

CITTÀ CON PIANI STRATEGICI IN EUROPA

Sintesi

Il declino di molte città a tradizione industriale comporta la necessità di una pianificazione strategica territoriale tale da incentivare e coordinare la rivitalizzazione urbana.

Tra i vari modelli teorizzati di pianificazione strategica il più seguito è quello reticolare, che fa uso del coordinamento e dell'integrazione come strumenti per la formazione del consenso e della partecipazione su un progetto complessivo della città.

Alcuni piani strategici europei, rappresentano un esempio essenziale per le città che devono applicare una pianificazione di questo tipo. Analizzandoli nella loro struttura e verificandone i risultati sono estrapolabili gli elementi di successo e le carenze di ogni piano.

I piani strutturalmente più evoluti riguardano un'area più vasta possibile. In genere si tratta della città e dell'area metropolitana.

Nei casi in cui la pianificazione si è dimostrata maggiormente efficace, si può notare che è stato costituito un organismo apposito, avente potere decisionale, per la redazione, il coordinamento e l'attuazione del piano.

Caratteristica necessaria per il successo di un piano strategico si è dimostrata la multisettorialità. L'obiettivo principale e più generale del piano, lo sviluppo economico della città, è stato raggiungibile soltanto corredato dalla riqualificazione ambientale, dalla valorizzazione delle infrastrutture, dal supporto sociale e dalla promozione del turismo.

Un piano veramente efficace, quindi, non può porsi come unico obiettivo l'incentivazione dello sviluppo di un solo settore, ma deve prevedere, la rivitalizzazione di tutte le attività presenti nell'area, sinergicamente e strategicamente. La decisione del settore da incentivare maggiormente, quindi, deve seguire analisi approfondite, per puntualizzare quale possa essere il settore "trainante" per la città.

Ogni piano considerato presenta punti di debolezza, dalla disorganizzazione del network, alla mancanza di un organismo fautore del piano, alla imprecisa definizione di obiettivi e strategie.

Una carenza comune a tutti i piani analizzati è la mancanza di un'azione di marketing urbano, inteso come insieme di azioni da svolgersi prima di qualsiasi attività pianificatoria, durante il processo di pianificazione, e dopo che il piano è stato approvato. Il *marketing* urbano deve essere inteso come strumento per verificare ed eventualmente modificare le strategie previste, in modo che l'offerta possa seguire il più possibile il variare della domanda nel tempo.

1 La necessità di una pianificazione strategica

La crisi delle città a forte tradizione industriale non è un fenomeno isolato, molte città europee (tra cui Glasgow, Lione, Liverpool, Birmingham, Rotterdam, Torino) e altrettante città nordamericane (Pittsburg, Detroit, Cleveland, Boston) si trovano a dover fronteggiare la crisi del settore industriale tradizionale (siderurgia, cantieri navali, settore tessile, automobilistico) unito allo sviluppo insufficiente del settore dei servizi.

L'impatto delle trasformazioni economiche è stato evidente attraverso i seguenti effetti:

- alti indici di disoccupazione;
- degrado dell'ambiente e della qualità urbana;
- processo di migrazione, calo demografico, invecchiamento della popolazione;
- problemi di emarginazione sociale.

Per fronteggiare questa crisi, molte città in declino hanno attuato uno sforzo strategico di rivitalizzazione; alcune tramite la formulazione di piani strategici propriamente detti, altre tramite politiche che possono essere definite tali.

Lo sforzo strategico nasce dalla necessità di effettuare una trasformazione profonda e radicale della città, unendo energie pubbliche e private.

Il piano strategico rappresenta uno strumento di mobilitazione per riunire volontà, formulare obiettivi prioritari e generare partecipazione.

I benefici del piano strategico sono i seguenti:

- rendere possibile l'attuazione integrale degli obiettivi;
- offrire un orizzonte di pianificazione di largo respiro;
- identificare le tendenze dell'area e le opportunità;
- concentrare risorse limitate verso obiettivi prioritari;
- rendere possibile la cooperazione pubblica e privata;
- stimolare la coscienza comunitaria.

2 L'organizzazione del piano strategico

Il piano strategico si sviluppa attraverso un processo, le cui fasi generali sono le seguenti:



Il processo implica una partecipazione dinamica di attori pubblici e privati, che congiuntamente formulano e definiscono obiettivi e strategie.

Le linee generali dei piani strategici si sviluppano secondo tre tipi di modelli: il modello *top-down*, quello *bottom-up* e quello reticolare. In genere, per ciò che concerne la pianificazione territoriale, il più seguito è il modello reticolare, che dovrebbe consentire una visione globale dei problemi, delle politiche e degli attori. Questo modello si inserisce

in una logica preventiva che fa uso del coordinamento e dell'integrazione come strumenti per la formazione del consenso su un progetto e della partecipazione complessivo di città. In questo modo la pianificazione non solo offre soluzioni ai problemi esistenti, ma definisce alcune linee chiave di sviluppo a cui le politiche locali e gli attori devono uniformarsi.

La pianificazione strategica è un'azione condotta da differenti soggetti, mirata ad elaborare un documento, ovvero un piano.

Il piano rappresenta un atto parziale, il risultato di un complesso processo di interazione il cui obiettivo centrale, più o meno esplicito, è la creazione del consenso su determinate *issues* strategiche.

A questo punto, l'ipotesi avanzata è che la pianificazione strategica sia un modello di coordinamento multilaterale inter-organizzativo che oltre a gestire il *network* di attori, lo crea, lo fa sviluppare e prova a mantenerlo.

In particolare si tratta di uno strumento finalizzato:

- alla formazione del consenso, con obiettivi non solo di “fare” ma anche di “comunicare strategie” e di conseguire l'accordo sugli obiettivi stessi;
- fornire una visione strategica della città mediante un processo di adattamento e di esplorazione non sequenziale ma per fasi di definizione-ridefinizione dei problemi-monitoraggio dei risultati-ulteriore apprendimento.

Tra le connotazioni operative di questo approccio vanno segnalate:

- il carattere multi-settoriale e non solo territoriale della pianificazione (indipendentemente dal fatto che questa si traduca in atti di natura urbanistica);
- la natura di medio-lungo periodo degli scenari, in particolare per quanto riguarda la collocazione nazionale e internazionale della città;
- la necessità di tenere conto dei diversi attori locali e nazionali mediante il loro coinvolgimento già nella fase di definizione del piano, che deve essere svolta in comune sia per quanto riguarda l'individuazione delle linee guida generali che delle singole azioni specifiche;
- la necessità di operare scelte e di prendere decisioni (tenendo conto delle capacità finanziarie, umane ed organizzative) in base a processi di natura “negoziale” nei confronti dei diversi attori pubblici e privati e non in base a criteri di ottimizzazione/razionalizzazione di tipo aziendale.

Le diverse fasi individuate nel modello (analisi, strategie, ecc.) non indicano, nel modello reticolare, necessariamente una sequenza temporale; è infatti possibile che si parta da una di esse, per poi arrivare ad ogni altra fase.

Il carattere processuale ed in un certo senso continuo dell'azione di pianificazione, infatti, è uno degli elementi che caratterizza il modello proposto. D'altro canto non è possibile presentare uno schema dettagliato di un simile percorso in quanto le soluzioni concrete possono essere diverse da caso a caso. Con lo schema seguente, pertanto si vogliono sottolineare gli elementi qualificanti di un modello reticolare generale.

3 Il modello reticolare di pianificazione strategica territoriale

La prima fase della pianificazione strategica, nel modello reticolare, consiste nell'organizzazione di tutte le azioni più generali del piano.

La definizione del **controllo dell'operazione**, prevede la scelta del network alla base dell'intero progetto che può essere di due tipi:

- *project network*: rete temporanea, con basso grado di interazione;
- *functional network*: rete permanente, con alto grado di interazione.

Nella fase di organizzazione deve essere inoltre definita **l'area di intervento**, che può essere costituita da uno o più quartieri, dall'intera città o dall'area metropolitana.

Si passa poi al **coinvolgimento degli attori** e alla definizione dei compiti di ognuno di questi, creando, nel caso di necessità, **nuovi organismi, agenzie e gruppi di lavoro** a supporto dell'operazione.

In molti casi il promotore del piano ha istituito un organismo apposito, con potere decisionale, a cui "affidare" completamente il progetto, dall'organizzazione, alla definizione degli obiettivi e strategie fino all'attuazione.

Parte dell'organizzazione è anche la **definizione del calendario dell'operazione**, con specificati la data di inizio e di termine dell'operazione e i tempi, anche approssimativi, dedicati ad ogni fase del programma.

La seconda fase del piano è l'**analisi** che dovrebbe prevedere uno studio approfondito degli scenari di riferimento (internazionale o nazionale) in cui si devono evidenziare i comportamenti delle città e dei sistemi territoriali che rappresentano o possono rappresentare i maggiori competitori.

L'analisi deve inoltre prevedere studi approfonditi sulla situazione **economica, territoriale, sociale, culturale e turistica** della città.

Da queste analisi si desume un'analisi **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), cioè dei punti di forza e di debolezza, dei vincoli e delle opportunità presenti nell'area.

Dagli stessi studi si desumono le **politiche territoriali** in vigore o in previsione che vanno relazionate con l'analisi Swot, per poter quantificare i punti di debolezza e i vincoli che già sono in fase di risoluzione.

Le politiche territoriali forniscono le condizioni per **l'azione strategica** che combinate con l'analisi Swot, che rappresenta "l'agenda delle cose da fare", costituiscono l'input fondamentale per schematizzare a grandi linee la domanda di piano degli attori economico-sociali che caratterizzano l'area in esame.

Vengono definiti così in modo chiaro ed inequivocabile gli **obiettivi e le mete** che si vogliono raggiungere, dai quali dipendono le **strategie**, che possono seguire la logica "**curativa**", orientata cioè a dare una risposta concreta ai singoli problemi, o una logica "**preventiva**", volta ad indirizzare lo sviluppo. L'importanza assunta dalla ricerca, dal mantenimento e dalla ridefinizione del consenso, rende fondamentale la messa in rete dei soggetti-decisorie per coinvolgerli sulle linee di sviluppo futuro della città.

Un primo passo per creare il consenso avviene con la **creazione e la gestione di reti** di attori-decisorie (soggetti con effettivo potere decisionale e reale capacità propositiva); ne sono esempi le procedure di consultazione allargata a tutti gli interessi sui progetti urbani *ex-ante* e *ex-post* e la creazione di organismi di rappresentanza allargata che costringano le parti a "compromettersi pubblicamente" e quindi alla negoziazione e alla ricerca di *focal points*. In questo senso si deve mettere in evidenza il ruolo del "foro" nella discussione pubblica delle politiche.

L'idea di fondo è che gli attori-decisori si mettano insieme in una sorta di comitato di direzione e concertino insieme le scelte future affiancati dagli attori-tecnici che hanno competenze specifiche sui vari progetti da intraprendere.

Questo non è che un piccolo passo per mettere in rete gli attori.

Ciò non significa che tutti gli attori siano presenti in qualsiasi momento e in qualsiasi decisione. Si tratta piuttosto di un *network* di *networks* in cui ogni agente si trova all'interno della sua rete di relazioni che però è collegata attraverso la pianificazione strategica, con le altre reti.

Ciascun attore poi dovrebbe entrare in specifiche commissioni di lavoro, di ricerca, di analisi o di implementazione dei singoli interventi e progetti che possono via via delinearsi.

In ogni processo di questo tipo è naturale che insorgano conflitti.

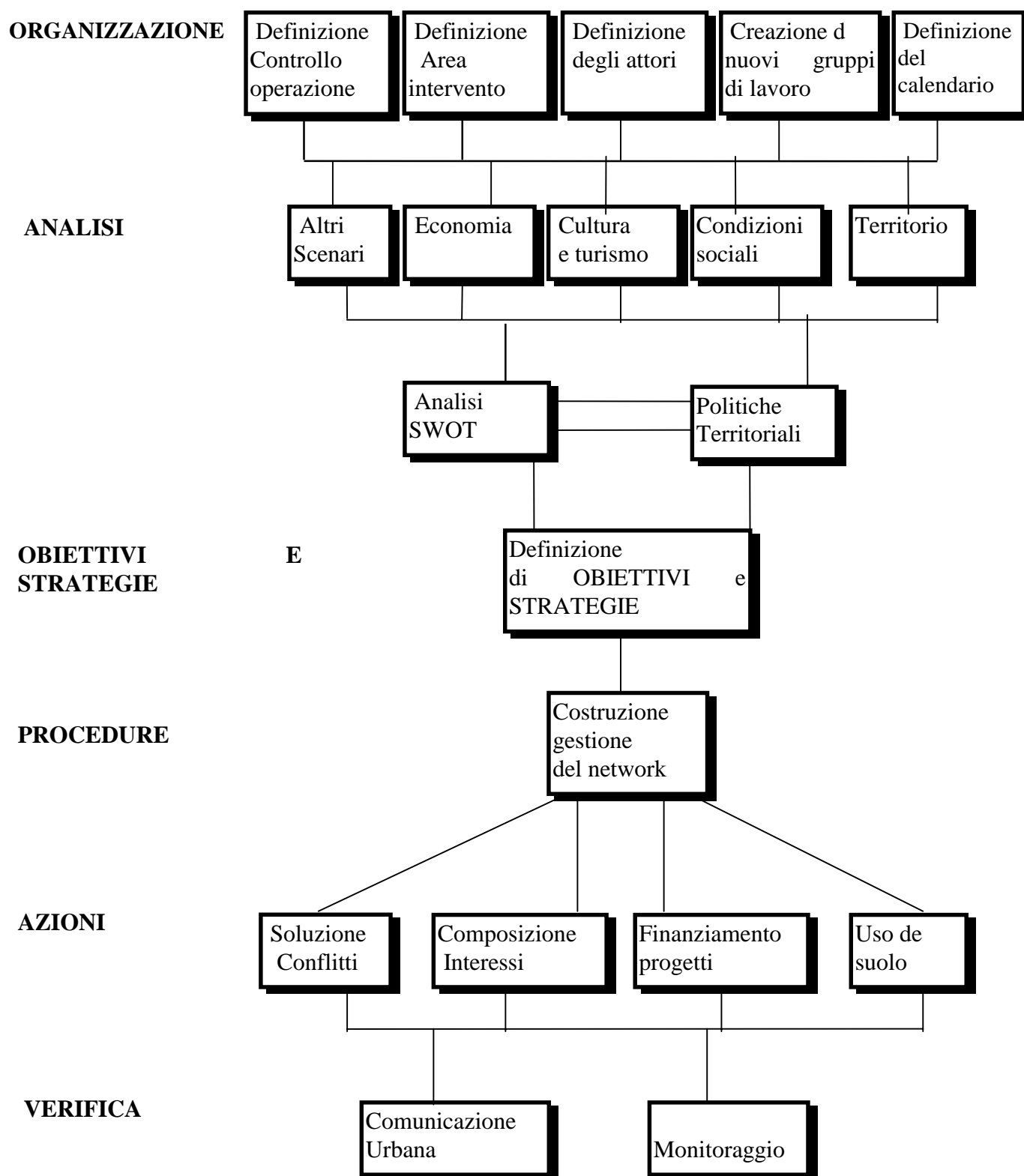
La natura stessa del piano di mobilitazione, di offerta di partenariato, di luogo di dialogo, è funzionale alla risoluzione di questi.

Un ruolo importante di risoluzione dei conflitti è assegnato alle **strategie di comunicazione e di monitoraggio** dei contenuti e dei risultati del piano.

Le strategie comunicative rivestono un ruolo rilevante nel processo strategico. Un programma di comunicazione consiste nella definizione di un ruolo per la città e della conseguente identità da promuovere attraverso strumenti pubblicitari.

Questi consentono di armonizzare l'immagine della città e la sua identità. Naturalmente le azioni promozionali di un'area possono essere rivolte a vari livelli, quello locale, quello nazionale fino ad arrivare a quello internazionale.

L'azione di monitoraggio, fornisce la possibilità di giungere e valutazioni formali, specialmente di efficienza del processo, prevedendo un'eventuale ripresa o correzione del piano.

MODELLO RETICOLARE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

4 I Piani strategici di Glasgow

4.1 Progetto Gear (*Glasgow Eastern Renewal Project*)

Definizione del controllo dell'operazione

Project network, sorto per l'operazione in questione, rappresenta una rete temporanea, con basso grado di interazione.

Definizione dell'area

L'area di intervento è un quartiere circoscritto della città, l'East-End di Glasgow, un'area dall'estensione di 1.600 ettari edificati all'interno dell'*inner city*, pari all'8 per cento del territorio distrettuale, con una popolazione di 45.000 abitanti.

Definizione degli attori

Promotore: Governo centrale tramite lo Scottish Office

Organismi istituzionali: Amministrazione distrettuale (Gdc)
Amministrazione regionale (Src)

Agenzie governative: Scottish Special Housing Association (Ssha);
Housing Corporation (Hc);
Scottish Development Agency (Sda);
Manpower Service Commission;
Greater Glasgow Health Board

Alcuni *developers* privati

Definizione del calendario

Inizio progetto 1976, fine 1982

Analisi effettuate

Analisi economica, sulle condizioni sociali e sul territorio.

A queste analisi è seguita un'analisi Swot sui punti di forza e debolezza del quartiere nei tre settori.

Strategie

Le strategie definite per ovviare ai problemi messi in evidenza sono state sia "curative", cioè volte a dare una risposta alle carenze esistenti e sia "preventive", volte cioè ad indirizzare lo sviluppo.

I campi di intervento principali sono stati lo *housing*, il rilancio delle attività produttive e la riqualificazione ambientale.

Lo *housing* ha riguardato la costruzione di nuova edilizia pubblica e la ristrutturazione e l'ammodernamento dell'esistente nel quartiere.

Per il rilancio delle attività produttive si è puntato sulla diffusione di piccole aziende, mediante la dotazione dell'area di spazi produttivi idonei, creazione di edifici industriali di avanzata tecnologia, da cedere a privati o a cooperative.

Costruzione del network

Il progetto, coordinato dalla Sda sia per la messa a punto progettuale che per la fase attuativa, non ha comportato un budget unitario, né il conferimento a questa agenzia di

poteri particolari. Ogni organismo ha conservato la responsabilità di bilancio dei capitali impiegati nell'iniziativa, nonché le proprie prerogative e competenze nell'area, rinunciando però di fatto a ogni potere decisionale in favore della Sda.

L'azione di quest'ultima è stata legittimata dal continuo coinvolgimento delle comunità locali, molto determinate ad intervenire in ogni fase del progetto.

In casi specifici, di particolare rilievo sono state create delle *partnerships* vere e proprie, con Gdc e Sda in ruolo di partecipanti all'investimento dei privati.

Finanziamento

Le risorse impiegate nel progetto sono di provenienza pubblica e privata. La contribuzione pubblica è stata di circa 315 milioni di sterline, il contributo privato è stato di 185 milioni di sterline.

Lo housing ha assorbito risorse per 200 milioni di sterline, le attività produttive 30 milioni, la riqualificazione ambientale circa 33 milioni, un investimento di 50 milioni di sterline hanno comportato le infrastrutture di trasporto, i servizi sociali e l'organizzazione e la gestione del progetto.

Uso del suolo

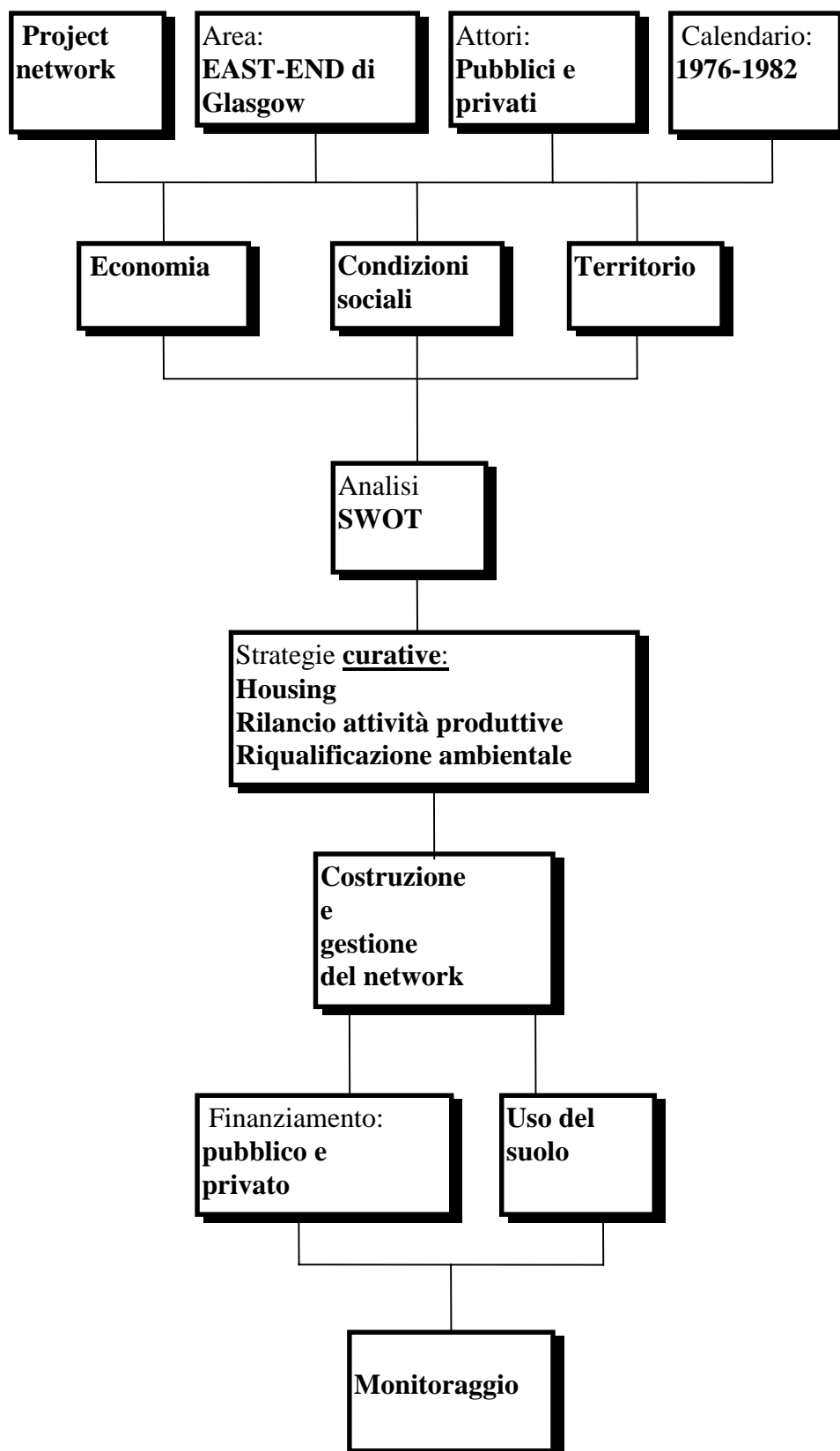
La riqualificazione ambientale è stata parte fondamentale del progetto, sono state attuate opere di bonifica, piantumazione, pulitura delle facciate, rivalorizzazione di architetture minori.

Monitoraggio

Il progetto ha riscosso un largo successo per quel che riguarda la riqualificazione ambientale e lo *housing*, queste iniziative hanno ridato fiducia e senso di appartenenza alle comunità locali, rilanciando l'immagine dell'area. La qualità di vita degli abitanti è migliorata, con ricadute in termini di attrazione di nuova popolazione.

Il rilancio economico dell'area non ha riscosso lo stesso successo, anche se qualche debole miglioramento si è notato nell'aumento delle potenzialità economiche dell'area.

PIANO STRATEGICO DI GLASGOW IL PROGETTO GEAR



4.2 Il II piano strategico di Glasgow

Definizione del controllo dell'operazione

Project Network: sorto per l'operazione in questione, rappresenta una rete temporanea con basso grado di interazione.

Definizione dell'area

L'area di intervento è esclusivamente il quartiere centrale.

Definizione degli attori

Promotore: Governo Centrale

Organismi Istituzionali: Amministrazione distrettuale (Gdc)

Amministrazione regionale (Src)

Sindaco

Agenzie Governative: Scottish Development Agency (Sda)

Manpower Service Commission

Developers privati

Il coordinamento dell'intera operazione è affidato alla Sda.

Definizione del calendario

Il progetto ha avuto inizio nel 1982 per terminare nel 1985.

Analisi effettuate

Sono state effettuate dettagliate analisi economiche, corredate da approfonditi studi di fattibilità per valutare la possibilità reale di riconvertire in abitazioni alcuni fabbricati della Merchant City.

Le analisi economiche sono state affiancate da indagini sul territorio e sulle politiche Territoriali inerenti l'area in questione. A questa analisi è seguita un'analisi Swot.

Strategie

Le strategie messe a punto per avviare il progetto sono state "curative" e "preventive", per fornire una risposta ai problemi esistenti e per indirizzare lo sviluppo.

A tal fine è stato preventivato un supporto diretto alle attività produttive (industria, edilizia e terziario avanzato).

Un altro campo di intervento è stato la riqualificazione dell'immagine della città mediante nuovi interventi di prestigio (Burrell Museum, Scottish Exhibition and Conference Centre) e la programmazione di fiere e mostre.

Il punto di forza di questo progetto è stato il recupero del quartiere medioevale di "Merchant City".

Costruzione del *network*

Il progetto, anche in questo caso, è stato coordinato dalla Sda. Un ruolo di primo piano è stato assunto dalle agenzie Gdc e alla Src. La prima è stata fautrice del recupero del "Merchant City" e in casi specifici è riuscita a creare delle *partnerships* vere e proprie tra privati.

Il sindaco della città, Lord Provost ha condotto in prima persona la campagna promozionale di Glasgow in Gran Bretagna e all'estero.

Finanziamenti

Per quel che riguarda il recupero di Merchant City” i fondi sono risultati provenienti quasi esclusivamente da privati. Il compito del pubblico è stato di avviare il processo di trasformazione, che una volta iniziato è passato ai privati.

Il costo totale dell'intervento è stato di 22,5 milioni di sterline, di cui circa 7 di provenienza pubblica.

Per quel che riguarda la promozione della città e il supporto alle attività produttive i fondi hanno avuto quasi esclusivamente provenienza pubblica.

Uso del suolo

La riqualificazione ambientale ha riguardato l'intera area centrale e non solo il Merchant City. Pulitura delle facciate, opere di piantumazione, rivalorizzazione di luoghi di interesse storico hanno costituito punti di forza della promozione della città.

Monitoraggio

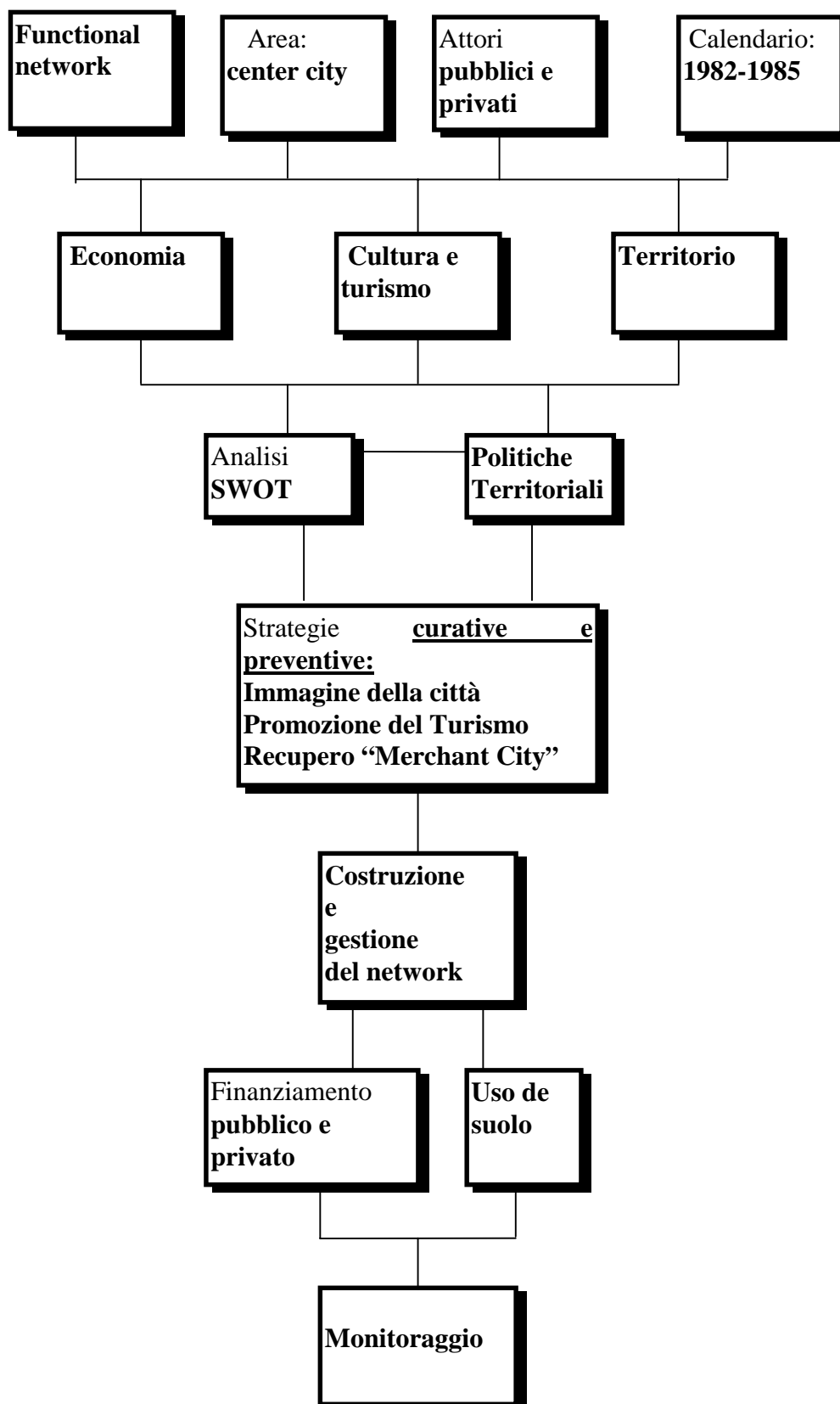
L'operazione attuata in Merchant City è stata estremamente positiva, nel quartiere gli abitanti e le attività sono aumentati e l'area può dirsi decisamente riqualificata.

Il livello degli interventi edilizi è elevato e si è preservata l'unità del tessuto urbano da un punto di vista morfologico ed ambientale.

La riqualificazione della città ha ottenuto un discreto successo, Glasgow non è più associata nell'immaginario collettivo a violenza, sporcizia, miseria e ad altri connotati di forme estreme di declino urbano, ma comincia a divenire meta turistica, centro culturale, visto il valore e il prestigio del suo patrimonio artistico ed architettonico.

La parte del progetto che ha ottenuto i migliori risultati è quella riguardante gli investimenti per il rilancio delle attività produttive nel centro, i cui effetti sull'economia sono ancora scarsi.

IL II PIANO STRATEGICO DI GLASGOW



4.3 Il III Piano strategico di Glasgow

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area presa in esame è il City Centre, il progetto viene infatti definito "strategia dell'implosione".

Definizione degli attori

Promotore: Governo Centrale

Organismi Istituzionali: Amministrazione distrettuale (Gdc)
Amministrazione regionale (Src)
Sindaco

Agenzie Governative: Scottish Development Agency (Sda)
Service Commission

Developers privati

Il coordinamento dell'operazione è affidato ad un nuovo ente, Glasgow Action.

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Viene istituita Glasgow Action, *partnership* pubblico-privata per condurre e gestire il progetto. Alla direzione di Glasgow Action è chiamato un noto imprenditore locale, affiancato da un consiglio di 12 membri (10 di provenienza privata e 2 di provenienza pubblica).

Definizione del calendario

Il progetto ha avuto inizio nel 1985 per terminare nel 1990.

Analisi effettuate

In questo piano strategico viene effettuato un ampio e dettagliato studio, elaborato da un gruppo di esperti, sul potenziale di sviluppo dell'area centrale e sulle politiche da adottare per un suo appropriato utilizzo.

Sono state sviluppate ricerche di mercato sulla domanda immobiliare e sono stati predisposti studi di fattibilità per le azioni previste.

Strategie

Le strategie messe a punto per avviare il progetto hanno riguardato la struttura urbanistica del City Centre che è stata prevista di immediata percezione nelle sue componenti, in grado di dare alla città un'identità nuova, ma al tempo stesso in continuità con il suo passato storico.

Per rivitalizzare il centro si è cercato di attrarvi sedi di grandi società e attività di terziario avanzato, potenziando le attività di servizio.

Un altro passo della strategia è la creazione di un'industria turistica, attraverso il miglioramento dell'immagine della città e tramite un'esigua campagna pubblicitaria.

Il piano ha inoltre riguardato la "String of Pearls", una sommatoria di iniziative puntuali di elevata qualità formale, tra loro interconnesse da un percorso continuo, ma autonome nei tempi e nei modi di attuazione.

Costruzione e gestione del *Network*

L'intero programma si basa su una forte *leadership* con il settore privato. Per ogni singolo intervento sono state create le necessarie relazioni tra i diversi attori operanti nel processo.

Soluzione conflitti

Durante il processo si sono verificati conflitti che hanno necessitato della mediazione tra *developers* ed istituzioni finanziarie. Sono stati necessari altri interventi della Src e della Gdc per la risoluzione di conflitti relativi ai regolamenti urbanistici.

Finanziamento progetto

Il capitale complessivo per l'operazione è stato di circa 835 milioni di sterline di cui:

513 per terziario e secondario (edilizia e incentivi)

107 per residenze

22 per interventi produttivi

193 per attrezzature pubbliche, musei e attrattive turistiche.

La maggior parte dei fondi sono stati di provenienza privata.

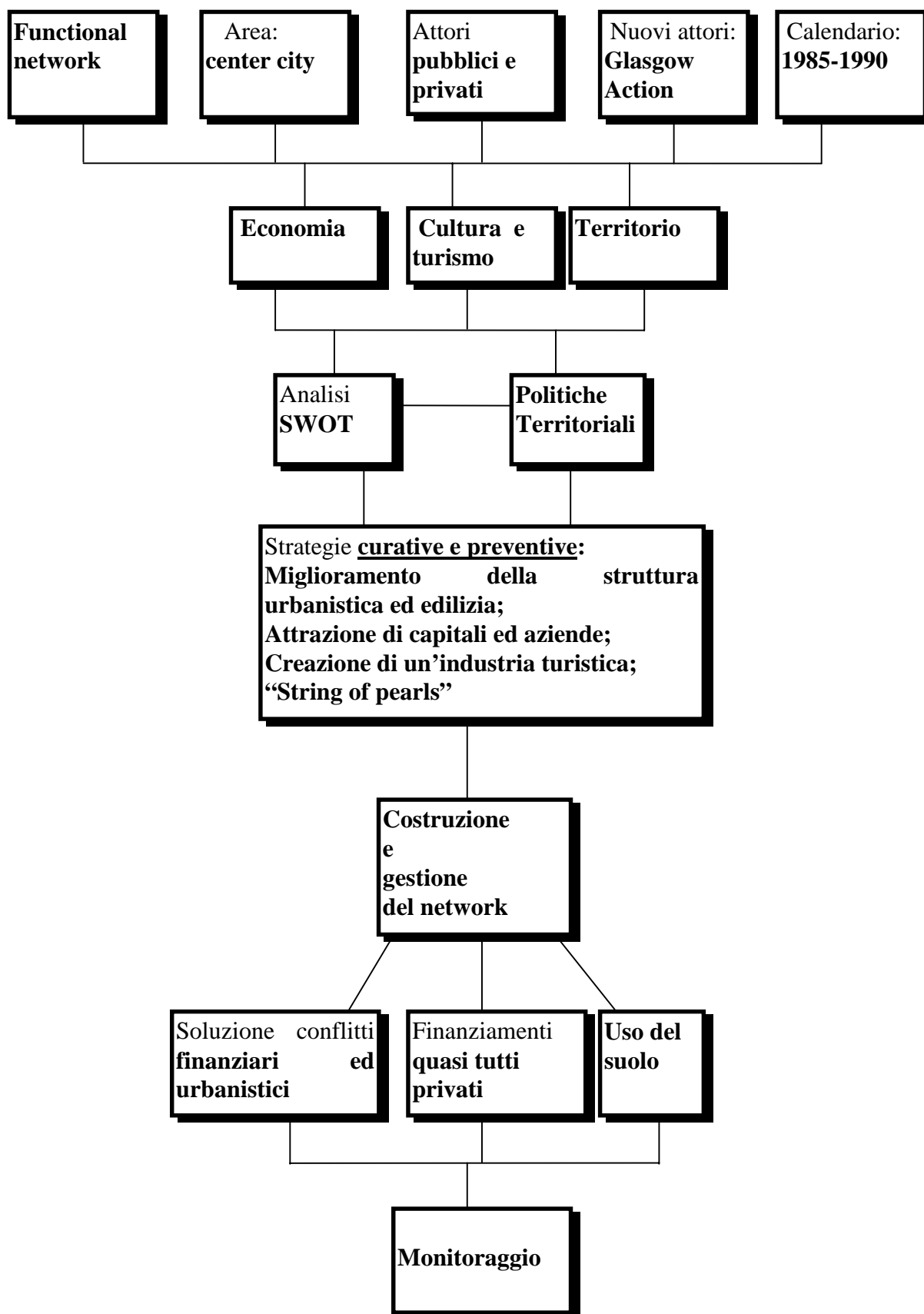
Uso del suolo

Riorganizzazione del City Centre, potenziamento dei servizi della zona, costruzione di luoghi di rappresentanza per la città.

Monitoraggio

Il piano si è dimostrato finanziariamente praticabile, inoltre gli effetti immediati sul piano urbanistico e sulla trasformazione fisica della città hanno provocato il coinvolgimento e suscitato il favore della cittadinanza, decretando il successo della strategia.

IL III PIANO STRATEGICO DI GLASGOW



4.4 Il IV Piano strategico di Glasgow

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area presa in esame è costituita dall'intero territorio cittadino e dall'area metropolitana.

Definizione degli attori

Promotore: City Council

Organismi Istituzionali:	Amministrazione distrettuale (Gdc)
	Amministrazione regionale (Src)
	Camera di Commercio
	Università e settori della formazione e dell'educazione
Agenzie Governative:	Scottish Development Agency (Sda)
	Manpower Service Commission
	Scottish Homes
	Compagnie per lo sviluppo economico
	Strathclyde European Partnership
	Glasgow Action

Developers privati

Gruppi di volontariato

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Per lo sviluppo di questo piano sorgono numerosi nuovi organismi, tra i quali: l'Agenzia per lo sviluppo del Turismo; Glasgow Business Partnership, un'agenzia governativa che si occupa della ricerca di nuove imprese disposte ad insediarsi nell'area; Glasgow Business Location Service, che segue le imprese estere nella localizzazione e nei rapporti con le istituzioni; Glasgow Works, sorta per fornire supporto alle fasce deboli della popolazione nella ricerca di un lavoro; Ethnic Minority Enterprise Centre, che segue l'inserimento delle minoranze nella società.

Definizione del calendario

Il progetto ha avuto inizio nel 1992 e si prevede il suo termine nel 1998.

In questo piano, diversamente dagli altri, vengono definiti in modo puntuale i tempi di tutti gli interventi programmati.

Analisi effettuate

Per produrre questo piano sono state fatte analisi molto accurate e approfondite nel settore economico, territoriale, culturale e sociale. Per attuare queste analisi è stata contattata l'università di Glasgow che ha prodotto un documento sulle condizioni della città nei vari campi.

A queste analisi sono seguite un'analisi Swot e un'analisi delle Politiche Territoriali molto approfondite.

Strategie

Le strategie messe a punto per avviare il progetto hanno riguardato la rivitalizzazione dell'economia cittadina mediante il rilancio del settore manifatturiero, il sostegno alle piccole imprese e l'attrazione di imprese e capitali esteri; il supporto sociale, prevedendo l'integrazione razziale, riqualificando i quartieri degradati, aumentando la qualità della vita dei cittadini, incentivando la qualità dei servizi; la promozione turistica e culturale dell'area, a questo scopo fondamentale è stata la proclamazione di Glasgow a città europea della cultura accompagnata dall'internazionalizzazione di musei, gallerie, festival; la riqualificazione ambientale.

Costruzione e gestione del *Network*

Gli attori che hanno partecipato al piano sono stati numerosi. Il progetto ha visto la formazione non solo di *partnership* pubblico-privato ma ha inoltre favorito numerosi accordi tra privati e tra enti pubblici

Per ogni obiettivo della strategia sono stati definiti degli organismi coordinatori, in modo da costituire una divisione delle competenze a cascata, e in modo che ogni nuovo attore avesse un punto di riferimento per ogni settore.

Soluzione dei conflitti

I conflitti sono stati innumerevoli, soprattutto dovuti a motivi finanziari ed urbanistici. Per la risoluzione di questi si è spesso fatto ricorso a sedute di *brain storming*, a cui potessero partecipare non solo gli organismi istituzionali ma tutte le parti coinvolte.

Finanziamento del progetto

Seguendo l'impostazione del piano precedente si è cercato di far in modo che gran parte dei fondi necessari alla realizzazione del progetto provenissero da privati.

E' stato redatto un preventivo generale indicativo fino alla fine del 1998, definendo le spese previste per ogni singolo anno.

Uso del suolo

Le politiche di uso del suolo non hanno interessato soltanto la città, ma l'intera area metropolitana.

Ampie zone limitrofe di Glasgow sono state riorganizzate e potenziate di servizi e collegamenti.

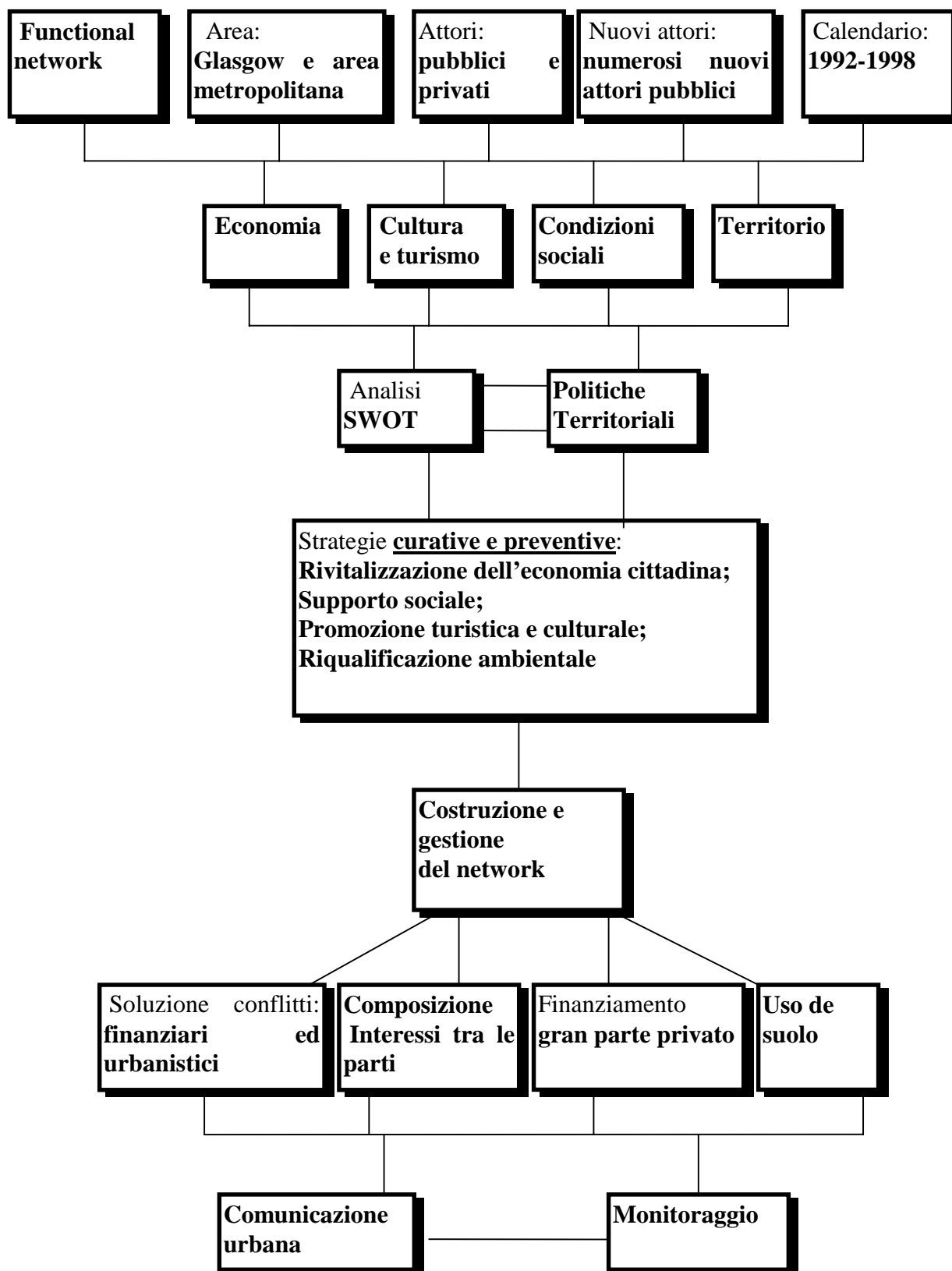
Comunicazione urbana

Il progetto è stato largamente pubblicizzato a livello locale prevedendo l'informazione e la partecipazione dei cittadini a tutte le attività intraprese. Il progetto è stato reso noto sia a livello nazionale che internazionale, riuscendo a rivoluzionare l'immagine di Glasgow nel mondo. Tanto che il motto "*Glasgow's miles better*" non è diventato famoso soltanto nel Regno Unito.

Monitoraggio

L'azione di verifica è tuttora in corso, ma ottimi risultati si sono già riscontrati nella promozione turistica e culturale dell'area, nell'attrazione di numerose imprese estere; nel sostegno alle piccole imprese.

IL IV PIANO STRATEGICO DI GLASGOW



5 Il piano strategico di Lione

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area di intervento è composta dalla città e dall'area metropolitana.

Definizione degli attori

Promotore: Sindaco Collomb e il suo successore Noir

Organismi Istituzionali: Regione
Dipartimento
Prefetto
Courly (Comunità Urbana di Lione)
Camera di Commercio

Agenzie governative: Agurco (Agenzia di Urbanistica della Comunità urbana di Lione)
Sepal (Syndicat d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise)

Associazione degli industriali lionesi

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Per lo sviluppo del piano sorgono due nuovi organismi, il Consiglio internazionale per lo sviluppo, di cui fanno parte i sindaci di Saint Etienne e Ginevra, il cui obiettivo è di fornire una rete concertativa che connetta più poli; e l'Aderly, l'agenzia per la promozione dello sviluppo della regione.

Definizione del calendario

Non è possibile fornire una data specifica di inizio del processo, non essendo questo un piano strategico vero e proprio bensì un insieme di politiche strategiche; si può considerare, però che questo insieme di politiche abbia avuto inizio con gli anni '80 e stia durando tuttora.

Analisi effettuate

L'Agurco ha prodotto studi e documenti di piano riguardanti l'intera regione urbana di Lione. L'agenzia per effettuare queste approfondite analisi ha potuto disporre di un organico di 66 persone con diverse specializzazioni disciplinari (architetti, urbanisti, economisti, sociologi, giuristi, geografi).

Strategie

L'obiettivo delle politiche è di produrre uno spazio urbano a dimensione europea, in grado di porsi in concorrenza con le altre città europee non capitali per la localizzazione di attività industriali e terziarie di rango avanzato. Questo obiettivo e le strategie da adottare per raggiungerlo sono contenute in un forte documento programmatico, "Lione 2010".

Per raggiungere questo obiettivo si identificano i seguenti ambiti prioritari:

- trasformare la città in un polo tecnico-scientifico, tecnopoli high tech, centro di servizi avanzati nel campo dell'informazione, di ricerca, di sistemi di telecomunicazioni, in cui

le sinergie tra insegnamento superiore e ricerca avanzata incentivino lo sviluppo delle imprese più innovative.

- estendere e migliorare il sistema dei trasporti urbani e i collegamenti regionali, nazionali ed internazionali, per cui si prevede il completamento della rete autostradale attorno a Lione, il collegamento TGV e lo sviluppo dell'aeroporto di Satolas.
- sviluppare l'attrattività residenziale, attraverso nuove iniziative di edilizia sovvenzionata e il miglioramento di spazi di svago e tempo libero.
- valorizzare le potenzialità turistiche e le strutture ricettive di rango internazionale, potenziando i musei e curando maggiormente il patrimonio culturale.
- sviluppare una politica ambientale, valorizzando la cintura verde ed agricola per attività sportive, di svago e tempo libero.

Costruzione e gestione del *Network*

Il *network* costituito per attuare questa politica si è dimostrato estremamente complesso e ben organizzato. Un recente studio ha censito 30 organismi (società di economia mista, associazioni, "sindacati") oltre a quelli istituzionali già citati che partecipano alle decisioni importanti sull'avvenire dell'agglomerazione.

Soluzione dei conflitti

I conflitti sorti hanno riguardato principalmente il reperimento dei finanziamenti e la gestione del *network* così vasto ed articolato.

Finanziamento del progetto

Il problema del finanziamento del progetto è uno degli aspetti presi in esame nella redazione del piano. Il finanziamento è stato per i primi anni in gran parte pubblico, con lo sviluppo delle attività e il verificarsi delle previsioni auspiccate in progetto, il reperimento dei fondi privati è diventato sempre più frequente.

Uso del suolo

La definizione dell'uso del suolo ha riguardato l'intera area metropolitana, utilizzando i "piani d'occupazione dei suoli" (POS), strumenti di pianificazione a piccola scala territoriale.

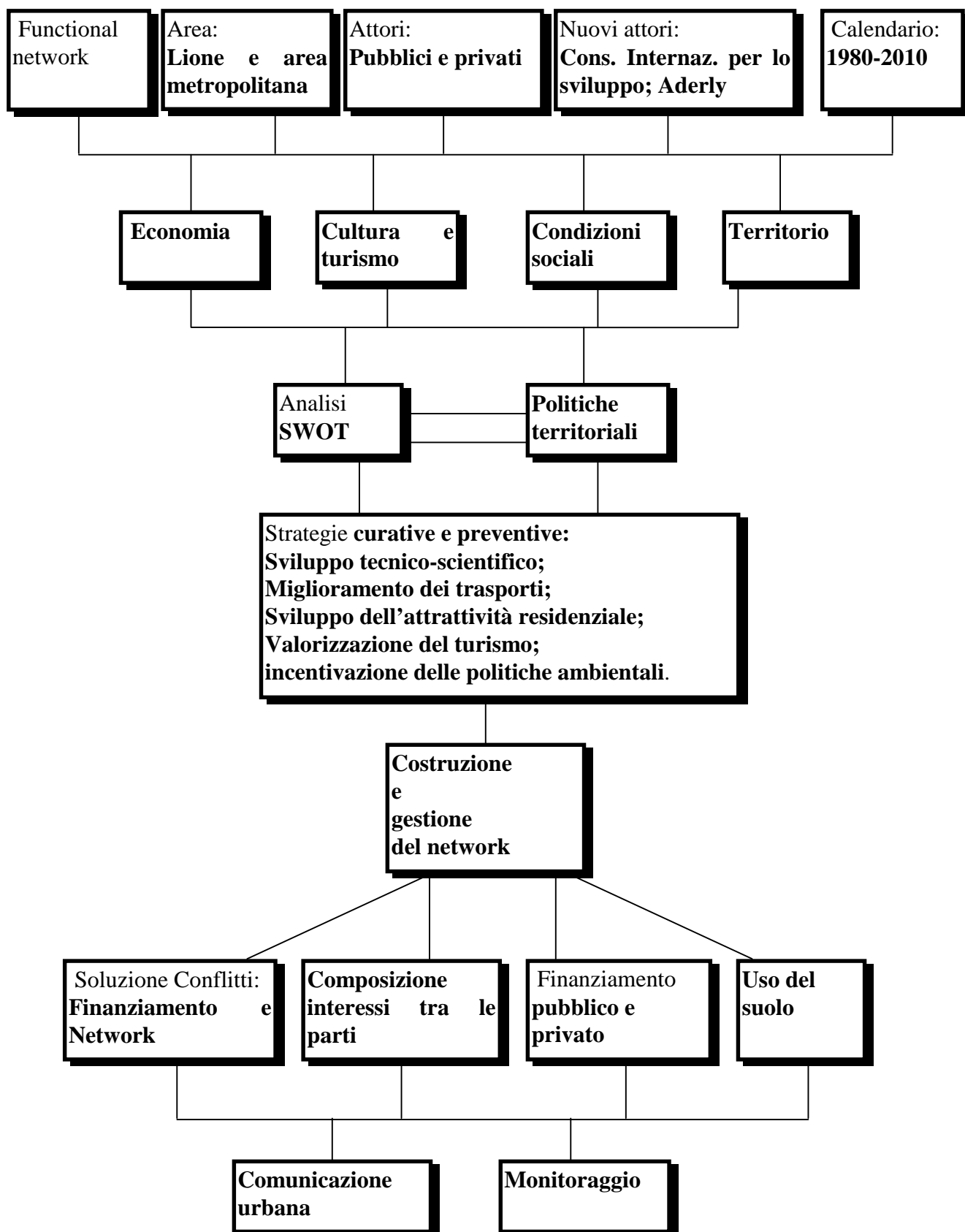
Monitoraggio

Numerosi elementi provano il successo del piano strategico di Lione:

L'incremento della popolazione sia a livello di agglomerazione che a livello intrametropolitano; il forte miglioramento del settore produttivo in cui la diversificazione della base economica ha fatto registrare negli ultimi anni un saldo sempre positivo; l'integrazione dell'economia lionese nei mercati nazionali e mondiali, grazie alla localizzazione di numerose filiali di imprese estere; il ruolo assunto nella ricerca universitaria e privata; lo sviluppo del sistema ospedaliero e sanitario che la rende seconda solo a Parigi.

L'immagine culturale e turistica della città, nonostante presenti ancora un ruolo marginale, richiede ancora di essere sviluppata, specialmente nei riguardi dell'estero.

IL PIANO STRATEGICO DI LIONE



6 Il piano strategico Francoforte

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area di intervento è costituita dalla città di Francoforte e dalla regione Rhein-Main, un'area metropolitana policentrica a strutturazione matura dal punto di vista dei mercati dell'occupazione e dell'abitazione. La superficie complessiva è superiore ai 5000 Km², con un numero di abitanti di circa 3,1 milioni.

Definizione degli attori

Promotore: Sindaco Walter Wallmann

Organismi Istituzionali: Bund, livello di governo federale

Länder, livello di governo Statale

Comune

Circondario

Assessorati

Developers privati, costituiti principalmente da banche ed industriali

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Agenzia per la promozione economica, ente formato a progetto iniziato, quando l'organizzazione e la gestione del *network* necessitavano di un organismo preposto a questo scopo.

Definizione del calendario

L'inizio di questo tipo di pianificazione si può ricondurre all'elezione del sindaco Wallmann nel 1977, la fine del programma è segnata dall'inizio degli anni '90.

Analisi effettuate

Il Comune ha commissionato nel 1980 lo studio Speer, un'analisi economica, territoriale e sociale approfondita, che presenta un quadro organico di tutti i progetti intrapresi fino al 1980. Questa analisi rappresenta un momento di proiezione unitaria degli interventi già attuati.

Strategie

L'obiettivo del piano è di "creare le condizioni della produzione" attraverso misure volte a migliorare i servizi cittadini, i trasporti, le attività legate al turismo, la finanza.

L'impegno è quindi rivolto a rendere Francoforte il luogo ideale per la localizzazione di sedi centrali di imprese e attività di servizi, grazie ad una struttura policentrica, un'infrastruttura altamente sviluppata, un'elevata e differenziata qualificazione degli occupati.

Francoforte piazza finanziaria dell'Europa Continentale, attuando la riorganizzazione complessiva della Borsa, comprendente interventi fisici alla sede, nuove regole di funzionamento, nuovi sistemi di comunicazione.

Francoforte luogo turistico e culturale, grazie allo sviluppo della Fiera e al suo "piano struttura", programma integrato di interventi di *marketing*, realizzazioni edilizie e azioni

finalizzate ad assicurare una maggiore competitività; e grazie al piano “Riva dei Musei”, che prevede la localizzazione di molti nuovi musei sulla riva del Meno e sul quartiere Romenberg.

Francoforte città dalle moderne ed efficienti infrastrutture pubbliche, grazie a cospicui interventi per i trasporti cittadini, l’aeroporto, i nodi autostradali, il sistema ferroviario e vie d’acqua.

Francoforte città ecologica, tramite la modernizzazione ecologica di infrastrutture, imprese e servizi.

Costruzione e gestione del *Network*

La formazione delle politiche è stata effettuata a livello centrale, mentre la loro attuazione è stata demandata ai Lander e al Comune.

E’ stata inoltre formata una rete di società a controllo pubblico ma funzionanti secondo il diritto privato, sperimentate in anticipo singolarmente in settori quali le agevolazioni alle imprese e ai servizi borsistici. Non è chiaro come sia stato applicato questo concetto a settori per i quali non è applicabile un rientro finanziario.

Soluzione dei conflitti

Nell’applicazione del piano si sono presentati problemi organizzativi in senso stretto dovuti alla scarsa comunicazione tra strutture amministrative. L’amministrazione si è trovata da un lato a dover garantire la dotazione e il funzionamento necessari all’organizzazione dei fattori di produzione, dall’altro a dover dosare attentamente, senza confliggere troppo con gli interessi in gioco, le opportunità per l’insediamento di nuove attività.

Finanziamento del progetto

Il finanziamento del progetto è stato in gran parte privato, soprattutto dopo i primi anni. Gran parte dei finanziamenti privati è stato di provenienza di grandi istituti di credito e banche, direttamente interessati allo sviluppo economico e finanziario della città.

Il *budget* per il piano previsto da Bund e Lander è stato di 3430 milioni di marchi tedeschi dal 1980 al 1990. Le categorie più significative in termini di spesa risultano, in ordine decrescente, le seguenti: “politiche dei trasporti”, “politiche sociali”, “politiche culturali”, “politiche economiche”, “politiche ambientali” e “politiche per il trasporto locale”.

Uso del suolo

Uno dei punti di forza del piano è stato il potenziamento dei trasporti e un miglior collegamento della città a livello regionale, nazionale ed internazionale attraverso un piano dei trasporti particolarmente dettagliato ed efficiente.

Comunicazione Urbana

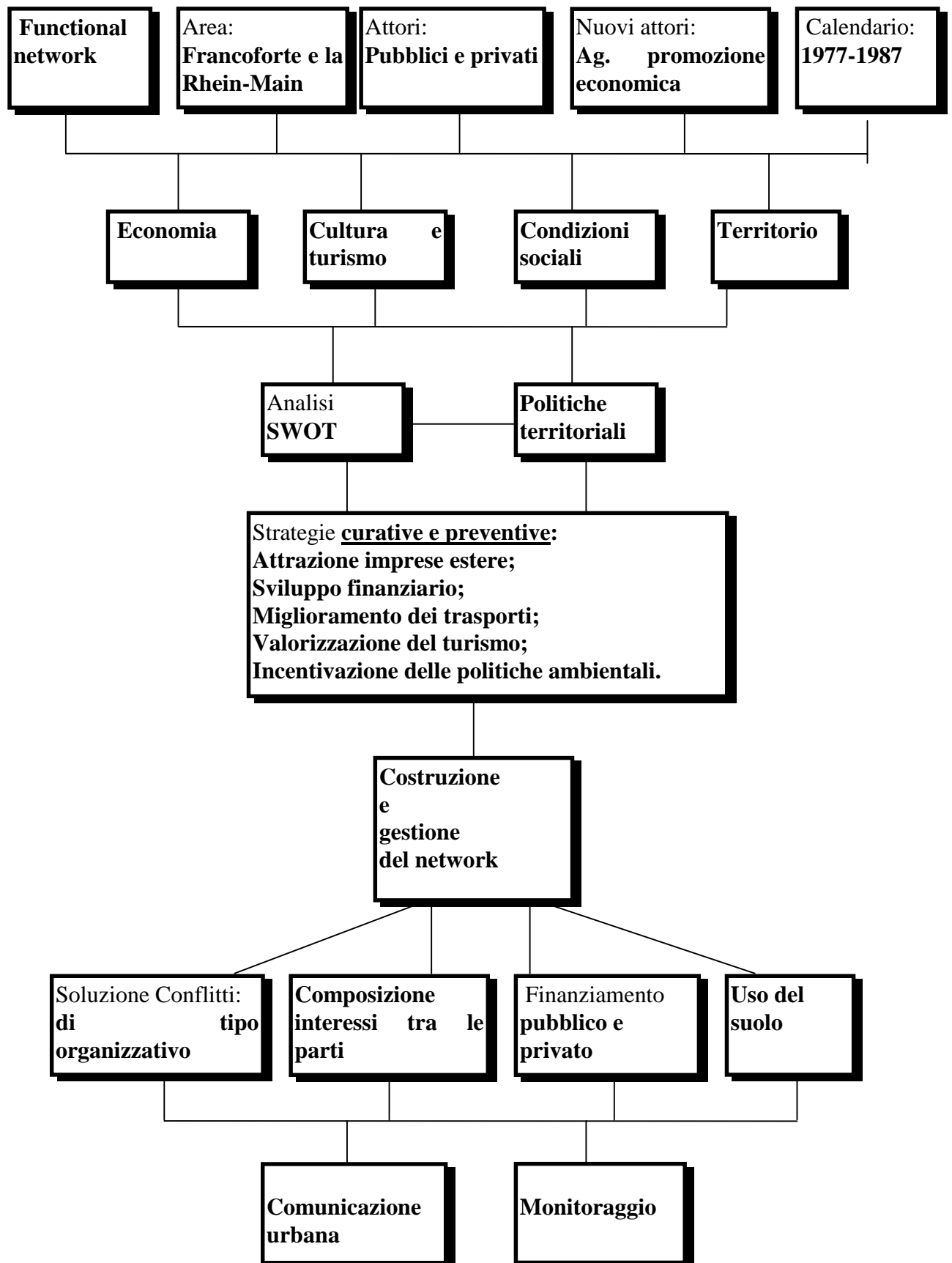
La campagna di comunicazione urbana ha avuto tra i suoi massimi promotori il Sindaco e gli organismi Istituzionali. L’ottima campagna promozionale attuata da Francoforte è stata, infatti, uno dei maggiori stimoli per incentivare la localizzazione di imprese e l’investimento di capitali esteri nella regione.

Monitoraggio

Il successo del piano è indiscusso, Francoforte è diventata la città con la più alta concentrazione di attività imprenditoriali per unità di superficie, ed è la seconda città in Europa per concentrazione di occupati.

La crescente terziizzazione ed internazionalizzazione della città e le attività economiche avanzate in essa allocate hanno incentivato molte imprese estere come Lufthansa, Nestlè, Ibm, Olivetti, Wang, Commodore, e molte altre, ad investire in Francoforte, rendendola una delle prime nella classifica europea per funzioni centrali.

IL PIANO STRATEGICO DI FRANCOFORTE



7 Il Piano strategico di Bilbao

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area di intervento è costituita dalla città di Bilbao e dall'area metropolitana

Definizione degli attori

Promotore: Comune di Bilbao

Organismi Istituzionali: Camera di Commercio
Sociedades Anonimas Gestoras Areas Zonas de Desarrollo (Sagazde)
Associazione industriale e di navigazione di Bilbao
Società per la promozione e riconversione industriale
Centro de Empresas e Innovatòn de Bizkaia (Beaz)
Incubadora de Empresas de Sndika (Ies)
Organismi privati: Corporazione IBV
Mondragòn Corporatòn Cooperativa

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Nuovi organi creati appositamente per lo sviluppo del piano sono il Comitato per l'attrazione di progetti per il futuro, ente misto, formato da rappresentanti del settore pubblico e privato; l'Associazione Bilbao Metropoli-30 con il compito di dare apporto logistico e tecnico al Comitato. Per ogni campo specifico del piano è stato inoltre definito un ente coordinatore di tutte le iniziative (Comitato per la coordinazione delle telecomunicazioni, comitato per lo sviluppo turistico, ecc.)

Definizione del calendario

Il piano ha inizio nel 1991 e termine non ancora definito.

Analisi effettuate

Le analisi hanno riguardato la condizione generale dell'area; sono state, quindi, effettuate ricerche sulla situazione economica, sociale, culturale e territoriale dell'area metropolitana. Tra le analisi effettuate sono state svolte ricerche circa le esperienze di pianificazione strategica già attuate all'estero, in particolare si è fatto riferimento al caso di Pittsburgh. Per lo sviluppo delle strategie più specifiche, si è fatto riferimento a piani che hanno presentato un notevole successo nel settore preso in esame (per le telecomunicazioni, ad esempio, si è analizzato il piano di Colonia).

Strategie

L'obiettivo del piano è di rendere Bilbao una città competitiva a livello europeo, per attuare questo proposito si sono perseguite le seguenti strategie.

Attrazione di imprese estere, mediante l'aumento dell'offerta di suolo urbano di qualità, lo sviluppo dei servizi avanzati, lo sviluppo delle infrastrutture e delle telecomunicazioni

Potenziamento dei trasporti urbani, nazionali e internazionali, attraverso il potenziamento della rete di trasporto pubblico urbano, dell'aeroporto di Sondika e del porto.

Consolidamento della piazza finanziaria, attraverso lo sviluppo dei servizi finanziari avanzati, e il potenziamento della Borsa.

Sviluppo delle attrattive culturali e turistiche, attraverso il potenziamento della Fiera Internazionale delle mostre e il potenziamento delle attrattive turistiche e culturali.

Miglioramento dell'immagine di Bilbao nel mondo attraverso un Piano Globale di Immagine della città, per far conoscere all'estero i vantaggi competitivi della città.

Costruzione e gestione del *Network*

Il *network* è risultato formato da numerosi attori pubblici e privati, la gestione dei rapporti tra i vari attori è stata affidata al Comitato per l'attrazione di nuovi progetti per il futuro, anche se per ogni settore preso in esame è stato designato un coordinatore.

Soluzione dei conflitti

I conflitti generati da questo piano sono stati minimi, le maggiori difficoltà si sono rilevate nel coordinamento tra i settori pubblici e privati.

Finanziamento del progetto

Il finanziamento del progetto è stato sostenuto sia da finanziamenti pubblici che privati. I privati hanno avuto un ruolo preminente nella costruzione delle infrastrutture e nel potenziamento del porto e dell'aeroporto.

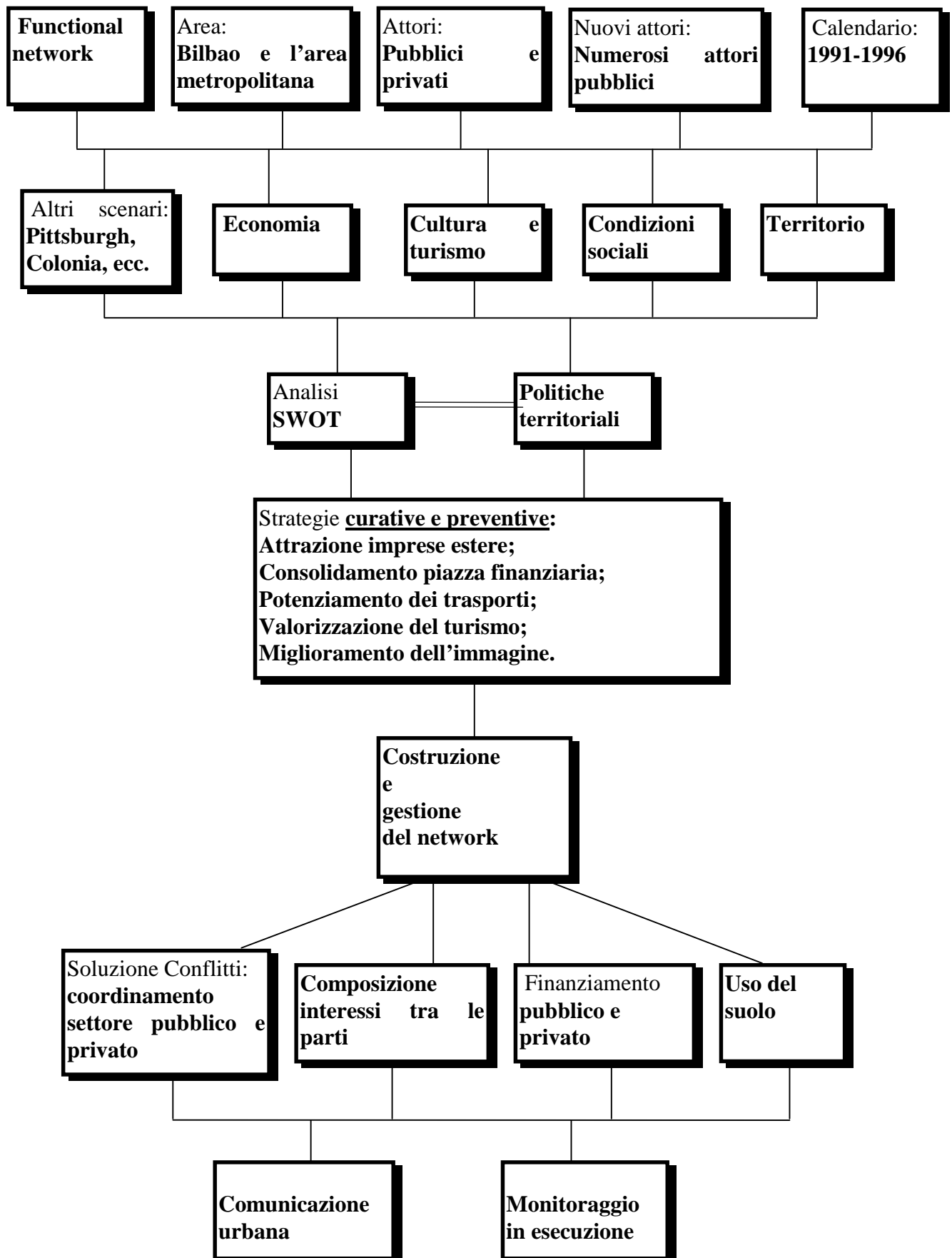
Uso del suolo

Uno dei punti di forza del piano è stato il potenziamento dei trasporti e un miglior collegamento della città a livello regionale, nazionale ed internazionale attraverso un piano dei trasporti particolarmente dettagliato ed efficiente.

Monitoraggio

Il monitoraggio è ancora in fase di esecuzione, perché il piano non si può ancora dire ultimato. Del resto i risultati di un piano strategico sono verificabili dopo un certo lasso di tempo.

IL PIANO STRATEGICO DI BILBAO



8 Il I Piano strategico di Barcellona

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area di intervento è costituita dalla città di Barcellona e dall'area metropolitana.

Definizione degli attori

Promotore:	Comune di Barcellona
Organismi Istituzionali:	Camera di Commercio
	Industria e Navigazione di Barcellona
	Agenzia di Sviluppo del Lavoro Nazionale
	Porto Autonomo
	Unione Generale dei lavoratori
	Università

Developers privati

Creazione di nuovi organi per lo sviluppo del piano

Per la direzione e la coordinazione del piano è stato istituito un Consiglio Generale, coadiuvato dal un Comitato Esecutivo e da numerose Commissioni Tecniche.

Definizione del calendario

Il piano ha inizio nel 1988 e termine nel 1994.

Analisi effettuate

La fase diagnostica di questo piano è stata estremamente accurata ed approfondita, circa 220 persone hanno partecipato a questa parte del progetto. Le analisi hanno riguardato 22 temi per ognuno dei quali si è definito un coordinatore. A queste ricerche è seguita un'analisi Swot, presentata pubblicamente nel febbraio del 1989.

Strategie

L'obiettivo del piano è di consolidare Barcellona come metropoli europea, centro imprenditoriale della regione in cui si situa, città dalla qualità di vita moderna, socialmente equilibrata e fortemente correlata alla cultura mediterranea; in previsione della candidatura a sede delle Olimpiadi del 1992.

Le strategie per raggiungere questo obiettivo hanno riguardato:

La riduzione degli squilibri sociali mediante l'integrazione delle fasce deboli della popolazione e degli immigrati; la formazione di risorse umane istituendo programmi di preparazione dei giovani; l'istituzione di servizi avanzati alle imprese per la promozione industriale; il potenziamento delle infrastrutture e dei servizi pubblici; il potenziamento dei fattori d'attrazione culturale, commerciale e turistica.

Costruzione e gestione del Network

La gestione del Network è stata particolarmente impegnativa, considerato il cospicuo numero di attori coinvolti nel Piano. Fondamentale per la riuscita del progetto è stata la

definizione precisa del calendario e l'organizzazione di numerosi incontri tra i coordinatori di ogni settore del progetto.

Soluzione dei conflitti

L'impostazione di un network altamente organizzato ha reso i conflitti minimi e facilmente risolvibili.

Finanziamento del progetto

Il finanziamento del progetto è stato sostenuto sia da finanziamenti pubblici che privati; l'apporto privato è stato prevalente per ciò che ha riguardato le infrastrutture per le Olimpiadi.

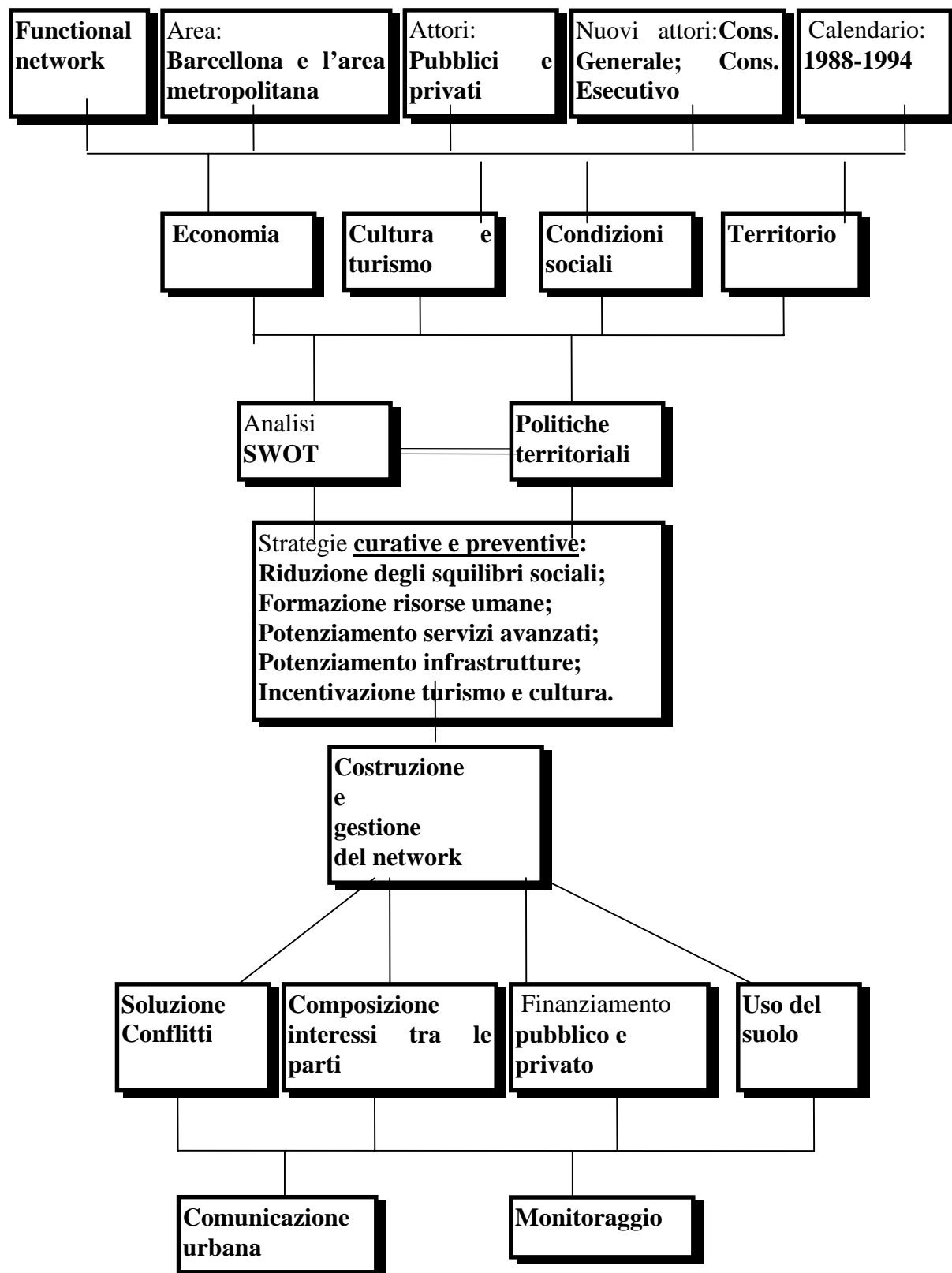
Comunicazione Urbana

L'attività di supporto e divulgazione del Piano è stata un'esposizione dal titolo "Barcellona, lo Scenario del Futuro", tenutasi presso l'Università, e visitata da più di 95.000 persone.

Monitoraggio

I risultati di questo primo piano sono stati numerosi: le infrastrutture sono state potenziate tanto da raggiungere i 120 km di metropolitana; è stato costruito un Parco Scientifico e un Centro di formazione permanente in tecnologie avanzate; un Centro Fiere e Mostre e un Palazzo dei congressi; il numero dei visitatori annui è aumentato più di quanto fosse stato supposto; numerose nuove imprese si sono localizzate nell'area.

IL I PIANO DI BARCELLONA



8.1 Il II Piano strategico di Barcellona

Definizione del controllo dell'operazione

Functional Network: rete permanente, con alto grado di interazione.

Definizione dell'area di intervento

L'area di intervento è costituita dalla città di Barcellona e dall'area metropolitana.

Definizione degli attori

Promotore: Comune di Barcellona

Organismi Istituzionali: Camera di Commercio
Industria e Navigazione di Barcellona
Agenzia di Sviluppo del Lavoro Nazionale
Porto Autonomo
Unione Generale dei lavoratori
Università

Gli organismi appositi per la direzione, il coordinamento e l'esecuzione del programma sono quelli costituiti per il primo piano strategico, cioè: il Consiglio Generale, il Consiglio Esecutivo e le Commissioni Tecniche.

Definizione del calendario

Il piano ha inizio nel 1994 e termine nel 1997.

Concluso questo programma, all'inizio del 1998 è stato previsto un nuovo piano strategico per Barcellona, che dovrà durare fino al 2000.

Analisi effettuate

Anche in questo caso le analisi sono state specifiche, in questo caso è stata attuata anche un'inchiesta presso *Opinion Leaders* della città circa i punti di forza e debolezza dell'area.

Strategie

L'obiettivo di questo piano è di accentuare l'internazionalizzazione di Barcellona, per garantirne il progresso economico, sociale e la qualità della vita.

Per raggiungere questo obiettivo le strategie sviluppate hanno riguardato la coordinazione del settore economico di Barcellona con quello internazionale, l'incentivazione del settore economico mediante l'introduzione e l'incentivazione di nuovi settori e il sostegno all'artigianato e alle attività tipiche; l'integrazione sociale; lo sviluppo delle infrastrutture a sostegno dell'industria; il potenziamento delle attività di informazione e relazione con le altre città.

Costruzione e gestione del *Network*

La tipologia di *network* adottata ha seguito quella del piano precedente, non ha quindi presentato particolari difficoltà nella sua gestione.

Soluzione dei conflitti

Anche in questo caso i conflitti sono stati quasi inesistenti grazie all'esperienza acquisita con il piano precedente.

Finanziamento del progetto

Anche in questo caso lo sviluppo del piano è stato perseguito grazie a finanziamenti per larga parte privati,

Uso del suolo

Uno dei settori da incentivare è stato il potenziamento dei trasporti e un miglior collegamento della città a livello regionale, nazionale ed internazionale attraverso un piano dei trasporti che deve essere in parte ancora migliorato.

Comunicazione Urbana

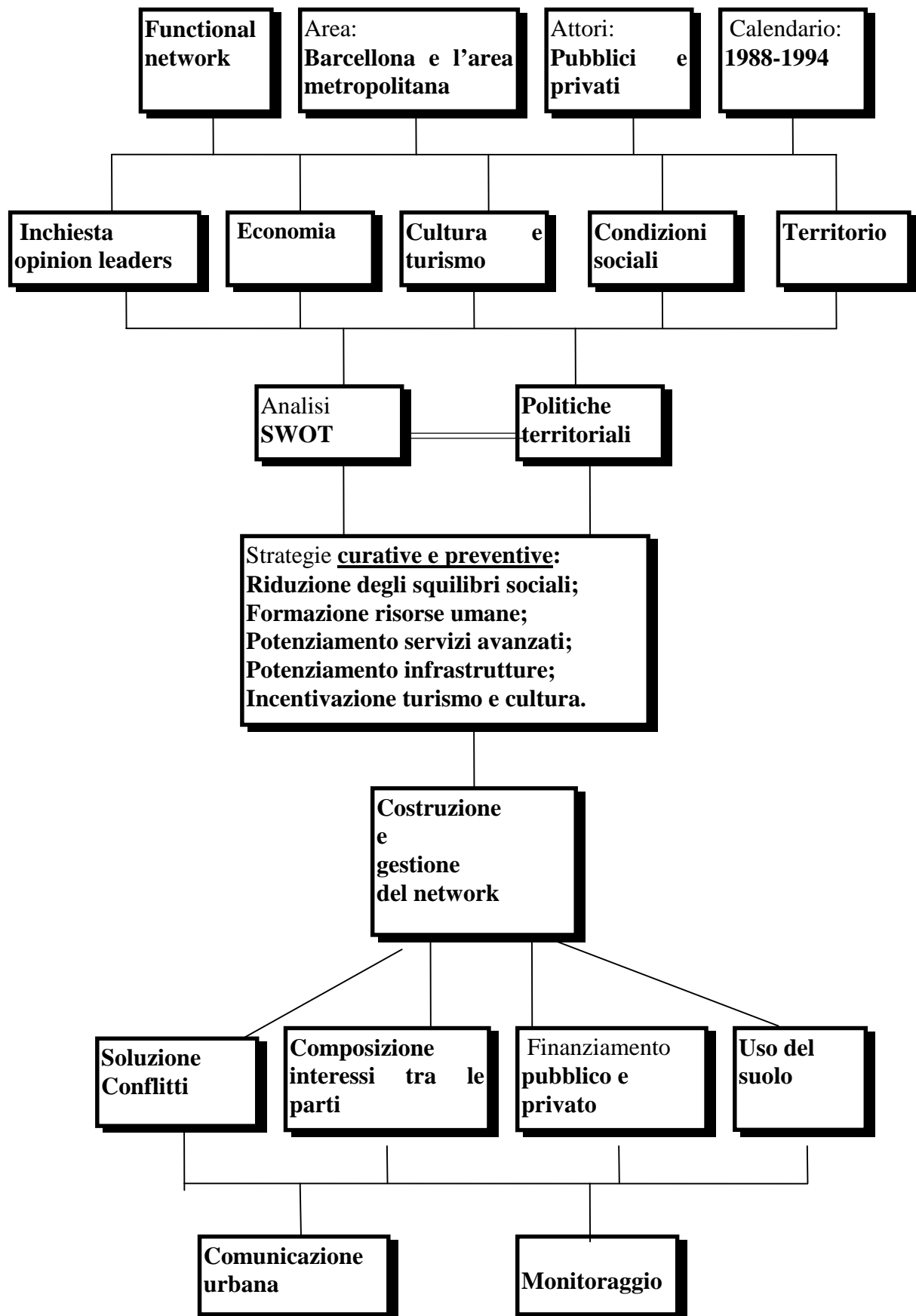
Il piano è stato divulgato grazie a numerosi opuscoli e pubblicità. La campagna è stata incentivata anche dal successo ottenuto dal piano precedente.

Monitoraggio

Anche in questo caso il Piano ha riscosso successo. Barcellona è ora riconosciuta internazionalmente come città moderna e avanzata; economicamente e socialmente si può riconoscere un forte sviluppo; le infrastrutture viarie, di accessibilità, di telecomunicazione e sportive hanno subito una grande trasformazione.

Permangono ancora alcuni problemi, la cui risoluzione è affidata al terzo Piano, attualmente in esecuzione, che riguardano i trasporti a scala internazionale (aeroporto e trasporto merci via strada ferrata), la carenza di abitazioni in affitto a basso costo; e il sistema finanziario piuttosto debole e poco internazionalizzato.

IL II PIANO STRATEGICO DI BARCELLONA



9 Analisi comparata dei casi

Ogni caso analizzato presenta caratteristiche peculiari che ne hanno decretato il successo e punti deboli che possono essere d'esempio per altri casi di pianificazione strategica.

La città di Glasgow rappresenta come si sia formato ed evoluto strutturalmente il modello di piano strategico. Il processo ha avuto inizio con un primo piano, il progetto Gear, che prevede l'incentivazione dello sviluppo del quartiere di East-End; questo piano rappresenta una prima forma di vero e proprio piano strategico attuato, però su scala territoriale ristretta.

Verificato il successo del piano Gear, il Governo Centrale propone un nuovo piano strategico per un'altra zona problematica della città, il quartiere centrale. Questo secondo piano dimostra di essere lievemente innovativo rispetto al primo, infatti le strategie adottate per la rivitalizzazione del quartiere non sono più soltanto "curative" ma anche "preventive", per indirizzare lo sviluppo della zona. Come per il primo piano non è ancora stato istituito un organismo al quale affidare il progetto, il cui coordinatore resta la Sda.

Il terzo piano di Glasgow rappresenta il completamento del precedente, l'area in esame non è più circoscritta al quartiere centrale, ma comprende l'intera zona del centro della città. In questo piano si prevede che l'area in questione faccia da motore alla ripresa della città, la strategia, definita dell'implosione, auspica che dalla rivitalizzazione della zona centrale possa conseguire lo sviluppo di altre aree cittadine.

Per l'attuazione del piano è stata istituita un'agenzia apposita, Glasgow Action, a riprova dell'impegno necessario per attuare il progetto, che non può più essere seguito da vari organismi istituzionali impegnati in altri compiti, ma deve essere gestito, condotto ed attuato da un organismo apposito. Questa agenzia è una *partnership* pubblico-privata, il cui controllo è saldamente in mano ai privati (il direttore è un noto imprenditore locale e il Consiglio di Amministrazione è formato da dieci operatori privati e due membri del Comune), che ha il compito di catalizzare e stimolare le iniziative, creando le necessarie relazioni tra i diversi attori operanti nel processo di trasformazione della città e individuando fonti di finanziamento pubblico e soprattutto privato. Ulteriore punto di forza di questo piano è la provenienza dei finanziamenti, che sono forniti quasi esclusivamente da *developers* privati.

L'ultimo piano strategico attuato a Glasgow presenta una struttura che si avvicina quasi totalmente al modello reticolare di esemplificazione proposto. L'area presa in esame comprende la città e l'area metropolitana, si forma quindi la consapevolezza che la rivitalizzazione di una città non può essere slegata dallo sviluppo dell'intera area in cui la città è inserita.

Per l'organizzazione e la conduzione delle varie fasi del progetto vengono costituiti numerosi nuovi organismi, sempre coordinati da Glasgow Action. Il progetto diventa quindi un luogo di concertazione, in cui vengono creati organismi di consultazione allargata; dove ogni attore ha il proprio compito, ma il coordinamento è attivato e mediato da un attore preposto. Il piano fornisce quindi la cornice di riferimento e il quadro di certezze per i comportamenti dei diversi attori.

La campagna di comunicazione e pubblicità di Glasgow nel mondo, sostenuta dallo slogan "*Glasgow's miles better*" e una serie di grandi interventi di forte impatto, come la ripulitura delle facciate degli edifici, riescono a provocare il coinvolgimento dell'opinione pubblica, ricercando la coesione dei cittadini, degli utenti e degli interessi. Il mantenimento di una fitta "rete interna" ha permesso di sviluppare in secondo luogo una "rete esterna" in grado di rivoluzionare l'immagine di Glasgow anche nel panorama internazionale.

Un piano strategico ugualmente significativo è quello di Lione, che molto si avvicina al modello reticolare di esemplificazione proposto. La zona interessata dal programma non si esaurisce nella città, ma coinvolge l'intera area metropolitana. Significativo è il lasso di tempo relativamente lungo durante il quale il piano si protrae. In realtà in questo caso non si può parlare di un piano vero e proprio, ma di un insieme di politiche strategiche, fattore che giustifica i lunghi tempi dell'intervento.

Con l'inizio degli anni ottanta, ad opera del Sindaco Collomb, vengono intraprese alcune politiche strategiche per indirizzare lo sviluppo della città. Queste e altre politiche, si concretizzano durante l'amministrazione di Noir, successore di Collomb in un forte documento programmatico, "Lione 2010", in cui viene prospettata l'immagine della città nel nuovo millennio.

Anche nel caso di Lione sono sorti alcuni organismi per lo sviluppo del piano, il Consiglio Internazionale per lo Sviluppo, che ha avuto una funzione più rappresentativa e di immagine, e l'Aderly, agenzia creata appositamente dalla Camera di Commercio e dell'Industria di Lione per promuovere lo sviluppo della regione. Le attività dell'Aderly riguardano essenzialmente la ricerca internazionale e la gestione delle filiali all'estero, il sondaggio sul territorio francese, e l'accoglimento del personale delle imprese che sono state installate a Lione. L'esistenza di un'organizzazione di questo tipo permette un'interfaccia più efficace con il mondo delle imprese e, allo stesso tempo, favorisce la cooperazione locale.

Un punto di forza del piano di Lione è rappresentato dalle analisi effettuate preventivamente alla definizione degli obiettivi e delle strategie. Le analisi sono state effettuate dall'Agurco, un'agenzia che ha potuto disporre di un organico di 66 persone con diverse specializzazioni disciplinari (architetti, urbanisti, economisti, sociologi, giuristi, geografi) per predisporre documenti e studi.

Il successo del piano di Lione è anche scaturito dall'incentivazione dei settori di maggior successo per la città. Dopo le analisi, infatti, si è deciso di puntare su settori ad alta specializzazione tecnico-scientifica (ricerche medico-farmaceutiche, telecomunicazioni) che hanno reso la città su scala nazionale seconda soltanto a Parigi.

Per avviare il progetto nel caso di Lione è stata creata un'alleanza tra l'élite modernizzante tecno-amministrativa e i settori neo imprenditoriali, fattore che ha incentivato, col tempo, i finanziamenti privati, fino a far sì che rappresentassero la maggior parte delle spese totali. Lo stesso è avvenuto per il piano strategico di Francoforte, anche in questo caso, infatti, il cospicuo coinvolgimento dei privati ha reso possibile l'intervento.

Il piano, nonostante fosse stato promosso dal sindaco, ha interessato non solo la città e l'area metropolitana, ma l'intera regione Rhein-Main. Anche in questo caso, come per Lione la figura del Primo Cittadino, Walter Wallmann, è fondamentale per lo sviluppo del piano. Egli infatti non ha soltanto promosso l'intervento, ma vi ha partecipato attivamente trasformandosi nel maggiore sostenitore della città su scala internazionale. Nella campagna di comunicazione il Sindaco e gli altri organismi istituzionali hanno giocato, quindi, un forte ruolo, riuscendo a coinvolgere non solo la cittadinanza ma anche l'opinione pubblica estera.

L'ottima organizzazione del *network* in questo piano è stata di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi. L'integrazione tra settore pubblico e privato è stata coordinata dall'Agenzia per la Promozione Economica, sorta appositamente per facilitare i nuovi investitori nell'insediamento e per rendere la città il più possibile confacente alle richieste di questi ultimi.

Anche per Francoforte, la scelta più opportuna del settore da incentivare, in questo caso quello finanziario, ha fatto da motore dello sviluppo dell'area.

Il piano di Francoforte è stato un indiscusso successo, anche se è necessario puntualizzare che la città non ha mai presentato una situazione di estrema crisi come ad esempio si è verificato per Glasgow.

Un piano strategico più recente è rappresentato da quello di Bilbao e della sua area metropolitana. Il piano, il cui promotore è stato il Comune, ha avuto inizio nel 1991 e non si può ancora definire concluso.

Prima della definizione degli obiettivi è stata fatta un'accurata indagine dei piani e delle politiche strategiche già attuate in altre città, ispirandosi al piano di Pittsburgh per l'impostazione generale, e ad altri piani per rami più specifici del progetto, ad esempio Colonia per le telecomunicazioni.

Per il coordinamento del piano è stato costituito un Comitato per l'Attrazione di Progetti per il Futuro, coadiuvato dall'Associazione Bilbao Metropoli-30. Il network in questo caso è stato di tipo piramidale e non orizzontale come negli altri casi, infatti l'organizzazione parte da un organismo centrale (il Comitato), da cui dipendono vari coordinatori per ogni settore del piano.

Il monitoraggio è ancora in fase di esecuzione, risultati si sono già evidenziati nell'incentivare il finanziamento dei privati alla costruzione di infrastrutture di trasporto, quali l'aeroporto e il porto.

I due piani di Barcellona rappresentano esempi di pianificazione strategica di grande successo.

Il primo, su cui ha inciso pesantemente la candidatura della città a sede dei Giochi Olimpici del 1992, è stato un programma multisettoriale. Il Comune di Barcellona, promotore del piano, si è posto un obiettivo di rivitalizzazione generale della città.

Il secondo piano, invece, presenta come obiettivo la rivitalizzazione di un settore particolare, quello economico.

Entrambi i casi risultano strutturati in modo significativo. Per la definizione e l'attuazione del programma sono stati istituiti due organismi appositi, comuni ad entrambi i piani, il Consiglio Generale del Piano e il Consiglio Esecutivo, coadiuvati da commissioni tecniche specifiche per ogni settore e diverse nei due programmi.

Una delle fasi più riuscite dei questi di Barcellona è stata l'analisi. La fase diagnostica, infatti, è risultata molto approfondita (coinvolgendo un numero di 220 persone), e nel secondo piano è stata incrementata da un'inchiesta presso *opinion leader* circa i punti di forza e debolezza della città.

Un ulteriore elemento degno di nota dei piani di Barcellona è la divulgazione dei contenuti dei programmi attraverso mostre e cospicue campagne promozionali del successo dei piani.

Il coinvolgimento dell'opinione pubblica ha così incentivato il finanziamento privato dei progetti più significativi, rendendo la parte di contributo pubblico decisamente esigua.

Nella semplificazione considerata e in tutti i piani analizzati non viene specificato il ruolo giocato dal *marketing* urbano, inteso come insieme di azioni da svolgersi prima di qualsiasi attività pianificatoria, durante il processo di pianificazione, e dopo che il piano sia stato approvato. Il *marketing* urbano deve quindi essere inteso come strumento per verificare ed eventualmente modificare le strategie previste, in modo che l'offerta possa seguire il più possibile il variare della domanda nel tempo. La città deve essere considerata un "prodotto vendibile", i cui clienti sono i cittadini; come tale la città deve essere sempre competitiva e deve saper variare i propri prodotti al diversificarsi della domanda.

Raffaella PAVESIO, Centro Studi Urbani, COREP