

Esperienze nazionali e internazionali di Pianificazione strategica: modelli ed esperienze

Seminario

1 aprile 2006

Paolo Perulli - Maurizio Catino



Cos'è il Piano Strategico

È un metodo, uno strumento e un momento di decisione collettiva (volontaristico) su scelte future per la costruzione di un progetto condiviso che permette di:

- definire ipotesi di sviluppo della città e del territorio ritenute desiderabili e possibili ed unificarle in un "disegno strategico"
- fissare obiettivi di medio-lungo periodo
- identificare coerentemente linee di intervento, azioni e progetti ed individuare una scala di priorità degli interventi
- Includere nel processo decisionale tutti gli attori collettivi coinvolti dalle conseguenze delle scelte relative al territorio
- mobilitare ed utilizzare efficacemente le risorse disponibili



La logica della Pianificazione Strategica della città

- Identifica i vantaggi competitivi della città e del territorio
- Favorisce una visione integrata (non settoriale) della realtà territoriale
- Permette di individuare le aree critiche o strategiche e quindi gli obiettivi, le azioni e le priorità di intervento ad esse collegate
- Mobilita interessi e risorse, sia pubbliche che private
- Argomentare vs. negoziare
- Mette assieme Strategia e Condivisione
- Realizza beni collettivi dedicati



Gli attori della pianificazione strategica

- Governi locali: comuni, province, ecc.
- Enti funzionali: CdC, università, Autorità portuali, ASL, autorità di bacino, fondazioni bancarie, ecc.
- Regione
- Governi intermedi: distretti, consorzi intercomunali, ecc.
- Associazioni di rappresentanza degli interessi, enti culturali, associazioni ambientaliste, volontariato, organizzazioni della società civile, banche, ecc.
- Altri soggetti: articolazioni dello stato, global players
- Agenzie di sviluppo locale



Ambiti e livelli di applicazione

- MACRO

Reti di città, aree territoriali estese, distretto territoriale

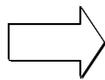
- MESO

Città e territorio di riferimento

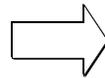
- MICRO

Singola politica o specifico settore di intervento (es. il welfare locale, le politiche del lavoro)

Esigenze di partenza nella pianificazione strategica



**DISEGNARE SCENARI STRATEGICI
CHE FAVORISCANO LO SVILUPPO SOCIO-
ECONOMICO DELLA COMUNITA'**



**REAGIRE A FASI DI DECLINO CREANDO UNA
NUOVA CENTRALITA' DEL SISTEMA
TERRITORIALE**

Il ruolo dell'attore pubblico locale

Nella logica della Pianificazione strategica, l'Amministrazione locale sceglie di modificare il proprio stile di governo:

- **promotore**, proponendo e avviando il processo, favorendo il coinvolgimento degli altri attori e creando reti di relazioni sistematiche e integrate
- **facilitatore**, mobilitando le competenze specialistiche necessarie nelle diverse fasi della Pianificazione strategica
- **coordinatore**, curando l'aspetto dell'organizzazione operativa e della gestione dell'intero processo.

il piano strategico di Barcellona



Il Piano Strategico di Barcellona SWOT del sistema urbano di Barcellona

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Nuovi centri decisionali (municipio) per rafforzare le politiche locali ● Movimento sociale forte che legittimava il comune ● Convergenze con governo socialista nazionale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bassa qualità di servizi e infrastrutture (strade, servizi sociali, impianti sportivi..)
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● Olimpiadi 1992 ● Dare a Barcellona un ruolo preminente nell'area metropolitana, in Catalunya ed oltre 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perdita di benessere, specie nei quartieri e settori sostenuti dal franchismo ● Restrizioni ai bilanci pubblici ● globalizzazione

butera partners

Il Piano Strategico di Barcellona il primo piano strategico (1988)

era basato su tre assi principali, miranti al **recupero della città**:

- Barcellona centro di una macro-regione europea (Nord-Ovest mediterraneo)
- La qualità della vita (sostenibilità ambientale e sociale, cultura, crescita del capitale umano)
- L'industria e la ricerca al servizio dell'imprenditoria (servizi alle imprese, polo sanitario, commerciale, del design..)

Il Piano ha indotto una forte crescita del capitale sociale: è nata una rete di soggetti, differenti per natura ed interessati a differenti politiche, che hanno continuato l'azione di governance oltre il Primo Piano Strategico

butera partners

Il Piano Strategico di Barcellona il secondo piano strategico (1994)

Cinque linee strategiche, miranti all'**innovazione infrastrutturale**:

- posizionare Barcellona come una delle regioni economicamente più attive ad attrattori dell'Unione Europea
- politiche per l'impiego (in particolare con riferimento per i gruppi svantaggiati: donne, giovani, over 45).
- creazione di una Città della Conoscenza (stimolo a nuovi settori imprenditoriali)
- garantire la coesione sociale (stimolo alla vita culturale della città e creazione di spazi adatti a tale fine)
- sviluppare per la città un ruolo specifico per lo sviluppo dell'Europa, della Spagna, del mediterraneo e dell'America Latina



Il Piano Strategico di Barcellona il terzo piano strategico (1999)

mira alla formazione di una nuova Vision per la città, sviluppando la metropoli come una rete Polinucleare, contrapposta alle reti mononucleari di città come Parigi o gerarchico-radiali come nel caso di Londra. I nuovi assi delle strategie sono:

- Nuovi spazi per la new economy (zona denominata 22@)
- Rinforzare l'università nei campi delle nuove tecnologie e favorire lo spin-off accademico
- Sviluppare infrastrutture di ricerca (parchi scientifici)
- Stabilire reti strategiche per la città (BCN digital e BCN biomedica)
- Promuovere i settori strategici (turismo, cultura, l'ambiente, la logistica, le università etc.)



Il Piano Strategico di Barcellona il I piano strategico metropolitano (2003)

- Propone strumenti per la gestione e la rigenerazione del potenziale di crescita dell'intera area metropolitana
- Fissa principi generali d'intervento (solidarietà, sussidiarietà, coesione sociale, uguaglianza di opportunità, cooperazione pubblico-privato, etc.)
- Fissa principi funzionali (corresponsabilità, razionalità e semplificazione, sostenibilità ambientale, qualità del lavoro, etc.)
- Coordina la visione del territorio in forma globale (una "città di città" che è una "città che crea")



Il Piano Strategico di Barcellona gli attori e le strutture

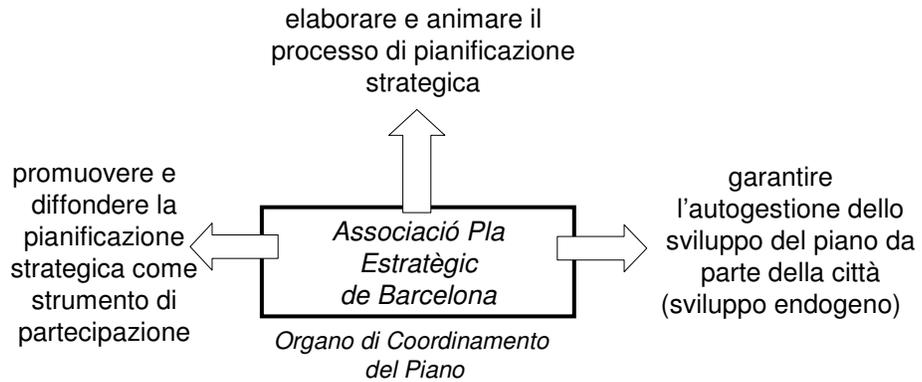
La Associazione Per il Piano Strategico Metropolitano di Barcellona è un'associazione privata e no-profit. E' stata fondata nel 1988 per iniziativa dei seguenti attori:

Il comune di Barcellona	La Camera di commercio	Il Circolo Economico
Confindustria	I sindacati e commissioni operaie	L'autorità portuaria di Barcellona
L'Università di Barcellona	Il consorzio Zona Franca	fiera di Barcellona

Nel 2002 l'associazione ha rinnovato i suoi scopi con il Primo Piano Strategico Metropolitano e ha coinvolto 36 municipalità dell'area metropolitana: il Consiglio Generale accorpa oltre 300 membri, tra cui imprese private, istituzioni pubbliche e governi locali



Il Piano Strategico di Barcellona gli attori e le strutture



il piano strategico di Lione



Il Piano Strategico di Lione SWOT della regione di Lione

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ● Economia diversificata di PMI: chimica, metallurgia, tessile 	<ul style="list-style-type: none"> ● Frammentazione della società e delle istituzioni locali ● Poca attenzione da parte di Parigi
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> ● Potenziare i settori industriali innovativi di punta e lo sviluppo di servizi avanzati 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crisi della tradizionale mediazione elitista tra sindaco e potentati economici locali

Il Piano Strategico di Lione il percorso della pianificazione

metà anni '80: Lione, la sua comunità urbana (COURLY) e i comuni dell'area metropolitana creano un organismo (SEPAL) per un processo di pianificazione di genere nuovo: Lyon 2010, basato sulla consultazione degli attori del territorio vasto, a partire dalla Camera di Commercio e l'ADERLY

1992: il sindaco Michel Noir presenta uno Schéma Directeur, con tre obiettivi:

- fare di Lione una metropoli europea;
- fare di Lione una metropoli equilibrata e solidale;
- fare di Lione una città gradevole, dove si può vivere bene.

Lyon 2010 ha permesso la realizzazione di grandi progetti come la *Cité internationale*, ha promosso la realizzazione di un polo tecnico-scientifico, ha migliorato le reti di connessione urbana e i collegamenti regionali, nazionali ed internazionali, attuato una politica ambientale e turistica.

Il Piano Strategico di Lione il percorso della pianificazione

Le criticità dello Schéma Directeur:

- Il piano ha carattere tecnocratico;
- non ha l'apporto della società locale
- si rivela incapace di gestire la politica economica per l'opposizione di Conseil Règional e Conseil Gènèral

1995: Il nuovo sindaco Raymond Barre con i progetti Millenaire3 (*piano strategico*) e SDE (*tavolo inclusivo per lo sviluppo economico*) allarga il numero di attori ammessi a partecipare alla concertazione locale, per contrastare la perdita di autorità delle istituzioni politiche locali



Il Piano Strategico di Lione Millenaire 3

Il nuovo Piano non è più un "affare da esperti": mira a unire la competitività della città con la coesione sociale.

5 obiettivi principali del Piano :

- diffondere le nuove tecnologie ITC
- costruire un equilibrio dinamico tra l'apertura alla globalizzazione e la conservazione delle prerogative locali
- rifondare il governo urbano e promuovere un sistema di governance locale
- garantire lo sviluppo economico e sociale inclusivo
- garantire la qualità dell'ecosistema urbano

Vengono varate delle Azioni bandiera: il progetto identifica 21 priorità per il 21° secolo, per fare di Lione una metropoli partecipata, aperta alle culture e al mondo, attrattiva, dove è gradevole vivere, capace di favorire lo spirito imprenditoriale e l'apprendimento,



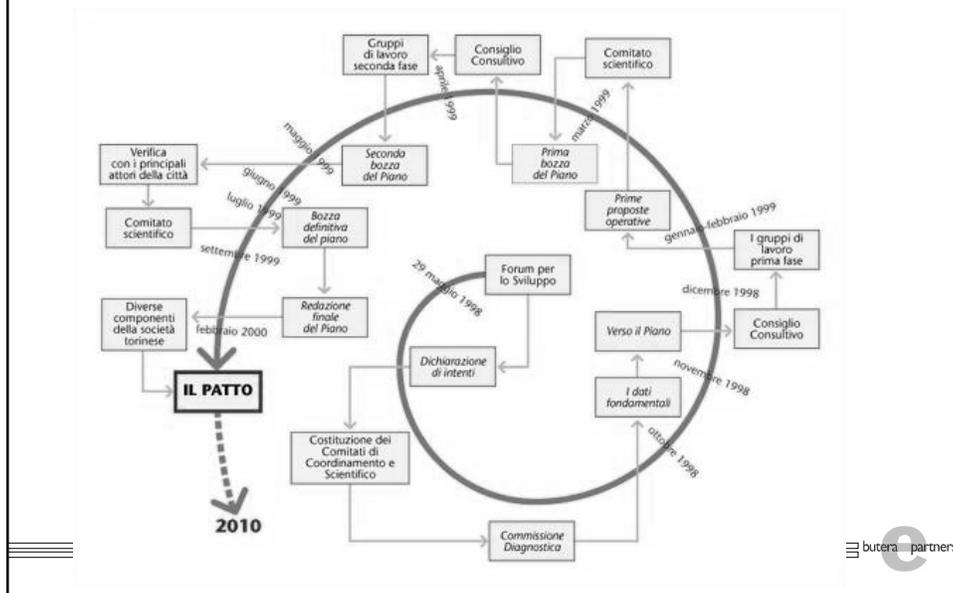
il piano strategico di Torino



Il Piano Strategico di Torino SWOT del sistema urbano di Torino

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">● strutture formative di qualità	<ul style="list-style-type: none">● crisi dell'industria e della FIAT● crisi dell'identità cittadina● mutamenti di struttura nella politica cittadina (crisi dei partiti e dei sistemi di rappresentanza)
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">● potenziare settori diversi dall'industria● creazione di un polo del terziario avanzato	<ul style="list-style-type: none">● decadenza della città e del sistema urbano

Il Piano Strategico di Torino il percorso della pianificazione



Il Piano Strategico di Torino la vision del piano strategico

Gli obiettivi della città per il 2010:

- Torino metropoli europea
- Torino ingegnosa: città del fare e del saper fare
- Torino che sa scegliere: l'intelligenza del futuro e la qualità della vita

Un forte elemento di stimolo e un'opportunità di visibilità per la Città ed il Piano Strategico è stato l'appuntamento delle

Olimpiadi Invernali Torino 2006

Il Piano Strategico di Torino le sei linee strategiche

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

Il Piano Strategico di Torino l'associazione Torino Internazionale

Associazione pubblico-privata attivata dai soggetti sottoscrittori del patto. Ha il compito di:

- Garantire l'organizzazione del Piano (regole e scadenze)
- Monitorare, coordinare e sostenere le iniziative
- Promuovere lo spirito costruttivo del Piano
- Assicurare la massima circolazione delle informazioni

il piano strategico di Verona



Il Piano Strategico di Verona SWOT della città di Verona

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">● economia dinamica● posizione geografica favorevole, all'incrocio di flussi continentali	<ul style="list-style-type: none">● limitata cooperazione tra gli attori del territorio
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none">● creare reti forti interne ed esterne● sviluppare le vocazioni logistica, turistica, fieristica	<ul style="list-style-type: none">● concorrenza delle aree limitrofe (Pa-Tre-Ve, Milano)● crisi data da mancanza di innovazione

Il Piano Strategico di Verona le aree strategiche

- Ambiente e Territorio: centrata sui temi della tutela e della sostenibilità ambientale, e sul sistema della mobilità.
- Economia: mirante al rafforzamento delle vocazioni economiche, sulla formazione, sull'apertura all'innovazione e alla qualità.
- Cultura: per qualificare Verona come città internazionale della cultura
- Welfare: per la promozione del benessere e dell'inclusione sociale

Parallelamente alle quattro aree strategiche è emersa l'importanza di consolidare alleanze territoriali al di là dei propri confini amministrativi.



Il Piano Strategico di Verona le azioni

100 idee progettuali, alcune delle quali sono state identificate come
Progetti Bandiera:

Polo finanziario	Polo turismo congressuale
sistema trasporti città metropolitana	Marketing Territoriale
Gestione integrata del verde	Avvio Agenda 21
assistenza alle demenze senili	accoglienza degli immigrati
Sviluppo <i>e-government</i>	Riqualificazione quartiere Veronetta
Sistema innovazione	Città della Musica
promozione delle iniziative culturali	Riqualificazione dell'Arsenale
Integrazione scuola-lavoro



Il Piano Strategico di Verona gli attori e la partecipazione

Il Protocollo di Intesa è stato firmato dai 27 principali stakeholders del territorio. Un particolare attenzione è stata dedicata a comunicare il Piano e ad attivare strutture di partecipazione che garantiscano un'effettiva governance del territorio:

- Attivazione della Consulta di Sindaci dei comuni dell'area metropolitana
- Attivazione della Rete Adige-Berico-Garda

il piano strategico di Pesaro



Il Piano Strategico di Pesaro le aree strategiche

Il Progetto Pesaro 2015 – città della qualità, avviato nel febbraio 2001 su iniziativa comunale, prevede sei aree strategiche di intervento, definite dalle sei apposite Commissioni, ai cui lavori hanno partecipato più di 130 persone, coinvolgendo rappresentanti di 43 Enti e organizzazioni:

- Attrazione di impresa
- Città della cultura
- Internazionalizzazione e promozione della città
- Società dell'informazione e nuove tecnologie dell'ICT
- Welfare locale
- Territorio (*protezione e tutela ambientale*)



Il Piano Strategico di Pesaro I progetti

Nelle 6 aree strategiche si individuano 27 azioni, a loro volta suddivise in progetti. Alla definizione dei progetti hanno partecipato **241 attori**.
Alcuni progetti significativi:

- Cablaggio del distretto e apertura di un E-portal
- Predisposizione di servizi avanzati per l'innovazione delle imprese
- Creazione di reti per la cultura (musei, scuole, arti, etc.)
- Internazionalizzazione e marketing territoriale
- Sviluppo di reti locali, regionali, internazionali

Progetti proposti	76
Progetti sviluppati	61
Progetti confluiti in altri progetti	10



Il Piano Strategico di Pesaro l'Urban Center

L'**Urban Center** (che raccoglie l'eredità del processo di ascolto "Ascoltare Pesaro" avviato a partire dal 1996) e' la struttura che il Comune di Pesaro ha proposto alla città come luogo di partecipazione per la costruzione delle politiche locali,

L'Urban Center rappresenta per la città di Pesaro:

- il luogo di promozione delle progettualità
- l'arena per la promozione del dibattito fra gli attori locali
- Il luogo di costruzione del consenso attorno ai progetti di sviluppo urbano
- il luogo di promozione della conoscenza sulla città e le sue trasformazioni



Il Piano Strategico di Pesaro l'implementazione del Piano

Per favorire l'implementazione del Piano Strategico il Comune di Pesaro ha attuato alcuni importanti programmi:

- I programmi magnete PASSO DP 2004 e IMMP: Si tratta di programmi catalizzatori della innovazione territoriale e della cooperazione tra attori e istituzioni che richiamano alcune importanti azioni già previste dal Piano
- Progetto "e-democracy con la pianificazione strategica" per progettare, realizzare e utilizzare tecnologie di rete che consentano la partecipazione alla decisione delle politiche pubbliche da parte dei cittadini, delle forze economiche e sociali del territorio.
- Integrazione tra il Piano ed altri processi di programmazione: Piano sociale d'ambito, Agenda 21, bilancio sociale ed ambientale
- Sistema informativo del Piano (coinvolge 135 enti e soggetti)



Aree di intervento: Ambiente e Energia

Bilbao: 	<p>L'obiettivo strategico è la rigenerazione dell'ambiente. Nel Nuovo Piano "Bilbao 2010" uno dei progetti di primo rango (quelli che richiedono maggiori risorse) è dedicato a "il fiume come estensione della città" e prevede la creazione di nuove aree residenziali e commerciali, zone verdi.</p> <p>Obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Controllo dell'aria e dell'acqua, gestione dei rifiuti➤ Recupero di zone inquinate➤ Miglioramento del sistema dei Parchi
---	---

Aree di intervento: Ambiente e Energia

Glasgow: 	<p>uno dei quattro obiettivi della Visione Strategica prevede di creare una Cintura Verde attorno alla città. Il tema ambientale è centrale e tra le azioni bandiera ben tre appartengono a tale area (creare il Parco di Loch Lomond, espandere la Central Scotland Forest, riaprire il canale Clyde-Forth).</p> <p>Obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none">➤ valorizzazione delle aree naturalistiche notevoli➤ sviluppo sostenibile delle aree naturali: politiche concertate per agricoltura, deforestamento, attività minerarie➤ sviluppo di un sistema di sfruttamento delle energie rinnovabili (es: energia eolica) e di gestione delle scorie delle centrali
--	--

Aree di intervento: Ambiente e Energia

La Spezia:



Obiettivi

- Creazione del Parco dell'Arco collinare
- Avvio dello Sportello ambientale
- Regolamento edilizio ispirato alla sostenibilità ambientale
- Qualità delle acque: realizzazione di depuratori
- È stato avviato il LABTER, il Laboratorio Territoriale di Educazione Ambientale (si occupa di comunicazione ambientale)

Aree di intervento: Cultura

Bilbao:



Il Piano mira a trasformare la città in un polo di "cultura e congressi", nell'ottica di dare a Bilbao un vantaggio competitivo. In tale area sono stati inseriti progetti di grande importanza, ed opere quali il Guggenheim Museum di Bilbao, Euskalduna Concert and Conference Hall, Centro Culturale.

Obiettivi

- Sviluppo di un sistema di informazione sulle attività culturali
- Costituire un punto obbligato nei circuiti culturali internazionali
- Avere un sistema educativo ad altissima presenza culturale
- Favorire l' iniziativa Privata in campo artistico e culturale
- Avvicinare l'Università al mondo produttivo

Aree di intervento: Cultura

Firenze:



la prima linea strategica (“Promuovere l’innovazione con una migliore integrazione tra le diverse risorse e funzioni”) prevede azioni che tendono a riequilibrare il rapporto tra produzione e fruizione di cultura:

Obiettivi

- Firenze rete: creare una Rete dei musei metropolitani
- Museo della città
- Firenze Città del restauro
- Potenziare la città degli studi
- Creare la Biblioteca della città (nuovo polo di documentazione e di divulgazione culturale aperto a tutti i cittadini sul modello delle Biblioteche pubbliche di informazione francesi)
- Favorire il Turismo consapevole attraverso una migliore gestione e distribuzione dei flussi turistici (non solo città d’arte, ma anche “città del Made in Italy)

Aree di intervento: Cultura

Torino:



Obiettivi

- Potenziare il sistema museale e coordinare le attività culturali
- Promuovere Torino come “Città del Cinema”, recuperare spazi di pregio (Reggia di Venaria Reale, Cittadella della Cultura di Stupinigi)
- Costruire un nuovo polo culturale nella città con una biblioteca civica integrata da spazi teatrali, di incontro e produzione culturale
- Candidare Torino a Capitale Europea della Cultura e programmare eventi di carattere internazionale
- Valorizzare il sistema dell’arte moderna contemporanea rafforzando la rete che collega GAM, Castello di Rivoli e altre istituzioni)

Aree di intervento: Riconversione industriale

Nord Milano:



l'alleanza tra i comuni aderenti al Piano Strategico è stata determinata principalmente dalla necessità di fronteggiare la crisi della grande industria. Il Piano accompagna e governa il cambiamento con l'Agenzia di Sviluppo Nord Milano -poi Milano metropoli- proponendo una nuova "missione" economica e produttiva centrata sull'innovazione tecnologica

Obiettivi

- Avviare progetti di riqualificazione di aree dismesse
- Arricchire il territorio con progetti integrati di insediamento e concentrazione di attività in settori nuovi (nuove tecnologie)
- Favorire l'attrazione di nuove imprese (BIC la Fucina)
- Garantire la formazione dei lavoratori (specie gli esuberanti)

Aree di intervento: Riconversione industriale

Lione:



il Piano riconosce la presenza storica dell'industria chimica nella metropoli lionese, e vara molte misure dedicate al settore.

Obiettivi

- Perfezionare la prevenzione di incidenti e garantire adeguate misure di sicurezza.
- Redazione di una lista delle priorità relative ai possibili rischi e un piano per la loro eliminazione o riduzione (con riguardo anche alle attività di trasporto di materiali pericolosi da e per gli stabilimenti).
- Previsione di un progetto di Risk Management

Aree di intervento: Riconversione industriale

Torino:



Il percorso intrapreso dalla città di Torino nasce dall'esigenza di rispondere attivamente ad una situazione di crisi, dovuta alla perdita di centralità dell'industria manifatturiera nell'economia torinese. La città si è mossa mobilitando tutte le risorse locali al fine di elaborare nuove rotte per lo sviluppo (turismo, cultura, formazione, ricerca, nuove tecnologie)

Obiettivi

- Migliorare la formazione, specie nei settori "non tradizionali"
- Favorire l'insediamento di imprese locali in nuovi settori produttivi
- Stimolare l'insediamento di attività innovative -principalmente terziario ad alta tecnologia- in aree dismesse dall'industria
- Recupero delle aree dismesse (Lingotto, zona "spina 3" lungo la Dora, etc.)

Il **Secondo Piano Strategico** prevederà azioni mirate ad assorbire l'impatto sulla città del ridimensionamento della FIAT e a recuperare all'uso produttivo l'area di Mirafiori