, anche attraverso un'analisi degli attori/*stakeholders*. I primi risultati di tale lavoro sono riportati in varie parti di questo documento (cfr 1.2 e 2.4).

Baseline socio-economico metropolitano

Allo scopo di delineare il quadro socio-economico della situazione attuale nell'area metropolitana e gli scenari di sviluppo, Torino Internazionale/Strategica sta progettando con la collaborazione di 4T (Think Tank Torino Territori) un'attività di ricerca diagnostica. I risultati della ricerca costituiranno un primo contributo al lavoro delle Commissioni e dei gruppi del Piano, ma sono pensati anche come strumento di facile leggibilità e consultazione pubblica, incrementabili nel tempo ("Albero della Conoscenza").

Il progetto terrà conto degli studi già esistenti, evidenziando eventuali carenze conoscitive su cui stimolare il sistema della ricerca o commissionando direttamente specifiche attività di ricerca.

Ricerca sulla business friendliness della Città

Torino Internazionale/Strategica ha affidato a Torino Nord Ovest un'attività di ricerca sul tema della business friendliness del sistema metropolitano come elemento chiave per favorire lo sviluppo economico locale.

La prima parte del rapporto è costituita da una *survey* sulle tematiche della business friendliness trattate nella letteratura economica relativa ai territori di Torino e dell'Area Metropolitana Torinese e, più in generale, al Piemonte. Si tratta di uno studio che esamina tutte le ricerche svolte in loco negli ultimi due decenni che riguardano il concetto di business friendliness nell'accezione più ampia del termine.

Nella seconda parte del rapporto sono riportati i risultati di un'indagine sulla percezione degli imprenditori del clima d'impresa nell'area torinese, ovvero delle condizioni che favoriscono oppure ostacolano l'insediamento o il mantenimento delle imprese.

Lo studio applica il concetto di business friendliness come il punto di vista dell'impresa su una serie di fattori: dall'accesso ai mercati ai caratteri delle infrastrutture e aree di insediamento, dai fattori finanziari ed economici al sistema legislativo, dalla qualità del capitale umano al ruolo della pubblica amministrazione, dal sistema della ricerca e dell'innovazione a quello delle forniture.

Workshop UIN

Il Workshop sulla Business friendliness, organizzato a novembre 2012 in collaborazione con la Città di Torino, l'Urban Land Institute dell'Urban Investment Network e la Camera di Commercio di Torino, è stato un evento a cui hanno preso parte un centinaio di partecipanti tra i principali rappresentanti e opinion leader locali, nazionali e internazionali dell'amministrazione pubblica e del mondo business.

Il tema dell'attrattività dei territori per il business è stato esplorato da rappresentanti del Governo e della Città di Torino, esperti autorevoli di alcune tra le più dinamiche città europee, la Camera di Commercio di Torino e altre Camere europee, agenzie di sviluppo locale, organizzazioni internazionali e società di consulenza.

Gli speaker si sono confrontati da diversi punti di vista sui fattori - economici, di qualità della vita, legati ai servizi alle imprese, alle infrastrutture urbane e al più generale "clima business" delle città - che possono influire positivamente nel mantenimento, insediamento, attrazione e crescita del sistema delle imprese dei rispettivi contesti territoriali. Il dibattito è stato moderato da un esperto internazionale del tema.

I diversi casi nazionali e internazionali discussi hanno presentato una diffusa percezione della necessità di un approccio molto più *business oriented* delle amministrazioni pubbliche in generale; hanno anche descritto le diverse scelte di percorso che ogni città intraprende, in relazione ad esempio al potenziamento di alcune infrastrutture urbane (es. legate all'accessibilità), oppure ai servizi offerti alle imprese, al potenziamento delle relazioni tra imprese e alta formazione e ricerca, alle strategie di internazionalizzazione, fino all'individuazione di settori economici di sviluppo prioritari su cui far convergere il maggior numero possibile di sforzi progettuali e finanziari degli attori locali, ecc.

Benchmarking di Torino

L'esperto di strategie urbane Greg Clark ha elaborato un primo paper di valutazione del posizionamento di Torino all'interno di alcune attività di benchmarking internazionale (es. Brookings, Europbarometer, Eurostat, Cushman & Wakefiled, Saffron, ecc.), ovvero un'analisi della presenza (o assenza) di Torino in questi documenti e della sua collocazione in termini di punti di forza e di debolezza.

In grande sintesi, il quadro indica una fragilità in termini di competitività economica (dati sull'occupazione e sul reddito) ma una discreta capacità di connessione con i mercati internazionali; un buon posizionamento in Italia in termini di professioni tecniche e scientifiche ma non ancora comparabile alle migliori realtà europee; un buon posizionamento europeo per quel che riguarda l'innovazione e alcune specializzazioni della ricerca universitaria; una situazione articolata in termini di qualità della vita, offerta culturale e attrattività della destinazione turistica "Torino".

Il breve studio consente anche di far emergere in prima battuta alcune città che per dimensione e caratteristiche socio-economiche sono *comparator* di Torino a livello nazionale ed europeo (es. Lione, Rotterdam, Valencia, Manchester, Glasgow, Stuttgart, Leipzig, Napoli).

Questa prima analisi dovrà essere proseguita nell'ambito di studi specifici da commissionare per rivalutare oggettivamente la posizione di Torino nell'ambito dei trend nazionali, europei e internazionali, e la percezione da parte degli osservatori, visitatori e investitori nazionali e internazionali.

Primo incontro tavolo economico

Il 20 novembre 2012 le principali istituzioni economiche torinesi sono state invitate ad una prima riflessione sull'opportunità della costruzione di una strategia economica locale condivisa. Durante il primo incontro sono emersi numerosi contenuti e tematiche, illustrati in sintesi di seguito.

Risultati raggiunti negli ultimi anni:

- Profondo rinnovamento del brand Torino
- Riqualificazione urbana e buona dotazione infrastrutturale
- Esperienza in promozione e attrazione (soprattutto turistica)
- Fattori di competitività: alcune filiere, Università e Politecnico, alcune competenze tecnico-scientifiche, alcuni bacini professionali, alcune competenze trasversali
- Buona capacità di integrazione tra le competenze degli enti pubblici, anche in un'ottica trasversale, in vista del raggiungimento di obiettivi comuni
- Efficienza del settore pubblico rispetto al sistema Paese

Criticità:

- "Problema paese", che limita fortemente il grado di competitività economica di tutti i contesti territoriali (e in parte "problema Europa")
- Mancata costruzione della Città metropolitana e in generale di più diffuse ed efficaci collaborazioni tra Comuni e enti
- Sfida della "Business retention": mantenere le imprese e gli investimenti sul territorio
- Ridotta adattabilità del mercato del lavoro
- Alcuni limiti all'efficienza amministrativa
- Alcuni limiti alla formazione, riqualificazione del capitale umano, ricambio generazionale, ecc.

Proposte:

- "Fare sistema" tra attori economici: individuare e implementare azioni progettuali condivise

-
- che favoriscano la resilienza e competitività economica complessiva
 - Individuare settori economici e filiere dal dimostrato maggior potenziale di sviluppo su cui investire capacità e risorse
 - Lavorare particolarmente sul potenziale del modello della “tripla elica”: governo-università-attività economiche
 - Valutare esplicitamente la relazione di complementarità-competizione con Milano
 - Integrare maggiormente il sistema educativo e formativo con le esigenze del mondo imprenditoriale

Progetto mappatura

Il progetto Mappatura delle trasformazioni fisiche nei 38 Comuni dell’area metropolitana torinese - incluso il Comune di Torino - costituisce un primo tassello della fase di rilancio della pianificazione strategica in ambito spaziale, coordinato e gestito dall’Associazione insieme all’Urban Center Metropolitano e con la collaborazione della Direzione Urbanistica della Città di Torino, del COREP e del Politecnico di Torino. Quest’iniziativa si inserisce nell’ambito del progetto europeo denominato City Regions.

Il lavoro prevede la rilevazione di tutti i progetti di trasformazione fisica (in corso e previsti, “*in the pipeline*”) attraverso la predisposizione e l’invio di schede tecniche, mappe e interviste con i responsabili dei settori urbanistici dei Comuni. I dati raccolti sono poi georeferenziati attraverso appositi software.

In seguito all’approfondimento delle informazioni raccolte verrà effettuata una prima interpretazione delle progettualità censite, la condivisione dei risultati attraverso la realizzazione di incontri con i Comuni suddivisi per quadrante e la pubblicazione dei materiali raccolti e delle mappe elaborate.

Progetto europeo City Regions

Il progetto europeo City Regions (nell’ambito del Programma di cooperazione Central Europe) è stato avviato nel luglio 2013, in partnership con Lipsia (Lead Partner), Wroclaw, Graz e Praga e i partner regionali di queste Città, la Città di Torino e Torino Internazionale.

Il progetto è mirato alla promozione di strumenti efficaci di coordinamento funzionale in tema di governo del territorio e mobilità metropolitana.

Nello specifico si occupa di individuare modalità di collaborazione intercomunale a scala metropolitana sui temi dell’uso del suolo e dei trasporti, producendo raccomandazioni generali da riportare a livello locale ed europeo.

Il progetto è articolato in tre fasi:

- Fase 1: apprendimento reciproco, valutazione congiunta di buone pratiche, creazione di una struttura di lavoro transnazionale; identificazione di progetti pilota.
- Fase 2: approcci innovativi alla gestione del territorio e ai trasporti nei contesti di governance urbana: valutazione della capacità di cooperare, costituzione di gruppi di lavoro tematici e iniziative pilota.
- Fase 3: elaborazione da parte dei partner delle lezioni apprese dalle esperienze pilota; negoziazione di accordi intermunicipali per la creazione di strutture congiunte di gestione e loro presentazione ai “decision-makers”.

2.4 La revisione dell’immagine coordinata dell’Associazione

Il rilancio di una realtà come Torino Internazionale/Strategica è un’operazione che richiede una riflessione approfondita anche sul piano della comunicazione. L’Associazione deve, cioè,

ripensare la sua identità e la sua immagine anche in termini comunicativi, e farlo partendo dal suo **posizionamento**, ovvero dal modo in cui è stata, è e dovrà essere percepita.

L'individuazione del **nome** "Torino Strategica" è già, di fatto, espressione di un posizionamento. L'Associazione definisce sé stessa non sulla base dei suoi obiettivi (come faceva in passato Torino Internazionale) ma sulla base del suo metodo: l'Associazione è quel soggetto che "pensa a Torino in modo strategico".

Nel fare questo, capitalizza la sua storia, ne fa un punto di forza, il fondamento della propria credibilità; Torino Internazionale è stata fin dalla sua origine capace di pensiero strategico, ha saputo vedere una Torino per certi versi inimmaginabile allora e ha costruito, supportato, gestito, facilitato e promosso piani strategici che sono stati davvero alla base di molte trasformazioni concrete; la pianificazione strategica a Torino è stata questo, può esserlo di nuovo. La parola "strategica" porta con sé tutta la storia di Torino Internazionale, condensandola in un messaggio che non è vincolato a un momento specifico ma aspira a essere significativo sempre.

Il primo pilastro del posizionamento è perciò l'expertise del cambiamento.

Il secondo pilastro sta nel valorizzare la specifica natura dell'Associazione, costituita da soci che hanno obiettivi e strategie autonome l'uno dall'altro ma riconoscono l'importanza di lavorare per un progetto di sviluppo costruito attraverso un'opera di concertazione, un progetto condiviso che consente di convergere su obiettivi comuni ottimizzando sforzi e investimenti. In altri termini, il soggetto dell'Associazione è un soggetto plurale, che dalla sua pluralità trae forza. Il posizionamento è espresso (in modo molto sintetico) nella breve formula "esperti di cambiamento", formula che consente anche di cogliere con immediatezza due **dimensioni valoriali** molto importanti per l'Associazione: da una parte quella della responsabilità e della competenza (ESPERTI), dall'altra quella dell'energia e della visione (CAMBIAMENTO). Questi valori, ma soprattutto la loro unione, si traducono nella scelta del tono della comunicazione.

Il posizionamento serve come base per tutta la comunicazione.

Viene espresso da uno **statement**, PROGETTARE IL FUTURO, ed è il punto di partenza per la costruzione dell'identità visiva dell'Associazione, cosa che è stata fatta partendo dal **logo**.

Il logo è costruito in modo da assolvere a diverse funzioni:

- sintetizzare il secondo pilastro del posizionamento (il soggetto plurale) mettendo immediatamente al centro la natura dell'Associazione, la convergenza su un medesimo progetto di identità autonome e plurali, mai sovrapponibili tra loro;
- esprimere dinamismo, ovvero dare l'idea di un processo (quale è quello della pianificazione strategica);
- recuperare al suo interno l'arancia della storia comunicativa di Torino Internazionale come parte di un quadro complesso, non come identità unica;
- comunicare i due poli valoriali su cui si fonda il posizionamento (energia/visione e responsabilità/competenza).

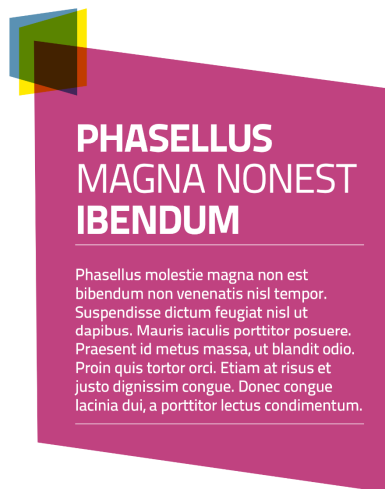
Il nuovo logo dell'Associazione coconsente di essere usato in modo non statico, dato che fin dall'origine nasce come un sistema di segni e non come un segno unico: i tre piani che lo costituiscono si muovono, si aprono, si sovrappongono tra loro in modi diversi, generando forme e colori nuovi e facendo emergere di volta in volta profili diversi, aspetti diversi dello stesso soggetto.

Partendo dal logo e dal sistema che lo compone è stata data vita all'**identità visiva** dell'Associazione: non un semplice esercizio di applicazione delle medesime forme su diversi supporti, ma il vero e proprio modularsi di un'identità ricca e multiforme, che si presenta con volti leggermente diversi a seconda degli obiettivi costruendo al tempo stesso un inequivocabile territorio comune e rinforzandolo con ciascuna delle sue declinazioni.



TORINO STRATEGICA

Progettare **il futuro**



2.5 Gli stakeholder

Portatori di interessi e portatori di risorse

In fase di riavvio della pianificazione strategica è sembrato opportuno occuparsi del tema della mappatura e delle modalità di mobilitazione dei cosiddetti *stakeholder* (siano essi attuali Soci dell'Associazione o no). Il tema delle risorse necessarie alla definizione e realizzazione di un piano strategico è tra quelli più frequentemente trattati nell'elaborazione di strumenti di governance.

La letteratura sulle politiche pubbliche individua diverse categorie di risorse necessarie alla realizzazione di un programma/politica pubblica, risorse che sono crescenti nella misura in cui il programma si pone obiettivi di cambiamento e di discontinuità. Le categorie di risorse pertinenti sono le seguenti:

- risorse di consenso – si possono qui considerare come rilevanti i soggetti investiti della rappresentanza delle categorie e in generale i soggetti influenti (le leadership locali, gli opinion leaders);
- risorse di conoscenze/competenze - si possono qui considerare i soggetti portatori di competenza “esperta” e i soggetti portatori di conoscenza non codificata, più interna a categorie e fenomeni sociali (ricercatori, esperti, soggetti influenti con riferimento ai diversi segmenti della società); inoltre si possono considerare i soggetti provenienti dal mondo delle professioni, dell'impresa, dell'associazionismo e portatori di iniziative, progetti, elaborazioni originali;

- risorse economiche - vi sono qui le fondazioni, le aziende, le società di servizi, gli enti locali (sia come portatori di risorse proprie che come attivatori di risorse comunitarie);
- risorse normativo-giuridiche – qui si può fare riferimento alla facoltà propria di alcuni attori di produrre “regole” valide per il comportamento di altri attori; rientrano in questa categoria, ad esempio, la facoltà propria di un Ente locale di definire le modalità di uso del territorio attraverso il Piano regolatore, così come quella di una Fondazione bancaria di definire, attraverso i propri bandi, i criteri di ammissibilità per l’erogazione di risorse

Un efficace processo di pianificazione strategica ha bisogno di reclutare i portatori di tutte queste categorie di risorse.

È però da notare che i “portatori di interessi” spesso si mobilitano autonomamente per partecipare a processi di elaborazione quando ne colgono l’utilità ai fini della salvaguardia dei propri interessi; invece “i portatori di risorse” vanno ricercati, scovati, convinti a partecipare. È questa fase di ricerca il punto di avvio del processo di pianificazione, fase di avvio che peraltro non si esaurisce mai poiché è lo stesso avanzare del processo di elaborazione che può indicare nuovi tematismi, nuove aggregazioni sociali da esplorare per ricercare ulteriori portatori di risorse.

La mappatura dei soci in rapporto alle risorse e agli ambiti di pianificazione

Una prima analisi fondamentale riguarda il quadro della versione “formalizzata” degli stakeholder coinvolti nel processo di pianificazione, ossia i Soci stessi dell’Associazione, coloro che aderiscono e sostengono esplicitamente l’elaborazione di questo strumento di governance. La figura sottostante mostra l’andamento del numero dei soci di Torino Internazionale nel corso degli anni.

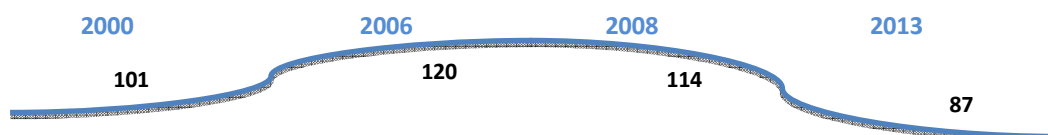


Figura 1 – Evoluzione storica dei soci

La prima esperienza di pianificazione strategica torinese comincia nel 2000 con 101 soci, che raggiungono il numero massimo di 120 dopo i primi 6 anni. Nel 2008, all’inizio della seconda esperienza, la numerosità dei soci è pressoché della stessa entità (104 soggetti), mentre oggi appare ridotta (87 soggetti al giugno 2012). Questa diminuzione può essere motivata, almeno in parte, dal recente periodo di scarsa attività del Piano, ma rappresenta comunque una base sufficiente per avviare un processo di elaborazione di una nuova esperienza.

L’attuale⁵ compagine sociale è stata raggruppata, in funzione di questo tentativo di mappatura delle risorse disponibili, in dieci categorie di attori, di seguito elencate in ordine di numerosità:

- **Enti locali (19):** Comuni di Beinasco, Borgaro Torinese, Caselle Torinese, Chieri (in uscita), Collegno, Grugliasco, Ivrea, Moncalieri, Nichelino, Orbassano, Pino Torinese (in uscita), Rivalta, Rivoli, San Mauro, Settimo Torinese, Torino, Trofarello, Venaria Reale (rientrato di recente), Volpiano

⁵ alla data di redazione di questo documento (il quadro è in evoluzione, con richieste di entrate e uscite che però vengono formalmente approvate solo nell’Assemblea dei Soci)

- **Associazioni di categoria/professionali (15):** API Torino; ASCOM Torino; Casartigiani Torino; Camera di Commercio di Torino; C.N.A.–Confederazione Nazionale dell’Artigianato; CIDA – Confederazione Italiana Dirigenti d’Azienda; C.C.I.– Club di Comunicazione di Impresa; Club Dirigenti di Informatica; COLDIRETTI; Collegio Costruttori Edili Provincia di Torino; Gruppo Dirigenti FIAT; Lega Cooperative e Mutue del Piemonte; Società degli Ingegneri e degli Architetti; Unione Agricoltori della Provincia di Torino (in uscita); Unione Industriale di Torino
- **Utilities e Agenzie pubbliche (14):** A.T.C. Torino; Agenzia Servizi Pubblici Locali; AMIAT; C.S.I. Piemonte; Ente di gestione delle Aree Protette del Po e della Collina Torinese; Environment Park; Iren Energia; GTT; SAGAT – Aeroporto di Caselle; SMAT; Torino Incontra; Turismo Torino e Provincia; Virtual Reality & Multimedia Park (in uscita); Infotrasporti.To (entrato di recente)
- **Aziende (12):** Alenia; Aurora Due; Autoservizi M. Canuto; BasicNet; EDT; FIAT; GEODATA; Giulio Einaudi Editore; Lavazza; Olsa; Telecom Italia - Tilab; Willis Italia
- **Enti di ricerca (9+1):** Fondazione Giovanni Agnelli; Istituto Superiore Mario Boella; Centro Luigi Einaudi; Istituto Piemontese A. Gramsci; Fondazione per l’Ambiente T. Fenoglio; Fondazione Rosselli; IRES Piemonte; Paralleli – Istituto Euromediterraneo del Nord Ovest; Si.T.I.; Fondazione ISI (in fase di ingresso)
- **Enti culturali (7):** Castello di Rivoli – Museo d’Arte Contemporanea; Film Commission; Fondazione del Teatro Stabile di Torino; Fondazione per il libro, la musica, le attività culturali; Fondazione Torino Musei; Museo Nazionale del Cinema – Mole Antonelliana; Teatro Regio
- **Enti di Istruzione e Formazione (4):** European Training Foundation; Fondazione Piazza dei Mestieri (entrato di recente); Politecnico di Torino; Università di Torino
- **Sindacati (3):** CGIL Torino; CISL Torino; UIL Piemonte
- **Terzo settore (2):** Pastorale Sociale del Lavoro; Forum del Terzo Settore in Piemonte
- **Fondazioni bancarie (2):** Compagnia di San Paolo; Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT (rientrata di recente)

La tabella seguente mette in relazione le categorie di attori con quelle che possono essere individuate come le categorie di risorse in loro possesso.

Le risorse alle quali si fa riferimento sono quelle precedentemente descritte, con la sola avvertenza che le “risorse di competenze/conoscenze” sono state scomposte in due categorie distinte: “conoscenze di contesto” e “competenze progettuali”.

	ASSOCIATI									
	E.L.	ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	AZIENDE	UTILITIES E AG.PUBBLICHE	ENTI DI RICERCA	OPERAT. CULTURALI	ENTI DI ISTRUZ. E FORMAZ.	TERZO SETTORE	FONDAZ. BANCARIE	SINDACATI
RISORSE										
CONSENSO		X		X						X
CONOSCENZE DI CONTESTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COMPETENZE PROGETTUALI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ECONOMICHE	X		X	X					X	
NORMATIVE	X								X	

Tabella 1 – Attori e risorse

Legenda: X risorsa presente in maniera significativa; X risorsa presente in maniera scarsa/indiretta

Si tratta ovviamente di risorse che potenzialmente le diverse categorie di attori possiedono: solo nel processo di elaborazione del Piano potrà apparire chiaro in che misura tali risorse verranno effettivamente messe in circolo.

La **risorsa di consenso** appartiene in prima battuta a tutti gli attori, ognuno dei quali può aderire o meno al processo e agli esiti della pianificazione strategica, e quindi può decidere se favorire o contrastare il processo o semplicemente chiamarsene fuori. Nella tabella si è voluto segnalare la presenza di una forma di consenso organizzato: si tratta di attori che, in quanto organismi di rappresentanza, sono portatori del consenso dei propri rappresentati. Si può inoltre ritenere che, in qualche misura, anche le Aziende Pubbliche, avendo una base sociale variamente composita, possano essere considerate, seppur in maniera più indiretta rispetto alle associazioni di categoria, come portatrici anche di un consenso organizzato.

Le conoscenze di contesto e le competenze progettuali derivanti dai rispettivi saperi specifici sono risorse caratteristiche a disposizione di tutte le categorie di attori individuate, ognuno con riferimento al proprio campo di intervento. Nella tabella successiva viene illustrato in che misura tali conoscenze coprono i diversi campi di interesse della Pianificazione. Qui si può notare come le **competenze progettuali** siano competenze potenziali: sono attori che sono potenzialmente portatori di idee e iniziative progettuali, ma non è detto che lo siano di fatto. Per quanto riguarda le Fondazioni bancarie è parso necessario segnalare come il loro ruolo sia tradizionalmente focalizzato più sul sostegno alle progettualità di altri soggetti che sullo sviluppo di una progettualità propria.

Le **risorse di conoscenza del contesto** sono risorse molto parziali: ogni attore conosce, in maniera spesso più pragmatica che formalizzata, il contesto in cui opera. La scommessa della pianificazione strategica è di far interagire tali conoscenze parziali per costruire un quadro complessivo di conoscenza sul contesto metropolitano. Non è detto che ciò sia sempre possibile e soprattutto non è detto che la conoscenza disponibile presso gli attori coinvolti nel processo sia non solo combinabile, ma anche sufficiente a costruire descrizioni complete e proiettate nel futuro degli scenari pertinenti. Sta ancora una volta al processo di pianificazione attivare tutte le necessarie risorse di conoscenza che possono essere ricercate anche al di fuori del contesto locale in cui la pianificazione si sviluppa.

Diversi sono gli attori portatori di **risorse economiche**, ma qui si è segnalato come si tratti, in linea di massima, di risorse tendenzialmente scarse e da ricercare piuttosto al di fuori del contesto della pianificazione.

Le **risorse di carattere normativo**, infine, appartengono in forma e misura diversa ai Comuni (si prendano ad esempio i piani regolatori comunali) e alle Fondazioni bancarie (si faccia riferimento al sistema di regole e ai bandi costruiti per regolare la distribuzione di finanziamenti ai soggetti del territorio che ne fanno richiesta).

L'analisi qui velocemente condotta può essere riassunta con le seguenti considerazioni:

- la risorsa di consenso è fortemente distribuita, gli attori sono tendenzialmente portatori del proprio consenso e solo in pochi casi di un consenso più allargato
- le risorse di conoscenza richiedono un lavoro di ricombinazione e forse di arricchimento con conoscenze anche extra-locali e scientifiche
- le risorse economiche sono tendenzialmente da ricercare al di fuori del sistema soggetto/oggetto della pianificazione strategica
- le risorse normative sono probabilmente insufficienti, mancando nel panel esaminato attori rilevanti sotto questo profilo come l'Amministrazione provinciale e l'Amministrazione regionale.

In generale si può notare come la composizione stessa della compagine sociale garantisca una "copertura" differenziata delle diverse categorie in cui gli associati sono stati classificati.

Mentre per alcune categorie il grado di copertura è abbastanza elevato (si fa qui riferimento ad esempio alle Associazioni di categoria, Utilities ed Enti di ricerca, per le quali, pur non essendo presente nella compagine sociale dell'Associazione la totalità degli attori del territorio, si registrano però presenze molto significative), altri settori hanno un grado di copertura molto minore: tali sono ad esempio le categorie Aziende e Terzo Settore e forse anche le categorie Operatori Culturali e Enti Locali.

2.6 Regia conoscitiva delle agenzie strategiche

Il Comitato di Coordinamento tenutosi nel dicembre 2012 ha indicato l'opportunità di valorizzare attraverso un'attività di regia conoscitiva promossa dall'Associazione le agenzie strategiche del territorio che in questi anni sono state istituite per gestire tematiche specifiche. La presenza di queste agenzie costituisce una grande differenza nel panorama della pianificazione strategica a scala metropolitana rispetto ai tempi del Primo Piano (che in parte è all'origine della loro costituzione) e del Secondo Piano (in cui sono state coinvolte in maniera parziale).

La definizione di "agenzie strategiche" non è scontata. Si può partire dalla definizione di agenzie per lo sviluppo locale. Un recente lavoro di Pacetti e Pichierri (2010)⁶ fornisce un utile inquadramento in merito a queste agenzie nel contesto torinese e piemontese, individuandone e analizzandone un certo numero. L'analisi è di rilievo per il rilancio della pianificazione strategica poiché queste agenzie costituiscono importanti risorse in termini di competenze attribuite dal sistema degli attori locali e conoscenze tematiche specifiche.

Lo studio in particolare distingue le agenzie secondo le seguenti tipologie:

- strutture d'implementazione di task innovativi
- strutture che consentono la conversione di risorse in "capabilities"
- "relais" organizzativi.

Le agenzie considerate dallo studio sono le seguenti:

- ITP (Invest in Turin and Piedmont), poi confluita in CEIP (Centro Estero Internazionalizzazione Piemonte)
- Torino Automotive (dismessa)
- TNE (Torino Nuova Economia)
- Torino Internazionale
- SiTI (Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione)
- UCM (Urban Center Metropolitan)
- Torino Wireless
- ISMB (Istituto Superiore Mario Boella)
- Finpiemonte

Si tratta di organizzazioni molto diversificate per tematiche e mandati, strutture di governance (sempre mista, fatta eccezione per Finpiemonte, che è *in house*), di finanziamento e legittimazione, modalità operative (più o meno "pesanti"), ambito geografico di intervento.

A queste potrebbero potenzialmente essere aggiunte, pur avendo caratteristiche diverse

- Agenzia per la Mobilità Metropolitana
- Fondazione Smart City (nata di recente)
- Turismo Torino e Provincia
- CSI (Consorzio per il Sistema Informativo piemontese)

Solo tre di queste agenzie sono attualmente Soci di Torino Internazionale/Strategica: SiTI, Turismo Torino e Provincia e Istituto Superiore Mario Boella. L'Associazione Urban Center Metropolitan è invece partecipata da Torino Internazionale/Strategica, essendo stata inizialmente incubata nell'ambito dell'Associazione stessa, diventando poi autonoma.

In questo elenco non sono in ogni caso incluse strutture di ricerca vere e proprie in materia di sviluppo locale; queste organizzazioni sono particolarmente importanti per la pianificazione

⁶ Pacetti V., Pichierri A. (2010), Governance and Agencies: New Policy Instruments up against the Crisis, Occasional Papers No 10/2010, Justus-Liebig-Universaet Giessen; Poliische Italien-Forschung

strategica (in quanto elaboratori di saperi utili al sostegno dei processi concertativi) ma non hanno mai ricevuto mandato esplicito da enti di governo o comunque da attori strategici a svolgere compiti a diretto servizio dei processi di sviluppo. Non sono inoltre inclusi enti e fondazioni culturali, anche articolati in termini di mandati e governance.

Solo alcune di queste agenzie potrebbero essere definite “strategiche”, ovvero con un mandato esplicito da parte della propria governance istituzionale a costruire *vision* di medio-lungo periodo in specifici campi tematici e operativi, a delineare strategie e ad avviare progetti prioritari. Alcune si limitano nei fatti ad approfondire e assistere l’implementazione di strategie e azioni deliberate in altre sedi. Su questo tema bisognerà riflettere con attenzione.

Il riavvio della pianificazione strategica dovrà tenere conto e coordinare nel modo più efficace la propria attività con quelle delle agenzie indicate sopra (tutte o alcune, e eventuali altre che si riterrà di includere in questo panorama).

Per fare ciò sarà necessario coinvolgere innanzitutto ed esplicitamente le agenzie (e quindi anche i loro *stake* e *shareholders*) in un lavoro di comune e reciproca attività conoscitiva, di cui Torino Internazionale/Strategica si può fare promotrice. Tale confronto deve rendere evidenti i campi di azione comuni e le potenziali sovrapposizioni.

A questo lavoro dovrà seguire una fase di progettazione condivisa delle modalità di collaborazione, in modo da rendere possibile l’efficace contribuzione di queste agenzie alla costruzione degli elementi del Piano Strategico che verranno individuati quali prioritari.

Ciò porta a concepire un modello di pianificazione strategica evoluto e innovativo rispetto al passato, un modello che prevede una struttura di governance “ad albero” o “a rete” in cui siano coinvolte anche le agenzie strategiche, con un ruolo chiaro e in una posizione diversa rispetto ai soci e agli altri stakeholder. Il ruolo di queste agenzie nei confronti del Piano Strategico può essere infatti (sempre che vi sia la volontà) quello di fornitori diretti di competenze e conoscenze per il Piano, oppure di elaboratori di parti consistenti del Piano stesso (con propri significativi margini di autonomia organizzativa, anche nei confronti delle attività di concertazione locale).

Il caso più evidente, per citarne uno, è quello delle attività del progetto Smart City in capo alla Fondazione Smart City con la forte collaborazione in questa fase di Torino Wireless (e della Città di Torino), che costituisce chiaramente un asse importante della pianificazione strategica locale “di sistema”, anche se non condotta direttamente da Torino Internazionale/Strategica. In questo momento il progetto SMILE, gestito dalla Città di Torino e Torino Wireless, sta svolgendo un ampio lavoro di riorganizzazione e riprogettazione sistematica del quadro delle azioni Smart City, anche con un’ottica fortemente improntata alla loro dimensione strategica

Su un piano diverso è utile notare *en passant* che anche il fatto che un soggetto quale il Politecnico di Torino (socio e stakeholder chiave, ma non agenzia nei termini definiti) stia avviando l’elaborazione di un proprio piano strategico, pone un tema molto simile di coordinamento delle attività tra il Politecnico e Torino Internazionale/Strategica, in questo caso in un’ottica di ancor più evidente autonomia.

Il percorso metodologico proposto per il lavoro di regia conoscitiva coordinato da Torino Internazionale/Strategica, da svolgere in breve tempo, prevede:

- l’individuazione delle agenzie strategiche oggetto del lavoro di regia conoscitiva, in accordo prevalentemente con il Comitato di coordinamento (Città di Torino, Compagnia di San Paolo, Camera di Commercio), ma coinvolgendo anche altri soggetti importanti, quali la Regione e la Provincia; quest’attività implica il chiarimento degli obiettivi di tutti i diversi soggetti che a diverso titolo “commissionano” l’attività;
- lo studio di mission, ruolo, attività, governance delle agenzie individuate (desk research);
- l’attuazione di un percorso di confronto e coinvolgimento esplicito delle agenzie in un processo di conoscenza reciproca ed eventuale loro valutazione (i cui obiettivi devono però essere chiari);
- la costruzione di un’ipotesi di valorizzazione ed eventuale coordinamento delle stesse nell’ottica del mandato affidato a Torino Internazionale/Strategica.