

Regimi urbani e modello Torino

Silvano Belligni e Stefania Ravazzi

È opinione diffusa tra gli analisti e i commentatori politici, ma anche tra i suoi cittadini e i suoi sempre più numerosi visitatori, che Torino abbia conosciuto negli ultimi decenni trasformazioni importanti: da one company town basata sull'industria manifatturiera a città post-fordista; da grigio e monocorde dormitorio della Fiat, a metropoli dinamica incentrata sulla cultura e l'alta tecnologia. Quali che siano le immagini della trasformazione e le narrazioni che le sostengono - quella, predominante, di una metamorfosi realizzata o quella, minoritaria, di uno stallo urbano dopo un esordio promettente - il cambiamento evidente della città è attribuibile all'azione dei governi locali che dall'inizio degli anni novanta ne hanno indirizzato lo sviluppo promuovendo un'agenda particolarmente ambiziosa. La nuova Torino è una costruzione politica (almeno in parte) consapevole e non l'effetto emergente di decisioni e di processi spontanei decentrati. A giudizio di chi scrive, il processo di trasformazione che ha rimodellato la capitale sabauda nell'ultimo ventennio può essere interpretato come un caso particolare di regime urbano, secondo la teoria sviluppata a partire dai lavori di Fainstein e Fainstein (1986), Elkin (1987) e Stone (1989)¹. L'obiettivo di questo articolo è di argomentare analiticamente e empiricamente questa attribuzione e di trarne possibili implicazioni, avanzando in pari tempo alcune risposte ipotetiche a domande lasciate aperte dalla teoria.

1. Regimi urbani

La teoria dei regimi urbani, sviluppatasi in Usa dalla prima metà degli anni ottanta, assume una prospettiva di ricerca che combina creativamente due distinti filoni di ricerca, ridefinendone in parte i

¹ L'analisi che qui presentiamo è frutto di un lungo lavoro condotto utilizzando differenti tipi di fonti e di metodi di rilevazione empirica, combinando dati provenienti dalle statistiche ufficiali, da ricerche pregresse su Torino, dalla rassegna della stampa locale e da interviste in profondità a testimoni privilegiati. Cfr. Belligni, Ravazzi e Salerno (2008; 2009).

parametri e i confini: la teoria del potere e l'analisi delle politiche pubbliche. Rispetto alle indagini sul potere, tradizionalmente focalizzate sull'idea weberiana di controllo di un attore su altri (*power over*), la letteratura sui regimi suggerisce di guardare al potere in quanto produzione sociale (*power of*), vale a dire come capacità di agire per fissare obiettivi comuni e realizzare progetti condivisi (Stoker 1995; Stone 2006). In relazione alla *policy analysis*, dominata dai modelli pluralisti, la proposta implicita della teoria è di allargare il fuoco dall'indagine dalle singole politiche pubbliche e i relativi *policy network* alla ricostruzione del profilo complessivo (*city wide*) di agende di lungo periodo e degli schemi di cooperazione duratura che le sostengono, muovendo dalle *politiche* per giungere alla *politica*, dalle singole *issue* all'*agenda*.

La teoria sconta due assunzioni impegnative. La prima - che si contrappone alla visione dei *city limits* propria sia dei neoliberali (Peterson 1981) che dei neomarxisti (Harvey 1989 e 1996; Jessop 2002) - è quella della autonomia delle scelte di sviluppo e della non indipendenza delle politiche dal contesto e dalle preferenze dei cittadini (Harding 1999 e 2009). Si assume, in buona sostanza che, per quanto gli imperativi della crescita economica non possano essere ragionevolmente elusi - specie dopo che la crisi del fordismo e la globalizzazione dell'economia hanno esposto le città industriali dell'Occidente ai rischi e ai drammi del declino - i decisori urbani mantengono nondimeno rilevanti *chance* di scelta del modello di sviluppo e del *set* di politiche pubbliche necessario a realizzarlo (Clark 1994; Stone e Sanders 1987; Logan e Swanstrom 1990; Harding 1999; Bagnasco e Le Galés 2001; Kantor e Savitch 2005).

La seconda assunzione riguarda i titolari effettivi delle scelte pubbliche e si collega alla concezione del potere come capacità di suscitare cooperazione sociale, e non solo obbedienza, a cui si è accennato. La complessità sociale e la frammentazione della città contemporanea, l'assenza di strutture centralizzate di comando e di controllo sono tali da rendere necessario - pena l'inefficacia politica - il coinvolgimento nel *policy making* di attori non formalmente deputati a decidere, ma in grado di offrire collaborazione o disposti a rinunciare al proprio potere di interdizione. I sistemi di governo urbano tendono così a costituirsi e a funzionare come arene di *governance*, in cui le istituzioni dello stato locale e le autorità politiche collaborano con attori privati per la formazione e implementazione di agende pubbliche (John e Cole 2000). Il potere non funziona come "controllo sociale" ma come "produzione sociale" allargata tramite dispositivi decisionali e negoziali

non formalizzati. In questo scenario di generale debolezza del *government*, i regimi urbani sono peculiari sistemi di *urban governance* che alcune città a rischio di declino sperimentano dapprima nell'America degli anni ottanta, poi - ma qui le opinioni degli studiosi si dividono - nell'Europa dei due decenni successivi.

Che cosa costituisca il *quid sui* di un regime urbano, in quanto nuovo paradigma, distinguendolo da altre forme di coalizione e di *governance* urbana, è questione per più rispetti controversa. Stone (2005, 16) definisce un regime come «a congenial fit among agenda, coalition, resources, and scheme of cooperation», mettendo l'accento sull'integrazione di diversi fattori di produzione politica. Altre definizioni sottolineano in particolare la variabile "durata": un regime si afferma come un processo cooperativo tra agenzie governative e gruppi privati che si sviluppa durevolmente, per un periodo di almeno una decina d'anni, sfidando il cambiamento sociale e facendo prevalere la continuità sul conflitto (Dowding 2001; Davies 2003; Stone 1989 e 2006)². Per altri studiosi, la specificità dei regimi risiede non solo nel fatto che i rapporti cooperativi che si instaurano hanno durata e stabilità superiori a quelli che caratterizzano i *policy network*, ma anche nel loro collegarsi a sfide non routinarie, come il rischio di declino urbano che emerge in periodi di crisi o di mutamenti radicali del sistema economico-sociale (Stone 2005). In ultima analisi, al netto delle molteplici determinazioni accessorie evidenziate da una copiosa letteratura, gli elementi che distinguono un regime urbano dalla normale prassi degli accordi informali e contingenti su singole *issue* sembrano riducibili a quattro, così schematizzabili (Dowding *et al.* 1999; Harding 1999; Dowding 2001; Mossberger e Stoker 2001; Stone 2005 e 2006; Mossberger 2009):

- a. la necessità di fronteggiare inedite crisi dello sviluppo che investono l'equilibrio urbano costituito e che possono destabilizzarlo in modo irreversibile (*crisis-management*);

² Per quanto il ruolo della *politics* in quanto lotta per la distribuzione o la redistribuzione venga affermato, l'accento della *urban analysis* è sulla cooperazione. In un regime urbano il conflitto è marginale: la rivalità è tra le città non nella città.

- b. un'agenda di lungo periodo chiaramente identificabile (*agenda-setting*)³;
- c. una coalizione pubblico-privata basata su uno schema informale, ma solido e duraturo, di cooperazione, finalizzato a promuovere e a sostenere la realizzazione dell'agenda (*coalition-building*);
- d. la concentrazione e la mobilitazione congiunta di risorse strategiche complementari indispensabili per la realizzazione degli obiettivi concordati dai *partner* della coalizione (*asset-holders mobilization*).

I regimi urbani possono assumere a loro volta profili specifici e proprio nella loro specificazione tipologica sembra risiedere buona parte del valore euristico del modello. Confrontando le diverse proposte tassonomiche⁴, due criteri assumono a nostro giudizio un preminente rilievo analitico. Il primo criterio, prevalente ed esplicito, riguarda i contenuti programmatici e le corrispettive coalizioni che li sostengono; l'altro criterio, di regola implicito e spesso sottovalutato, riguarda invece l'attivismo e l'influenza del potere pubblico entro la coalizione di forze mobilitate a sostegno del progetto di rinnovamento urbano. Su questo diremo qualcosa nel paragrafo successivo.

Rispetto ai contenuti, la distinzione fondamentale è quella tra regimi urbani *pro-welfare* e *pro-growth*, riproposta in formulazioni varie ma sostanzialmente convergenti. Vi rientrano, con qualche sfasatura, tutte le classificazioni dicotomiche che ai modelli "manageriali", "routinizzati", "keynesiani", "redistributivi", "*social centered*", in auge fino agli anni settanta, contrappongono i regimi "imprenditoriali" e le agende "*market oriented*" o "*capital dependent*" delle città "strategiche" e "schumpeteriane", egemoni negli ultimi tre decenni prima in USA e poi in Europa (Peterson 1981; Tomkins 1983; Elkin 1987; Jones e Bachelor 198 ; Whit 1987; 1996; Savitch e Kantor 2002; Kantor e Savitch 2005; Sassen 2009).

³ Stone (2006) definisce l'*urban agenda* come un insieme di impegni chiave e di priorità di una città orientati al *problem-solving*. Si tratta di un programma di governo non coincidente coi programmi formalizzati in documenti ufficiali, che tendono a sovrapporre scopi non sempre congruenti e solo in parte prioritari e a selezionare solo alcune *issue* dall'agenda governativa. Sulla distinzione tra agenda governativa e agenda decisionale (il piano e le concrete politiche pubbliche che lo attuano) cfr. Kingdon (1984).

⁴ Per una rassegna si veda Dowding et al. (1999).

Il primo tipo privilegia l'equità sociale promuovendo il *welfare* municipale non solo come strumento di redistribuzione e miglioramento della qualità della vita, ma anche come potenziale fattore di rilancio della domanda locale (Ferman 1996). Tipicamente, le agende *pro-welfare* puntano soprattutto sull'estensione delle reti di assistenza e sull'integrazione di carattere tradizionale più che su innovativi modelli di politica sociale, fondati per esempio sullo sviluppo di *capabilities* e sull'*empowerment* della cittadinanza (Usdan e Cuban 2003; Stone 2004b; Stone 2007). Per quanto ne esistano delle versioni aggiornate, che tentano di coniugare la coesione sociale con la sostenibilità ambientale e la qualità urbana, questi modelli appartengono perlopiù al passato: così, se negli anni sessanta e settanta, nel quadro del compromesso keynesiano fra stato e mercato, molte città erano attive sul fronte delle politiche redistributive, dagli anni ottanta ad oggi i casi di agende tipicamente *pro-welfare* sostenute da coalizioni progressiste sono rari e relativamente instabili (Stone 2004a; Mossberger 2009).

Il secondo tipo persegue l'obiettivo della crescita economica e considera l'integrazione sociale e la redistribuzione della ricchezza come sottoprodotti o come vincoli. Questo tipo di regime fa della competizione per attrarre risorse - capitali privati e pubblici, imprese, funzioni di comando, lavoratori qualificati, talenti, consumatori, turisti, popolazione - il proprio asse strategico e delle *developmental policies* (nella forma di politiche dell'offerta⁵) gli strumenti operativi di elezione. Privilegia l'efficienza e il rischio e minimizza la regolamentazione e la tassazione (Peterson 1981; Savitch e Kaldor 2002). Delle agende *pro-growth* esistono varianti più o meno "sostenibili" (Lee 2006). Tra le prime possiamo annoverare i modelli di sviluppo urbano incentrati sulle tecnologie avanzate e sulla ricerca, chiamati da alcuni "modelli a tripla elica" o "a tre pale" (Etzkowitz e Leydesdorff 2000; Bagnasco 2004;

⁵ Le politiche della crescita, in linea di principio, possono essere declinate sia come politiche della domanda (che contribuiscono a sostenere il livello della spesa interna per consumi e investimenti) sia come politiche dell'offerta (che sono rivolte a migliorare la capacità produttiva delle imprese arricchendo il contesto in cui operano e eliminando o razionalizzando i vincoli regolamentali). Nel caso dei regimi *pro-growth* si parla palesemente delle seconde.

Koch e Stahlecker 2006)⁶ e quelli orientati alla valorizzazione dell'offerta "culturale", alla creatività e all'intrattenimento. In questi ultimi, l'obiettivo degli sforzi di rinnovamento urbano riguarda principalmente beni e servizi immateriali: l'offerta di attività di svago e iniziative - mostre, spettacoli, eventi sportivi, festival, fiere - si rivolge a nuovi pubblici di cittadini affluenti, di turisti e di visitatori dediti al consumo di occasioni ludiche ed estetiche (Lloyd e Clark 2001; Tomkins 1983; Whit 1987). Altre esperienze - localizzate soprattutto oltre oceano a partire dal secondo dopoguerra - sono state etichettate con l'espressione di "macchine per la crescita" (*growth machine*), a sottolineare il carattere di agende incentrate prevalentemente sullo sviluppo di grandi infrastrutture urbane e sulla valorizzazione delle rendite immobiliari (Molotch 1976; Logan e Molotch 1987, 62; Vicari e Molotch 1990; Harding 1994).

Nella letteratura, l'elevata probabilità - soprattutto nei contesti urbani americani dell'ultimo quarto del secolo scorso - di incontrare casi di regimi urbani *pro-growth*, in una delle varianti a cui abbiamo accennato, dipende dalla presenza e dal concorso di diversi fattori: fattori istituzionali, come la guida della città ad opera di *city manager* (Clark e Goetz 1994); fattori politici, come la debolezza di partiti e sindacati (Stone 2005); fattori economici, legati alla dipendenza finanziaria dei governi locali dal *business*⁷ (John e Cole 1998; 2000; Davies 2003; Stone 2005); fattori sociali, come la frammentazione di classe, etnica e territoriale dei gruppi potenzialmente interessati a agende alternative; fattori culturali, infine, per l'orientamento prevalente delle *élite* governanti a favore dell'ideologia neoliberista (Savitch e Kantor 2005). In aggiunta a questi fattori, viene spesso evocato l'elemento temporale, dal momento che le agende *pro welfare* - a differenza delle altre - non sembrano in grado di produrre risultati tangibili nel breve periodo (Stone 2004^o; Harvey 1989, 140).

I regimi urbani sono sostenuti da coalizioni stabili (Stone 1993; Stone 2005). Coalizione è sia il gruppo informale di individui potenti con accesso a risorse istituzionali che, in una comunità, influenza le scelte

⁶ Si pensi a una città come Monaco di Baviera o alla capitale del Texas, Austin, che negli ultimi due decenni hanno puntato quasi esclusivamente sullo sviluppo della ricerca scientifica la prima e dell'ICT la seconda.

⁷ Per molte città americane, una quota consistente delle risorse pubbliche proviene dalle tasse sulle attività produttive e i leader politici locali dipendono dagli sponsor privati per il finanziamento delle proprie campagne elettorali (Davies 2003).

pubbliche con maggiore intensità e successo di ciascun altro sottogruppo, sia il complesso di organizzazioni private e di agenzie pubbliche che forniscono risorse e sostegno per la realizzazione di una agenda urbana. Nel primo caso si parla di *governing coalition*⁸, nel secondo di *governance coalition*. La quasi totalità degli studi sui regimi limita l'analisi a queste ultime, o non specifica la differenza, lasciando sullo sfondo le questioni relative alle caratteristiche dell'*élite* di governo e al ruolo peculiare che essa esercita nella *urban politics* e nel *policy making*. Anche su quest'ultimo aspetto torneremo nel prossimo paragrafo, per il momento soffermiamoci sulle coalizioni di *governance*.

La composizione (gli attributi degli attori che vi partecipano) e la struttura (i rapporti e i modelli di interdipendenza) di una coalizione di *governance* variano in base al tipo di regime. In generale, la composizione è data dalla distribuzione delle tre componenti fondamentali di ogni società locale: lo stato locale, il *business*, il *nonprofit*⁹. Il primo (*government*) è l'insieme dei comitati e delle agenzie governative territoriali in cui operano rappresentanti eletti e burocrati. Il *business* comprende le imprese private orientate al profitto e le loro associazioni di riferimento. Il *nonprofit* include la costellazione di organizzazioni e associazioni di varia natura che in un territorio, almeno formalmente, orientano la loro azione a scopi sociali generalizzabili.

Rispetto ai regimi *pro-welfare*, i regimi orientati alle politiche di crescita competitiva presentano coalizioni meno ampie e eterogenee spesso guidate dagli attori privati. In essi il nucleo delle *core institutions* include di regola, oltre ai rappresentanti dello stato locale, gli attori forti del *business* (grandi imprese e banche), a cui si aggiungono, in alcuni casi, ricche fondazioni o istituzioni religiose con un ingente patrimonio immobiliare (Stone 1993; Harding 1994; Baer 2005). Nelle *growth machine coalitions* le agenzie pubbliche condividono il *policy making* con i principali beneficiari delle rendite e dei profitti legati all'uso del suolo: proprietari fondiari,

⁸ Stone (1989, 5) definisce la *governing coalition* come “a core group - typically a body of insiders - who come together repeatedly in making important decisions” e successivamente come «an informal yet relatively stable group with *access to institutional resources* that enable it to have a sustained role in making governing decisions» (*corsivo dell'autore*). Si tratta in ogni caso di un gruppo che non prevede il coinvolgimento dei cittadini comuni nelle principali arene di *policy-making* (Stoker 1995).

⁹ Ciascuno di questi settori è internamente differenziato e stratificato tra *key player* e giocatori complementari destinatari di benefici e di poteri collaterali.

grandi società immobiliari e finanziarie, banche locali, grandi studi professionali, imprese di costruzioni, media locali, commercianti, piccoli proprietari di appartamenti, squadre sportive. In questi contesti l'autorità politica esercita prevalentemente una funzione di supporto, al rimorchio degli interessi costituiti su base locale. Nei regimi orientati allo sviluppo dei settori tecnologici e della ricerca le istituzioni pubbliche, i settori più innovativi del *business* e l'accademia agiscono sinergicamente attraverso *partnership* di varia natura, allo scopo di attrarre talenti e capitali e di valorizzare il *know how* locale. Per quanto in questo caso le istituzioni accademiche si propongano come registi della transizione verso una nuova società della tecnologia e della conoscenza, in virtù delle competenze e della reputazione di cui dispongono, l'apporto delle istituzioni pubbliche è parimenti determinante nel valorizzare e nel sostenere progetti in grado di diffondere l'innovazione. Infine, le città che puntano a ristrutturarsi come "macchine per l'intrattenimento" sono di regola guidate da coalizioni in cui il *business* e il *nonprofit* tendono ad assumere un peso preminente, dove spesso però il potere pubblico si assume funzioni non solo di stimolo e di coordinamento, ma anche imprenditoriali.

1.1. Domande aperte

Così sommariamente delineata nei suoi aspetti fondamentali e in alcune sue varianti tipologiche, la teoria dei regimi urbani lascia aperti diversi interrogativi¹⁰. Fra questi, vi sono tre questioni aperte sulle quali il caso torinese qui presentato può favorire riflessioni e sollecitare approfondimenti e revisioni.

Una prima questione riguarda l'instaurazione di un regime, vale a dire le circostanze e le modalità attraverso cui un'agenda urbana si delinea, si forma e si consolida ad opera di una coalizione di attori. Come si è visto, la nascita di un regime urbano pare strettamente correlata all'insorgere di una crisi del modello di sviluppo di una città. D'altra parte, non in tutte le città che corrono rischi di declino si instaurano regimi urbani. Ogni crisi è suscettibile di risolversi in differenti tipi di equilibrio (o di non risolversi affatto, cronicizzandosi): le città reagiscono alle sfide in modi diversi e il formarsi di un regime urbano è solo una delle possibilità in

¹⁰ Queste lacune rientrano nella più generale mancanza di una teoria generale o di teorie di medio raggio della politica urbana lamentata da Kantor e Savitch (2005) capace di orientare l'analisi comparata.

campo (Stone 1993; Harding 1997; Mossberger 2009). Se così è, che cosa trasforma una situazione di crisi urbana più o meno conclamata in un assetto di *governance* che presenta i caratteri di stabilità e di coesione costitutivi di un regime urbano? Il caso di Torino può suggerire ipotesi e spunti su cui lavorare.

La seconda questione aperta riguarda i fattori che consentono il consolidamento del regime. In letteratura i fattori principali sono sostanzialmente due: la disponibilità di adeguate risorse finanziarie, in parte da investire nella realizzazione del programma e in parte da destinare a compensazioni collaterali e per promuovere “piccole opportunità” per gli esclusi dal nucleo interno dell’alleanza (Stone 2004a); pratiche di riconoscimento pubblico e iniziative rivolte a dare visibilità alla coalizione, alle sue realizzazioni e ai suoi attori, a influenzare il modo in cui si pensa la città, se ne parla e la si giudica (Sabatier e Jenkins-Smith 1993; Baumgartner e Jones 1993) - convegni, forum informali, iniziative simboliche «intese a suggerire, prefigurare, far conoscere ma anche a surrogare l’innovatività del governo locale» (Belligni 2004, 3).

A questo quadro va aggiunto un approfondimento analitico sul ruolo che la parte pubblica esercita nel processo di consolidamento. Dando per scontato che né i politici possono governare contro il *business* né quest’ultimo può prosperare senza la politica, resta da chiedersi quanto e come (ma anche dove e quando) possano variare gli schemi di cooperazione tra le parti e fino a che punto l’autonomia e l’attivismo della *political agency* siano decisivi nel plasmare il processo di governo e i risultati. Come sappiamo, quel che la politica non può fare - quantomeno secondo l’approccio della *governance* e quindi dei regimi urbani - è esercitare un ruolo egemonico che obblighi la società a cooperare, giacché non solo il *business*, ma molti sottosistemi sociali dispongono di un potenziale di uscita e di protesta capace di vanificare ogni pretesa di controllo. Esclusi dunque, per definizione, gli estremi della “politica al guinzaglio” e della “politica al primo posto”, l’azione della *political agency* sembra doversi muovere in un campo di variazioni intermedie, limitate ma non irrilevanti (Thomas e Savitch 1991).

Una prima possibilità teorica si riassume nell’idea di “facilitazione”. In questa chiave, la funzione politica ha a che fare con azioni di sostegno, con compiti di coordinamento, di catalizzazione e di stimolo di iniziative altrui, al più di intermediazione tra gli interessi in campo, adattandosi a un ruolo se non ancillare e subalterno, quantomeno ad autonomia

limitata. In questo caso il copione è scritto da altri: l'attore politico si adopera per rendere possibile la rappresentazione, assumendo una parte consistente dei costi, ma riservandosi una parte progettuale di minore spessore - "assorbimento del rischio" lo chiama Harvey (1989, 129). In sintesi, il potere pubblico conta ma non dirige.

Una seconda possibilità è che la parte pubblica rivendichi e eserciti funzioni che sono state definite volta a volta di "pilotaggio", "guida", "regia". In questo caso, il soggetto pubblico contribuisce non solo ad allestire la rappresentazione ma a scrivere la sceneggiatura, riservandosi altresì un posto di interprete di prima fila, più o meno creativo e autorevole. Fuor di metafora, tutto ciò significa che esso partecipa alla costruzione dell'agenda e vara, di concerto con altri attori, le decisioni (di area e city-wide) per metterla in opera, pur dovendo agire nel quadro dei vincoli di mercato e della *path dependency* e tenendo conto degli interessi dei partner.

L'ipotesi più accreditata è che la rilevanza dell'autorità politica locale nel processo di consolidamento del regime sia correlata col tipo di agenda da implementare: più incisiva nei regimi keynesiano-redistributivi o orientati all'equità e alla riproduzione sociale, meno autonoma e più defilata in quelli rivolti alla crescita competitiva (Baer 2005). Il caso di Torino sembra confutare questa ipotesi, aprendo ulteriori interrogativi per future ricerche.

L'ultima questione aperta che mette conto di sollevare è quella della già citata *governing coalition*, che qui chiameremo con l'espressione più comune di "classe dirigente". Per classe dirigente intendiamo non già la classe politica formalmente al governo, ma l'*élite* informale che coalizza una parte dei vertici direttivi del personale politico locale e della società civile politicamente influente: un gruppo informale di persone, con scopi almeno in parte convergenti, stabilmente ai vertici del sistema locale per posizione organizzativa, funzione, prestigio, capacità, che influenzano direttamente o indirettamente il *policy-making* pur non esercitando, in quanto gruppo, un potere istituzionalizzato di comando.

Col declinare degli studi sul potere di comunità e col riorientamento del fuoco della ricerca sull'economia politica della città, il tema classico delle classi dirigenti urbane sembra essere entrato in un cono d'ombra in quanto autonomo oggetto di ricerca. Se si fa eccezione per la figura del sindaco e di pochi notabili, l'attenzione degli studiosi dei regimi urbani si è concentrata sulle coalizioni di *governance* e sulle organizzazioni che vi partecipano più che sull'*élite* civica. C'è da chiedersi se questa non meriti

invece una più specifica attenzione nel quadro dell'analisi del governo dei regimi urbani. Il profilo del gruppo, gli equilibri interni tra le sue componenti e la struttura dei loro rapporti contribuiscono probabilmente a spiegare gli orientamenti prevalenti e la capacità della città di agire come attore collettivo. Affiancando all'analisi dell'agenda e della coalizione di governance l'analisi della classe dirigente urbana, proponiamo esplicitamente un allargamento dei confini della ricerca sui regimi urbani e avanziamo alcuni interrogativi da testare con future indagini comparate.

2. Il modello Torino

L'intento di questa seconda parte è in primo luogo di giustificare l'attribuzione del caso torinese alla classe dei regimi urbani *pro-growth*, pur senza sottacerne peculiarità e anomalie; in secondo luogo di verificare come per Torino si pongano e trovino soluzione le questioni aperte che abbiamo evidenziato. L'esposizione che segue si focalizzerà sulle tre dimensioni che abbiamo citato: l'incubazione e l'insorgenza del modello locale di regime urbano; il suo evolvere e consolidarsi nel corso di quasi un ventennio; la classe dirigente che ne è stata protagonista.

2.1. Instaurazione

Anche a Torino, la spinta fondamentale al cambiamento proviene dalla crisi di sviluppo e di prospettive che investe la città fin dai tardi anni settanta e che si manifesta pienamente nel decennio successivo. La progressiva perdita di addetti e di quote di mercato di numerose fabbriche e la chiusura di diversi stabilimenti storici del gruppo Fiat, come la Lancia di Chivasso, Rivalta, Lingotto, esprimono emblematicamente la portata della sfida, documentata da tutti i principali indicatori socio-economici cittadini. Si fa strada la consapevolezza che esiste una "questione Torino", la cui mancata soluzione minaccia di compromettere il futuro della città consegnandola a un declino irreversibile.

Su questo sfondo comune a molte città europee e d'oltre Oceano, si pone a Torino un'azione di *enlightenment* di un gruppo di intellettuali appartenenti all'ala riformista della sinistra che, a partire dalla metà degli anni ottanta, sviluppa una riflessione collettiva sulla natura della crisi urbana e traccia i parametri di un progetto di modernizzazione della politica e dell'economia locale, suscitando un vivace dibattito e raccogliendo consensi fra le cerchie politiche e imprenditoriali della

città¹¹. Vale la pena di soffermarsi brevemente sulle idee e sulle proposte che emergono da quel dibattito, perché si tratta del nucleo ideologico intorno a cui si aggregherà la coalizione che sosterrà il futuro regime e in base a cui si modellerà la politica della trasformazione urbana. E' tenendo conto di questa lunga incubazione che la nuova Torino può essere considerata, in larga misura, una costruzione politico-ideologica.

Le linee portanti di questa riflessione - retrospettiva e prospettiva - ruotano intorno all'idea del sottosviluppo della politica (e della cultura politica) e della necessità di fare di una *urban politics* rinnovata nei contenuti e nei metodi l'asse di un nuovo modello di sviluppo urbano. La politica locale non è data, costretta tra mera riproduzione della forza lavoro e rappresentazione dell'antagonismo di classe, ma può essere autonomamente scelta dagli attori in campo e incidere decisamente sul futuro della città (Chiamparino 1987; Berta e Chiamparino 1987; Bagnasco 1986 e 1990; Michelsons 1990).

Sul piano retrospettivo, la "questione Torino" non riguarda tanto l'assetto della produzione e del mercato, in cui sono ancora presenti forze dinamiche e innovative, ma la crisi di un modello di regolazione con cui la politica cittadina (specie quella di parte sindacale e comunista) da sempre ha gestito il cambiamento. Quattro sono le dimensioni, tra loro intrecciate e dipendenti, del deficit della politica a Torino, così come emergono dal dibattito in questione: a) una carenza di prospettiva, per cui la politica resta ancorata a una visione industrialista della società, dove le grandi imprese manifatturiere sono il fulcro della società e i battistrada dello sviluppo economico; b) la mancanza di autonomia di una *political agency* che tende a proiettare senza mediazioni significative le divisioni e le rivendicazioni di classe che dividono grande impresa e sindacati; c) un deficit negoziale, causato da un approccio ad un tempo conflittuale e gerarchico che permea sia le relazioni industriali sia i rapporti politici, impedendo l'instaurazione di giochi a somma positiva; d) un problema di cultura gestionale e amministrativa, dovuto alle incerte competenze dei decisori, alla carenza di razionalità procedurale e di

¹¹ Vi prendono parte personalità della cultura e della politica gravitanti intorno alle istituzioni del movimento operaio (in primo luogo l'Istituto Gramsci Piemontese e la sua rivista, "Sisifo"), alla Fiat (la Fondazione Agnelli) e al Gruppo Finanziario Tessile, oltre che esponenti dell'Accademia e ricercatori dell'Ires del Piemonte. La riflessione si sviluppa sui libri di Bagnasco (1986 e 1990) e Castronovo (1987) e sulla rivista "Sisifo" che fa capo all'Istituto Gramsci piemontese, oltre che sulle pagine locali dei principali quotidiani. Una ricostruzione parziale è in Castagnoli (1990).

sapere amministrativo, alla scarsa attenzione alle compatibilità giuridiche, finanziarie e contabili.

Sul piano della prospettiva, rimettere la politica all'ordine del giorno significa innovare sia nei contenuti da promuovere che nei modi di governo del territorio. Quanto ai primi, essi non possono che uniformarsi al paradigma della crescita economica, tentando però di affrancarsi dalla grande industria manifatturiera attraverso la valorizzazione dei caratteri della località e dei suoi "tesori nascosti". Dotazioni economiche e infrastrutturali e dotazioni tecniche e socioculturali sono un patrimonio differenziale che le amministrazioni territoriali possono e devono combinare mettendole al servizio dello sviluppo (Pichierri 2002; Davico e Mela 2002; Antonelli 2009). Il secondo punto individua nella cooperazione tra attori pubblici e privati - l'istituzionalizzazione di pratiche di *urban governance* - il metodo di governo del territorio più adatto a costituire la città come imprenditore collettivo. Non potendo l'organizzazione gerarchica controllare la complessità sociale e imporre unilateralmente i suoi Diktat ed essendo il mercato insufficiente ad assicurare l'integrazione e il consenso, il nuovo *modus operandi* del governo del territorio non può che essere lo "scambio politico" (Berta e Chiamparino 1986, Bagnasco 1986 e 1990; Dente et al. 1990; Gambino 1990). L'opinione condivisa è che la politica deve imparare ad operare cooperativamente e non più conflittualmente: con processi negoziali multilaterali che evolvano adattivamente e pragmaticamente, in cui gli attori locali, pubblici e privati, siano coinvolti non solo attraverso partnership contingenti ma in coalizioni durature.

Questa elaborazione intellettuale, che inizialmente divide l'opinione pubblica cittadina in due schieramenti contrapposti, diventa in pochi anni ampiamente maggioritaria saldandosi, da un lato, con spinte e con iniziative che maturano autonomamente all'interno della comunità degli affari e delle professioni, dall'altro, con ripensamenti e tentazioni di riallineamento che lacerano la sinistra politica e sindacale. L'incontro e la convergenza di queste dinamiche sono resi possibili dal concorso di circostanze esogene, che si verificano sullo scenario nazionale e che aprono una "finestra di opportunità" politico-istituzionale in cui le forze del cambiamento fanno irruzione. A fungere da catalizzatore di processi non necessariamente destinati ad incontrarsi è la crisi politica che, tra il 1992 e il 1993, porta al tracollo della prima repubblica, con una finanza pubblica che mostra la corda, con gli scandali di Tangentopoli che

delegittimano l'intera classe dirigente, e con l'impatto costituente delle novità referendarie.

In questo "vuoto progettuale" si inserisce il programma d'azione proposto da un gruppo di "imprenditori di *policy*" provenienti dal mondo dell'industria e della finanza.

Nel vuoto di potere decisionale generato da Tangentopoli e dalla crisi dei partiti, che era fortemente percepito soprattutto negli ambienti industriali e finanziari, si era aperto uno spazio che poteva essere riempito. Agli inizi degli anni novanta cominciammo a divulgare la nostra proposta con le strategie da seguire. X è stato il soggetto più visibile, che tutti hanno identificato come il *deus ex machina*, ma in realtà eravamo un gruppo di sei persone, alle quali poi se ne sono aggiunte tante altre (I.29).

In seno alla Camera di Commercio si costituisce così in breve tempo il "Gruppo dei 70" (poi divenuto "Alleanza per Torino"), associazione costituita con lo scopo di influire sulla scelta di un nuovo candidato sindaco che si presenti come alternativa al candidato della sinistra radicale - Novelli, già sindaco della città dal 1975 al 1985 - e che si faccia portatore di un nuovo programma di governo all'insegna dello sviluppo economico del territorio¹². Il Gruppo dei 70 elabora anche un documento (Torino Incontra 1992) che riassume le proposte chiave per il rilancio della città.

Dopo lunghi dibattiti e non poche frizioni fra la segreteria provinciale e la dirigenza a livello nazionale, il PDS locale fa propria questa esigenza di cambiamento e decide di trovare insieme alle forze della "società civile" un candidato comune alternativo a Novelli. Un'alleanza politica fra le componenti più moderate della sinistra (PDS e Verdi), circoli di intellettuali, professionisti, imprenditori e esponenti di associazioni cattoliche e liberali si insedia così stabilmente - esprimendo due soli sindaci in quattro tornate di governo (tab. 1) - al vertice dell'amministrazione comunale, nei posti di comando delle principali associazioni e strutture della società civile e dello stato locale, consolidando progressivamente la sua presenza e il suo potere.

¹² L'allora presidente della Camera di Commercio presenta con queste parole l'obiettivo del gruppo: «ai partiti chiediamo di rinunciare ai loro simboli e di concorrere a una grande alleanza per rilanciare la città» (Intervista a Enrico Salza, in *La Repubblica*, In declino i partiti nascono i movimenti, Sabato 27 marzo 1993).

TAB. 1. I cicli politico-istituzionali dal 1975

	sindaci	coalizioni*
1975	Novelli I (1975-1980)	PCI, PRI, PSDI, PSI
	Novelli II (1980-1985)	PCI, PLI, PRI, PSI
1985	Cardetti (1985-1987)	DC, PLI, PRI, PSDI, PSI
	Magnani Noya (1987-90)	DC, PLI, PRI, PSDI, PSI
	Zanone (1990-1992)	DC, PENS, PLI, PRI, PSDI, PSI, V
	Cattaneo Incisa (1992)	DC, PLI, PRI, PSDI, PSI, V
1993	Castellani I (1993-1997)	AT, PDS, V
	Castellani II (1997-2001)	AT, PDS, PENS, PPI, VS
	Chiamparino I (2001-06)	AT, CI, DS, LV, PENS, SDI
	Chiamparino II (2006-11)	CI, IV, Rosa nel Pugno, M, RC, Udeur, Ulivo, USR, V
2011		

* Abbreviazioni: AT=Alleanza per Torino, CI=Comunisti Italiani, IV=Italia dei Valori, M=Moderati, PENS=Pensionati Lista, USR=Unione Socialisti Riformisti, V=Verdi, VS=Verdi Sole che ride

Alla prima delle questioni lasciate aperte dalla teoria dei regimi - con quali meccanismi si innesca un regime urbano in una situazione di crisi? - la risposta che il caso Torino suggerisce è quindi la seguente. L'instaurarsi di un regime è l'effetto di di più fattori: la convergenza di gruppi sociali diversi avviene sulla scorta di una elaborazione ideologica preesistente ed è innescata da una finestra di opportunità politica (in questo caso nazionale). Il regime urbano torinese rappresenta un caso esemplare di processo "a cestino dei rifiuti", in cui definizione dei problemi e proposte di soluzioni si incontrano con l'attivismo imprenditoriale di piccoli gruppi, con un mutato *mood* politico e con innovazioni istituzionali, determinando una discontinuità evolutiva e un nuovo inizio (Kingdon 1984; Baumgartner e Jones 1993).

2.2. Sviluppo e consolidamento

In questo clima costituente, l'agenda programmatica del nuovo governo esprime *in progress* - nel suo nucleo iniziale e poi nelle integrazioni che intervengono nel corso del tempo - un coerente sistema di interessi, di intenti e di politiche che fanno capo ad una estesa e articolata *growth coalition*. Emergono in filigrana tre "intenzioni dominanti" o, per meglio dire, tre sub-agende ispirate a visioni della città

non sempre coincidenti ma tutte riconducibili al paradigma della crescita competitiva e della promozione economica del territorio¹³.

La visione strategica della prima di queste sub-agende è sintetizzabile nell'espressione "Torino policentrica". Il suo obiettivo è quello di una modernizzazione urbana da realizzarsi attraverso un vasto processo di rigenerazione e di espansione dell'assetto urbanistico sia abitativo che infrastrutturale, conforme alle linee guida elaborate dal nuovo Piano Regolatore Generale varato nel 1995. L'assegnazione dei giochi olimpici invernali del 2006, che convogliano in città importanti flussi finanziari e aprono nuove opportunità di intervento (ma che consegnano anche pesanti eredità da gestire in futuro), consente di riformulare e arricchire queste linee guida. Il risultato visibile è un riassetto urbanistico che modifica drasticamente il paesaggio urbano. La fisionomia della città muta soprattutto a opera dei nuovi insediamenti edilizi nelle aree industriali dismesse e lungo le dorsali di scorrimento previste dal nuovo PRG (le cosiddette «spine»), degli interventi di riqualificazione nei quartieri a edilizia popolare (i progetti finanziati con i fondi Urban), del restauro di palazzi e monumenti nella zona centrale (Belligni, Ravazzi e Salerno 2009).

Un secondo fuoco della agenda cittadina riguarda la valorizzazione dei settori scientifici e tecnologici e dei saperi evoluti legati all'innovazione della produzione e dei servizi. Qui l'ideologia dello sviluppo metropolitano si innesta su una tradizione contrassegnata dalla cultura del lavoro industriale e da una vocazione produttiva risalente, ma viene riorientata in base ad esigenze proprie della società e dell'economia della conoscenza. Le istituzioni accademiche avviano ambiziosi interventi di espansione delle proprie sedi e delle attività di ricerca. Per parte loro, le Fondazioni bancarie contribuiscono al finanziamento di strutture nei settori delle telecomunicazioni, informatica, aerospazio, genetica, chimica, fisica, biotecnologie, logistica, economia e restauro dei beni culturali. Riadattando uno slogan degli anni ottanta, abbiamo parlato di "Torino politecnica".

¹³ Le fonti a cui abbiamo attinto per ricostruire l'agenda urbana sono: Torino Incontra (1992; 1997); Torino Internazionale (2000; 2006); Comune di Torino (2002; 2003a; 2003b; 2004; 2008); Russo e Terna (2004); Dente et al. (2005); Bonomi e Cominu (2007); Comitato Giorgio Rota (2000-2010); Dondona (2008); «la Repubblica», edizione di Torino (2000-2010). Abbiamo inoltre utilizzato i dati e i risultati di una ricerca diretta da Bruno Dente su 23 politiche pubbliche torinesi (Belligni 2005; Dente et al. 2005).

La terza sub-agenda è quella che potremmo chiamare “Torino pirotecnica” o, se si preferisce, “Torino città della cultura e dell'intrattenimento”. Nelle intenzioni dei suoi promotori, la fioritura di progetti e iniziative multisettoriali rivolte a fare della cultura “il lavoro della città”, costituisce un modello alternativo di crescita in grado di sostenere l'economia locale. La città viene considerata come un “distretto culturale”, in cui varie attività e iniziative potenzialmente capaci di coniugare rilevanza economica e contenuti “culturali” - dal loisir al turismo, dalle arti allo sport, dalla divulgazione scientifica alle celebrazioni religiose - mirano ad offrire una risposta innovativa al declino industriale e a riposizionare Torino nella competizione internazionale. L'organizzazione di grandi eventi è la componente più visibile del nuovo corso della città e, sebbene le Olimpiadi invernali del 2006 ne costituiscano l'apice, molti altri appuntamenti richiamano un vasto pubblico e impegnano ingenti risorse economiche e organizzative. Una seconda direttrice di sviluppo riguarda l'insieme delle strutture e delle attività afferenti al sistema museale e ai settori cinematografico e teatrale.

Le organizzazioni che, partecipando a progetti e finanziando opere e iniziative, hanno dato il contributo più importante alla realizzazione di un'agenda urbana così diversificata - nel complesso potremmo parlare di una “Torino polimorfa” - richiamano i tre tipi di coalizione di *governance* più comunemente descritti nella letteratura sugli *urban studies: growth machine*, tripla elica e *entertainment machine* (tab. 2).

TAB. 2. La coalizione di governance torinese

	Torino policentrica	Torino politecnica	Torino pirotecnica
politiche pubbliche	infrastrutture, espansione edilizia, riqualificazione urbana	sviluppo di settori innovativi, alta tecnologia, ICT e ricerca	valorizzazione del patrimonio artistico, sviluppo di servizi e attività culturali per il tempo libero
istituzioni chiave	Comune FIAT Politecnico e Università	Comune e Regione Politecnico e Università fondazioni bancarie	Comune e Regione fondazioni bancarie
ruolo del potere pubblico	facilitazione	pilotaggio	pilotaggio

Il gruppo di organizzazioni che ruota intorno alla Torino policentrica è a base prevalentemente localistica ed è costituito anzitutto dai settori legati alla proprietà fondiaria e all'industria delle costruzioni. Intorno a questo nucleo si dispone una fitta rete di giocatori collaterali e ausiliari: le

società di intermediazione, il mondo delle professioni legate alla comunità del mattone e dell'asfalto, le aziende della grande distribuzione e le associazioni di categoria del settore edilizio e del commercio, le Ferrovie e alcune società sportive torinesi. In questo contesto, però, nessuna istituzione privata pare svolgere un ruolo di primo piano, di guida e indirizzo programmatico. Università e Politecnico contribuiscono con l'espansione delle sedi, ma senza mai assumere una funzione di promozione di politiche city wide. La FIAT emerge qui nella veste inedita di detentrica di una vasta porzione di suolo urbano potenzialmente riconvertibile a nuovi usi, ma questo potenziale di intervento si limita ad uno scambio di breve periodo con i poteri pubblici. Il Comune e in parte la Regione svolgono in quest'agenda un ruolo di intermediazione fra la comunità locale e i livelli superiori di governo, dai quali provengono in larga parte i capitali destinati alla ristrutturazione urbana.

Dietro le quinte della Torino politecnica, il potere pubblico - Comune e Regione, specie in alcuni assessorati chiave e attraverso alcune agenzie - esercita una funzione attiva di pilotaggio. Le due Fondazioni bancarie torinesi concorrono al sostegno dell'agenda con capitali finanziari, mentre Università e Politecnico contribuiscono soprattutto mettendo al servizio della città il potenziale innovativo della ricerca applicata e degli incubatori di imprese e quello reticolare dei legami accademico-scientifici internazionali. Gli attori della *business community* si tengono prevalentemente sullo sfondo: qualche sporadica partecipazione a singoli progetti da parte di aziende del settore *hi-tech* e ICT e una FIAT sostanzialmente disinteressata a mettere in campo risorse e *know-how* per contribuire alla costruzione di una "società locale della conoscenza".

L'*entertainment machine* di regola fa capo a una coalizione in cui il *business* specializzato nella produzione e nell'offerta di servizi e iniziative ricreativo-culturali tendono ad assumere un peso preminente rispetto al potere pubblico (Lloyd e Clark 2001). A Torino, invece, sono principalmente le istituzioni pubbliche e il *nonprofit* a esercitare in questo orizzonte una funzione essenziale di indirizzo, oltre che di finanziamento. Si tratta in particolare di alcuni assessorati chiave di Comune e Regione e degli stati maggiori delle Fondazioni bancarie con sede sul territorio. Intorno a questi attori chiave si dispongono gli enti e le agenzie di sviluppo che con la cultura hanno un rapporto diretto o indiretto e l'Università nei suoi comparti più legati al territorio e alle discipline umanistiche applicate.

Il caso torinese, pur presentando le caratteristiche tipiche di un regime *pro-growth*, appare dunque, nel suo insieme, piuttosto peculiare: per un verso, l'agenda è indirizzata verso più alternative di stimolo alla crescita economica, tentando di coniugare politiche infrastrutturali e di espansione edilizia, politiche di lancio di nuovi settori produttivi e opere e attività per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale della città, senza comunque trascurare del tutto politiche sociali e ambientali; per altro rispetto, il potere pubblico vi svolge un ruolo sempre prominente, e in due sub-agende preminente, un ruolo che è quindi prevalentemente di stimolo e di indirizzo. Un'anomalia nella storia dei regimi urbani.

Il ruolo fondamentale ricoperto dal potere pubblico nella coalizione di *governance* è evidente anche considerando gli altri due fattori di sostegno alla fase di consolidamento: la messa in campo di risorse finanziarie e l'attuazione di politiche simboliche. Per entrambi, il potere pubblico ha avuto a Torino un ruolo di primo piano. Torino ha potuto indubbiamente contare su risorse private, ma prevalentemente di tipo manageriale e organizzativo. Ma è stata l'ingente massa di risorse pubbliche e parapubbliche a consentire il finanziamento di opere e investimenti e la compensazione degli esclusi: nell'arco di quattro consigiature, enti pubblici e parapubblici (Unione Europea, Stato, Regione, Comune, Fondazioni bancarie) hanno speso per le tre sub-agende diversi miliardi di euro¹⁴. A Torino come ad Atlanta e in altri casi di regime urbano, il processo di consolidamento del regime è stato accompagnato da strategie di carattere simbolico, volte a rinsaldare la coalizione e a legittimarla entro consessi più ampi, ma quasi esclusivamente promosse dall'autorità pubblica: un processo durato quasi dieci anni (dal 1998 al 2006) per la scrittura di due Piani Strategici; la costituzione di Torino Internazionale, un'organizzazione che con fondi pubblici, oltre a seguire l'avanzamento dei Piani, ha organizzato periodicamente convegni e incontri sulla trasformazione della città, le sue prospettive e i suoi successi; l'istituzione di ritrovi informali fra cerchie di esponenti della classe dirigente (i "venerdì del Sindaco", i "Ferragosto a Gressoney dell'assessore Y", i "The della domenica di Z" per citare solo gli appuntamenti più noti).

¹⁴ Solo in occasione delle Olimpiadi «si stima che le risorse esterne pervenute a Torino nella prima metà degli anni 2000 siano equivalenti a una media finanziaria» (Olimpiadi e grandi opere, La Repubblica, 13 aprile 2006).

Il ruolo preminente dell'autorità pubblica in un regime urbano *pro-growth* solleva un interrogativo che sarebbe interessante verificare con futuri studi comparati: se vale ancora nei contesti locali l'alternativa tra facilitazione e pilotaggio (ma in realtà siamo in presenza di un continuum più che di una dicotomia), cosa spiega a parità di agenda il prevalere (sempre relativo) dell'uno o dell'altro stile di intervento pubblico? Dipende esclusivamente da un divario più volte riconosciuto fra contesti urbani americani ed europei o può dipendere da altri fattori?

2.3. Classe dirigente

A nostro avviso, l'approccio della *political economy* sottovaluta l'importanza delle specificità della classe dirigente nell'influenzare l'instaurazione e il consolidamento di un regime urbano. Composizione e struttura dell'*élite* che governa una città potrebbe contribuire a spiegare le dinamiche evolutive del regime, dunque non solo il suo consolidamento, ma anche il suo declino e la sua *performance*. Naturalmente, per evidenziare eventuali correlazioni fra il tipo di *élite* e le dinamiche di un regime, occorrerebbero ricerche comparate. Con la nostra analisi ci limitiamo a suggerire alcune coordinate e alcuni interrogativi per un futuro campo di indagine, tutto da sviluppare.

A Torino la classe dirigente è un gruppo informale di poco più di un centinaio di persone, con cariche direttive in 192 organizzazioni pubbliche e private¹⁵. Nella nostra analisi si tratta di un *élite* eminentemente posizionale; composta di persone socialmente e ideologicamente affini, ma che provengono da ambienti eterogenei; strutturalmente integrata, ma flessibile¹⁶.

La classe dirigente che ha guidato la trasformazione torinese è un'*élite* eminentemente "posizionale", cioè composta da persone che occupano cariche di media o elevata importanza in enti e organizzazioni di un certo peso. Il potere a Torino tende dunque a sostanzarsi in cariche.

Il gruppo ha un profilo sociale abbastanza omogeneo e in linea con le *élite* di altre città: scarsa presenza femminile, età media elevata, alta

¹⁵ Per i dettagli metodologici si veda l'Appendice.

¹⁶ Le informazioni anagrafiche, sulla provenienza sociale e la carriera professionale sono state ricostruite attraverso fonti documentarie (articoli di giornale, curriculum vitae reperibili su internet). Le informazioni sull'appartenenza politica, l'affinità culturale e ideologica, l'appartenenza a cerchie e ambienti elitari sono state reperite attraverso interviste a testimoni privilegiati e ai membri stessi della classe dirigente.

scolarizzazione. L'elevata affinità ideologica è evidenziata da numerosi intervistati e si incentra sull'idea che Torino non avesse alternative al modello di sviluppo improntato alla crescita competitiva volta ad attrarre persone e capitali (le politiche redistributive parevano inadatte) e che il *welfare* municipale, nonostante le sue carenze strutturali, fosse già ampiamente articolato.

La crescita è stata l'obiettivo su cui si è deciso di puntare per il rilancio della città, ma non potevano esserci alternative, qualsiasi città di fatto è costretta a puntare sulla crescita (I.6). L'idea era che si dovesse investire nello sviluppo economico per aumentare la ricchezza complessiva e per poterla in seguito redistribuire. L'imperativo era che bisognava produrre nuova ricchezza, bisognava aumentare la torta in modo che la spartizione fosse benefica per tutti (I.17). Su cosa potevamo puntare? Il welfare torinese è già uno dei più capillari ed efficienti d'Italia! (I.30).

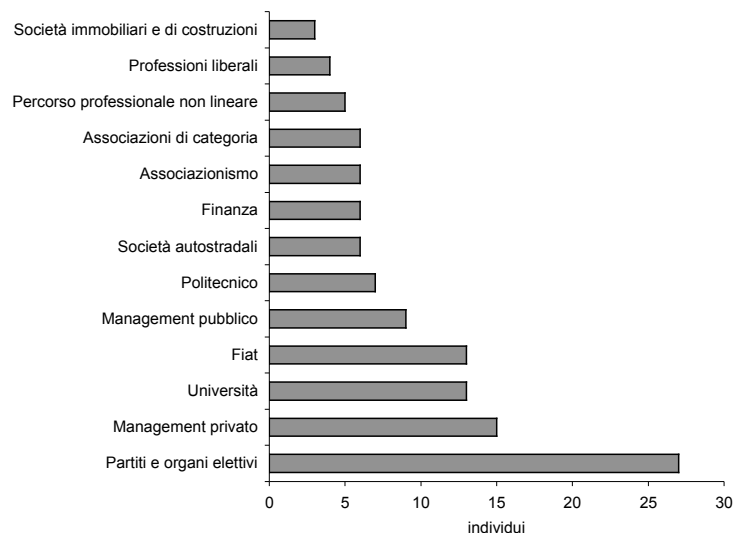
Il gruppo dirigente aveva chiaro fin dall'inizio da dove si dovesse partire e dove si dovesse arrivare: ripartire dallo strumento di programmazione urbana per eccellenza (il Piano Regolatore Generale) e concretizzare alcune idee forti ereditate dalle passate giunte degli anni ottanta (l'ipotesi di interrare il Passante ferroviario, la costruzione della prima linea di metropolitana, il riutilizzo dell'immensa porzione di suolo delle aree industriali dismesse); il tutto al fine di creare una città più attraente, più accreditata in ambito internazionale, più qualificata e meno dipendente dalla FIAT.

Nel 1993 l'obiettivo era di dimostrare che Torino era in grado di avviare quel processo di "modernizzazione" che tanti ritenevano impossibile. Bisognava ricreare fiducia nelle possibilità di sviluppo della città, dopo il commissariamento. L'idea era che l'obiettivo si potesse realizzare modificando il Piano regolatore, che risaliva agli anni '50, e concretizzando due progetti del passato: l'interramento del Passante e la costruzione della metropolitana, perché erano due elementi che col tempo avevano acquistato valore simbolico nel dibattito pubblico (I.9). Gli elementi condivisi erano tre: abbandonare il rifiuto tipico della sinistra alla politica delle grandi infrastrutture (stadi, metropolitane, inceneritori, Tav, grattacieli); ripartire dal Piano regolatore progettando il riutilizzo delle aree ex industriali; interrare il Passante ferroviario (I.16). L'obiettivo che ci si era posti era di modernizzare la città, inserirla nel mondo e trasformare la percezione diffusa di Torino come città grigia, corrotta e succube della FIAT (I.13). Avevamo una strategia, che era

quella di voler rendere Torino attraente, un luogo di attrattiva turistica, ma anche una città della cultura, della scienza e della tecnologia. Volevamo fare tutto ciò lanciandola nel circuito internazionale (I.30).

Il background politico-professionale presenta caratteristiche riassumibili nell'idea di eterogeneità. Professionalmente, un terzo dei componenti è costituito da politici di professione, mentre due terzi provengono dalla cosiddetta "società civile", con carriere vissute in ambiti diversi: persone che hanno scalato i vertici di grandi aziende, ma anche persone formatesi professionalmente nell'accademia, nelle organizzazioni di categoria, nella burocrazia pubblica, nell'associazionismo (fig. 1).

FIG. 2. I percorsi socio-professionali dei componenti



Politicamente, siamo in presenza di persone che rappresentano tutte le famiglie politiche della "prima repubblica" (quella cattolica, quella liberale, quella social-comunista) ma il legame con i partiti risulta indebolito e in molti casi marginale. Come sottolineano molti intervistati, i partiti oggi contano poco sia nella selezione della classe dirigente, sia nell'indirizzare le scelte pubbliche.

I partiti sono diventati macchine che non conoscono il territorio, [...] sono luoghi in cui si parla di posti più che di politiche (I.3). I partiti [...] oggi servono prevalentemente al reclutamento della classe politica: scelgono i deputati, scelgono un po' meno gli assessori ai livelli locali operando più a livello di rappresentanza di quote che di selezione della singola persona. I partiti hanno influenza nella scelta delle persone che occupano cariche di sottogoverno, già per le cariche un po' più importanti hanno sono meno autonomi, danno indicazioni cercando consenso nella società civile, quindi proponendo rose di nomi o singole persone che non scontentino certi ambienti (I.19). [I partiti] non hanno più voce in capitolo nemmeno nella selezione della classe dirigente. L'affiliazione partitica oggi è del tutto irrilevante a livello di alte sfere decisionali. X è del partito A, certo, ma come io sono della Juventus. Si fa il tifo per una entità, nulla più di questo. Se X "farà carriera" non sarà certo per il sostegno del partito (I.30).

Alla scarsa identificazione partitica si contrappone l'appartenenza di più di due terzi dei membri della classe dirigente torinese ad ambienti elitari di socializzazione e di radicamento, cui si accede per cooptazione e si appartiene per affinità sociale o culturale, condividendo con gli altri membri codici intersoggettivi di riconoscimento. Sono i *milieu*, che preesistono e trascendono i singoli individui, ma non sono attori collettivi: da un lato rappresentano una dotazione di capitale sociale cui gli attori possono attingere, dall'altro operano come comunità di discorso politico e, tendenzialmente, di impegno pubblico. Dai *milieu* provengono i (neo)notabili, ai quali vengono assicurate le dotazioni relazionali e reputazionali e il sostegno spendibili in altri ambiti sotto la garanzia e supervisione - ma talora semplicemente sotto il "marchio" e la certificazione - della cerchia di provenienza. I *milieu* torinesi sono cinque: il *milieu* "FIAT" che comprende la rete di relazioni che legano la famiglia Agnelli e gli amici più stretti, il *management* aziendale e i professionisti dell'*entourage* (avvocati e commercialisti); il *milieu* "accademico", rappresentato da un folto drappello di docenti - quasi tutti all'apice della carriera - che hanno scelto di impegnarsi sul territorio; il *milieu* "ex-PCI", composto dai quadri comunisti della generazione politica formatasi nei governi locali e regionali degli anni settanta-ottanta; il *milieu* "liberal", che a detta degli intervistati costituisce un gruppo fortemente coeso ed elitario, blandamente ispirato ai principi del liberalismo, ma basato soprattutto su legami strumentali orientati al raggiungimento del potere; il *milieu* cattolico, al suo interno eterogeneo

ma comunque abbastanza chiuso verso l'esterno e generalmente in linea con i dettami della Curia.

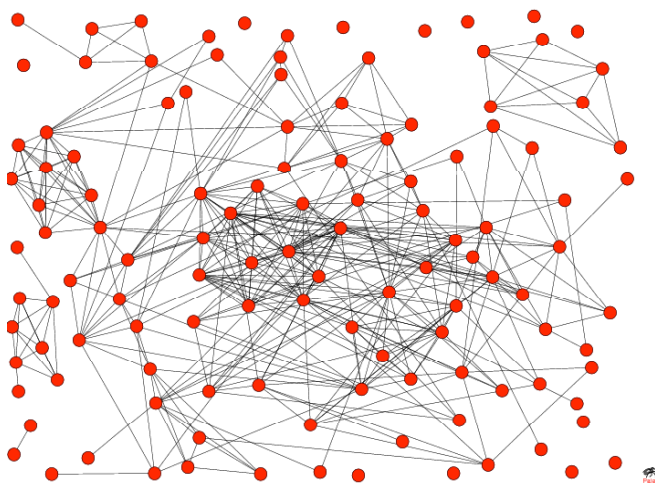
Le parole di alcuni testimoni chiariscono bene i caratteri dei *milieu* torinesi:

Gli ambienti di radicamento regolano l'accesso ai vertici attraverso la cooptazione, che avviene per affinità di lunga data. Io sintetizzerei così: l'élite torinese è composta da persone di circa sessant'anni e in buona parte sono persone che verso la fine degli anni sessanta e inizio settanta emergevano nelle realtà dell'associazionismo e nelle mobilitazioni di quel periodo. Insomma, l'amicizia e la condivisione di esperienze in gioventù è la matrice delle matrici. Faccio solo alcuni esempi: nelle mobilitazioni di quegli anni io ero il leader degli studenti di una certa parte politica al Politecnico; A era il leader degli assistenti; B era il leader degli intellettuali a Palazzo Campana; C era amico di B; D era in seconda linea nel gruppo di studenti di architettura, ma era legato a E e F, che poi sono diventati potenti perché amici e militanti insieme ad A (I.30). Questi gruppi forniscono un'identità. Le persone che vi appartengono mantengono una identità comune perché le frequentazioni si protraggono per anni e anche decenni (I.4). Gli ambienti di radicamento sono reti risalenti anche fino ai primi anni di lavoro o degli studi universitari o persino del liceo. Nell'ambiente accademico contano le reti che si costruivano già a livello studentesco (gruppi studenteschi dell'Interfacoltà come X, Y ecc.). L'ambiente ex-PCI risale ai circoli. L'ambiente FIAT è quello della famiglia e - quando c'era - di Giovanni Agnelli, anche attraverso l'Unione Industriale... per accedere ai vertici dell'Unione Industriale bisognava andare prima a parlare con Giovanni Agnelli. L'ambiente cattolico in tutte le sue componenti conta molto anche perché è una rete trasversale, che innerva anche gli altri ambienti (I.9). Se mi chiede con cosa mi identifico di più, se con il mio partito o il mio ambiente di provenienza, le direi subito il secondo (I.17).

La struttura del potere (posizionalmente inteso) all'interno del gruppo consente infine alcune ulteriori determinazioni: i legami organizzativi

delineano una rete priva di *leader* e *broker* globali¹⁷, con una densità relativamente alta per un gruppo sociale informale e non organizzato (0,055), in cui le distribuzioni delle centralità (di grado e intermediazione) denotano ad un tempo integrazione e flessibilità¹⁸. I membri più centrali della rete lo sono quindi rispetto a singoli *cluster* e non rispetto alla rete nel suo complesso, che perciò risulta più resistente a guasti e attacchi (fig. 2).

FIG. 2. La rete di legami organizzativi della classe dirigente torinese



¹⁷ I leader sono gli attori (“nodi” nella terminologia della *network analysis*) su cui converge il maggior numero di legami. I broker sono coloro che permettono ad attori non direttamente connessi di scambiarsi influenza e risorse. Si tratta evidentemente di idealtipi a cui ciascun attore reale si approssima in una misura che è possibile stabilire attraverso quegli indicatori che la teoria delle reti designa come “centralità di grado” e “centralità di intermediazione”. La prima misura la connettività di un nodo ed è calcolata attraverso il rapporto tra il numero reale e il numero potenziale dei suoi legami. La seconda misura l’importanza di un individuo nel connettere in modo efficiente (attraverso il percorso più breve) tutte le coppie di nodi della rete (Newman, Barabasi e Watts 2006).

¹⁸ Le distribuzioni delle centralità di grado e di intermediazione seguono curve a campana entro un range di valori ristretto (fra 0 e 0,19 la centralità di grado e fra 0 e 0,16 la centralità di intermediazione).

Le caratteristiche dell'*élite* torinese fotografata fra il 2001 e il 2006 sollevano alcuni interrogativi sui legami che possono intercorrere fra tipo di classe dirigente e tipo e dinamiche del regime urbano.

Fra gli altri, le questioni più interessanti riguardano a nostro avviso l'eterogeneità socio-professionale dei membri, la presenza di *milieu* e la struttura dei legami organizzativi. L'eterogeneità del gruppo dirigente pare intuitivamente un elemento di forza, che potrebbe favorire la stabilità di un regime urbano, ma la presenza dei *milieu* come meccanismi di accesso alla classe dirigente in sostituzione dei meccanismi partitici del passato costituiscono fattori di tradizionalismo e ostacoli alla circolazione delle *élite*. Quale profilo sociale di classe dirigente è più efficace nel garantire la stabilità e la buona *performance* di un regime urbano? Nell'ipotesi che il potere nelle realtà urbane dei paesi democratici passi ormai per le cariche organizzative, visibili e identificabili, una rete organizzativa poco centralizzata ma coesa è un fattore che favorisce la stabilità del regime?

La comparazione fra casi differenti di regime urbano è al momento un filone poco sviluppato, per gli ovvi problemi di comparabilità, ma pare ormai necessario trovare un protocollo di indagine comune che consenta di allargare gli orizzonti delle teorie sulla politica locale.

Appendice

Il metodo di identificazione della classe dirigente

Identificare i componenti della classe dirigente cittadina ha richiesto un approccio di analisi integrato, combinando metodo posizionale, reputazionale e decisionale allo scopo di ridurre i *bias* insiti nei singoli metodi. La selezione dei membri è stata condotta prendendo come periodo di riferimento quello che per comune opinione è stato l'apice del ciclo di governo: la prima consiliatura Chiamparino, dal 2001 al 2006.

Con il metodo posizionale è stato costruito un primo campione di individui con posizioni di vertice in organizzazioni con sede sul territorio urbano fra il 2001 e il 2006¹⁹. Il campione così generato constava di 2266 persone. Ad ognuno degli individui del campione abbiamo poi assegnato un indice di rilevanza civica (IRC), che tenesse conto sia della rilevanza funzionale dell'organizzazione di appartenenza (il grado di influenza nel *policy making*), sia del numero e del tipo di cariche ricoperte dall'individuo. La formula dell'IRC per ogni individuo è: $IRC_i = \sum GRP_{1,n} + \sum PIO_{1,n}$ (tab.).

TAB. La composizione dell'IRC

GRP			
descrizione	formula	ruolo organizzativo	valori
Grado di rilevanza pubblica delle organizzazioni di appartenenza	$GRP_i = \sum GRP_{1,n}$	Guida (definizione dell'agenda)	100
		Finanziamento, Progettazione di policy, Concertazione	75
		Gestione, Coordinamento, Promozione	50
		Informazione/mobilitazione simbolica, Controllo/tribuna	40
		Formazione e cultura, Lustrò/immagine	30
		Patronato cariche, Finanziamento indiretto ai partiti	20
		Altro	10
PIO			
descrizione	formula	ruolo organizzativo	valori
Grado di importanza delle cariche ricoperte	$PIO_i = \sum PIO_{1,n}$	Direttivo e di guida	100
		Esecutivo superiore	75
		Rappresentativo superiore	50
		Rappresentativo o tecnico	25

NB. Alle organizzazioni che svolgono più funzioni è stato attribuito il punteggio della funzione più rilevante

Questo elenco di persone è stato depurato degli individui con IRC inferiore ad una "soglia di rilevanza civica". Abbiamo fissato la soglia al valore 275, indicativo di situazioni diverse ma ritenute equiparabili al possesso di due

¹⁹ Con il termine "organizzazione" intendiamo qualsiasi gruppo di persone al cui interno la divisione del lavoro è stratificata secondo un criterio gerarchico.

cariche di cui una direttiva in un'organizzazione di guida e l'altra di minore importanza. La selezione ha generato un gruppo di 94 individui. Parallelamente, attraverso l'analisi della cronaca locale del quotidiano Repubblica fra il 2001 e il 2006, abbiamo stilato un elenco di persone riconosciute dall'opinione pubblica come particolarmente influenti a Torino. L'elenco è stato poi corretto ricorrendo al giudizio di 45 osservatori privilegiati, scelti in ambienti eterogenei fra individui informati in ragione del loro ruolo e delle loro frequentazioni²⁰. Il metodo reputazionale ha generato un gruppo di 52 individui.

La classe dirigente è stata ricavata sommando (naturalmente al netto delle sovrapposizioni) i membri dei due gruppi posizionale e reputazionale.

²⁰ Il criterio di correzione è consistito nell'aggiungere o togliere dall'elenco i nomi proposti o rifiutati da almeno un quarto dei testimoni.

Riferimenti bibliografici

- Baer, S.E.
2005 *Urban Regime Theory*, in W. Caves (ed.), *Enciclopedia of the City*, New York, Routledge.
- Bagnasco, A.
1986 *Torino. Un profilo sociologico*, Torino, Einaudi.
1990 *La città dopo Ford. Il caso di Torino*, Torino, Einaudi.
2004 *Città in cerca di università. Le università regionali e il paradigma dello sviluppo locale*, in «Stato e mercato», 3, 455-474.
- Bagnasco, A., Le Galès, P.
2001 *Le città nell'Europa contemporanea*, Napoli, Liguori.
- Belligni, S.
2005 *Il capitale sociale nel governo locale. Modelli di radicamento e performance urbane*, Working Paper 6, Dipartimento di Studi Politici, Università di Torino.
- Belligni, S., Ravazzi, S., Salerno, R.
2008 *L'élite che governa Torino*. In «Teoria politica», 1, 85-105.
2009 *Regime urbano e coalizione di governo a Torino*. In «Polis», 1, 5-30
- Bonomi, A., Cominu, S.
2007 *Torino. Da one-company town a città-regione*, Torino, Consorzio A.A.Ster & Unicredit Group.
- Castagnoli, A.
1990 *Da Detroit a Lione. Trasformazione economica e governo locale a Torino (1970-1990)*, Torino, Franco Angeli.
- Castronovo, V.
1987 *Torino*, Bari, Laterza.
- Clark, T.N. (ed.)
1994 *Urban Innovation: Creative Strategies for Turbulent Times*, Thousand Oaks, Sage.
- Clark, T.N., Goetz, E.G.
1994 *The Anti-growth Machine: Can City Governments Control, Limit or Manage Growth?*, in Clark T.N. (ed.), *Urban Innovation: Creative Strategies for Turbulent Times*, Thousand Oaks, Sage.
- Comitato Giorgio Rota
2000 *Lavori in corso*, Torino, Guerini e Associati.
2001 *La mappa del mutamento*, Torino, Guerini e Associati.

- 2002 *Voglia di cambiare*, Torino, Guerini e Associati.
- 2003 *Count Down*, Torino, Guerini e Associati.
- 2004 *Le radici del nuovo futuro*, Torino, Guerini e Associati.
- 2005 *L'immagine del cambiamento*, Torino, Guerini e Associati.
- 2006 *Giochi aperti*, Torino, Guerini e Associati.
- 2007 *Senza rete*, Torino, Guerini e Associati.
- 2008 *Solista e solitaria*, Torino, Guerini e Associati.
- 2009 *Dieci anni per un'altra Torino*, Torino, Guerini e Associati.
- 2010 *Attraverso la crisi*, Torino, Guerini e Associati.
- 2011 *I legami che aiutano a crescere*, Torino, Guerini e Associati.
- Comune di Torino
- 2002 *Piano triennale delle opere pubbliche 2002-2004*
- 2003a *Piano dei servizi sociali*
- 2003b *Bilancio sociale 2002*
- 2004 *Bilancio sociale 2003*
- 2008 *Indirizzi di politica urbanistica*
- Davies, J.S.
- 2003 *Partnerships Versus Regimes: Why Regime Theory Cannot Explain Urban Coalitions In the UK*, in «Journal of Urban Affairs», 25, 253-269.
- De Leon, R.
- 1992 *Left Coast City: Progressive Politics in San Francisco 1975-1991*, Lawrence, University Press of Kansas.
- Dente, B., Bobbio, L., Spada, A.
- 2005 *Government o governance per l'innovazione metropolitana? Milano e Torino a confronto*, in «Studi organizzativi», 2, 29-47.
- De Rossi, A., Durbiano, G.
- 2006 *Torino 1980-2011. La trasformazione e le sue immagini*, Torino, Umberto Allemandi & Co.
- Dondona, C.A.
- 2008 *Il turismo: dopo le Olimpiadi*, in «Informaires», 1, 18-20.
- Dowding, K.
- 2001 *Explaining Urban Regimes*, in «International Journal of Urban and Regional Research», 25, 7-19.
- Dowding, K., Dunleavy, P., King, D., Margetts, H., Rydin, Y.
- 1999 *Regime Politics in London Local Government*, in «Urban Politics Review», 34, 515-545.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L.
- 2000 *Dynamics of Innovation: from National System and 'Mode 2' to Triple Elix of University-Industry-Government Relations*. In «Research Policy», 29, 109-123.

- Elkin, S.
 1987 *City and Regime in the American Republic*, Chicago, University of Chicago Press.
- Fainstein, N.I., Fainstein, S.S.
 1986 *Regime Strategies, Communal Resistance and Economic Forces*, in Fainstein, S., Hill, R.C., Judd, D., Smith, M. (eds.) *Restructuring the City: the Political Economy of Urban Development*, New York, Longman.
- Ferman, B.
 1996 *Challenging the Growth Machine*, Lawrence, University Press of Kansas.
- Harding, A.
 1994 *Urban Regimes and Growth Machines: Towards a Cross-national Research Agenda*, in «Urban Affairs Quarterly», 29, 356-382.
 1997 *Urban Regimes in a Europe of the Cities?*, in «European Urban and Regional Studies», 4, 291-314.
 1999 *Review Article: North American Urban Political Economy, Urban Theory and British Research*, in «British Journal of Political Science», 29, 673-698.
- Jessop, B.
 2002 *Post-Fordism and the State*, in A. Amin (a cura di), *Post-Fordism. A Reader*, Oxford, Blackwell, pp. 251-279.
- John, P., Cole, A.
 1998 *Urban Regimes and Local Governance in Britain and France: Policy Adaptation and Coordination in Leeds and Lille*, in «Urban Affairs Review», 33, 382-404.
 2000 *When Do Institutions, Policy Sectors and Cities Matter? Comparing Networks of Local Policy Making in Britain and France*, in «Comparative Political Studies», 33, 248-268.
- Koch, A. e Stahlecker, T.
 2006 *Regional Innovation Systems and The Foundation of Knowledge Intensive Business Services. A Comparative Study in Bremen, Munich, and Stuttgart, Germany*, in «European Planning Studies», 14, 123-146.
- Lee, C.W.
 2006 *The Conservation Machine: A Challenge to Urban Regime Theory*, Paper presentato al Annual meeting of the American Sociological Association, Montreal.
- Lloyd, R., Clark, T.N.

- 2001 The City as an Entertainment Machine, in «Research in Urban Sociology: Critical Perspectives on Urban Redevelopment», 6, 357-378.
- Logan, J.R., Swanstrom, T.
- 1990 *Beyond the city limits: urban policy and economic restructuring in Comparative Perspective*, Philadelphia, Temple University Press.
- Molotch, H., Logan, J.
- 1987 *Urban Fortunes: the Political Economy of Place*, Los Angeles, University of California Press.
- Mossberger, K.
- 2009 *Urban Regime Analysis*, in J.S. Davies, D.L. Imbroscio (ed.), *Theories of Urban Politics*, Los Angeles, Sage, 40-53.
- Mossberger, K., Stoker, G.
- 2001 *The Evolution of Urban Regime Theory: the Challenge of Conceptualization*, in «Urban Affairs Review», 36, 810-835.
- Newman, M., Barabasi, A.-L., Watts, D.J.
- 2006 *The Structure and Dynamics of Networks*, Princeton, Princeton University Press.
- Orr, M.E., Stoker, G.
- 1994 *Urban Regimes and Leadership in Detroit*, in «Urban Affairs Quarterly», 30, 48-73.
- Peterson, P.E.
- 1981 *City Limits*. Chicago, University of Chicago Press.
- Russo, G., Terna, P.
- 2004 *Numeri per Torino*, Torino, Otto Editore.
- Sabatier, P.A., Jenkins-Smith H.C.
- 1993 *Policy Change and Learning: An Advocacy Coalition Approach*, Boulder, Westview Press.
- Sassen, S.
- 2006 *Cities in a World Economy*, Thousand Oaks: Pine Forge Press
- Savitch, P., Kantor, H.V.
- 2005 *How to Study Comparative Urban Development Politics: A Research Note*, in «International Journal of Urban and Regional Research», 29, 135-151.
- Stoker, G.
- 1995 *Regime Theory and Urban Politics*, in D. Judge, G. Stoker, H. Wholman (a cura di), *Theories of Urban Politics*, London, Sage, 54-71.
- Stone, C.N.

- 1980 *Systemic Power in Community Decision Making: A Restatement of Stratification Theory*, in «American Political Science Review», 74, 978-990.
- 1989 *Regime Politics: Governing Atlanta 1946-1988*, Lawrence, University Press of Kansas.
- 1993 *Urban Regimes and the Capacity to Govern: a Political Economy Approach*, in «Journal of Urban Affairs», 15, 1-28.
- 2004a *It's More Than the Economy After All: Continuing the Debate About Urban Regimes*, in «Journal of Urban Affairs», 26, 1-19.
- 2004b *Civic Capacity. Why, What, and Whence*, in S. Fuhrman e M. Lazerson (a cura di), *Institutions of Democracy: Public Education*, New York, Oxford University Press.
- 2005 *Looking Back to Look Forward: Reflections on Urban Regime Analysis*, in «Urban Affairs Review», 40, 309-341.
- 2006 *Power, Reform, and Urban Regime Analysis*, in «City & Community», 5, 23-38.
- Stone, C.N., Staudt, K.
- 2007 *Division and Fragmentation: The El Paso Experience in Global-Local Perspective*, in M. Orr (a cura di), *Transforming the City: Community Organizing and the Challenge of Political Change*, Lawrence, University Press of Kansas, pp. 84-108.
- Swanstrom, T.
- 1988 *Semi-sovereign Cities: The Politics of Urban Development*, in «Polity», 21, 83-110.
- Thomas, , Savitch, P.
- 1991 *Big City Politics in Transition*, Newbury Park, Sage.
- Torino Incontra
- 1992 *Una alternativa al declino. 18 idee per lo sviluppo di Torino negli anni novanta*, Camera di Commercio di Torino
- 1997 *Crescere, in rete. 18 idee per Torino e il Piemonte*, Camera di Commercio di Torino
- Torino Internazionale
- 2000 *Il piano strategico della città*, Torino
- 2006 *Piano strategico dell'area metropolitana di Torino. Direzioni e obiettivi*, Torino
- Usdan, M., Cuban, L.
- 2003 *Powerful Reforms With Shallow Roots*, New York, Teachers College Press.
- Vicari, S., Molotch, H.
- 1990 *Building Milan: Alternative machines of Growth*, in «Urban Affairs Quarterly», 14, 602-624.

