

**Pianificazione strategica e
Pianificazione territoriale
nella Città Metropolitana**

La legge 56/2014 all'art. 1, individua, tra le **funzioni fondamentali spettanti alla Città metropolitana**, la “**pianificazione territoriale generale, ivi comprese le strutture di comunicazione, le reti di servizi e delle infrastrutture** appartenenti alla competenza della comunità metropolitana, anche **fissando vincoli e obiettivi all'attività e all'esercizio delle funzioni dei comuni ricompresi nell'area**”.

Tale attribuzione si affianca alla “**pianificazione territoriale di coordinamento**”, nonché alla “**tutela e valorizzazione dell’ambiente**” (art. 1, comma 85), ereditata dalla Provincia.

Fondamentale, inoltre, sarà il nesso con il “**piano strategico triennale del territorio metropolitano**, che costituisce **atto di indirizzo per l’ente** e per l’esercizio delle funzioni dei Comuni e delle unioni dei Comuni” (art. 1, comma 44).

Novità: il termine “**pianificazione generale**” si traduce, infatti, non solo nel rafforzamento della **dimensione strategica** del piano, ma soprattutto nella possibilità di disciplinare **previsioni dal carattere prescrittivo e cogente**, superando il ruolo preminente di **coordinamento** tipico della pianificazione provinciale.

In modo complementare, il termine “**territoriale**” richiama la necessità di dedicare tali previsioni con efficacia prevalente esclusivamente a “**fatti**” **rilevanti alla scala vasta**, lasciando così alla strumentazione urbanistica “tradizionale” compiti regolativi di livello comunale/locale.

Il Piano Territoriale Metropolitan, è chiamato a svolgere tre principali funzioni: ***strategica/di indirizzo, di coordinamento, programmatica/prescrittiva*** con efficacia prevalente.

Sul primo punto, si ritiene che il Piano Territoriale Metropolitan debba svolgere una **funzione strategica e di indirizzo**, che potrebbe essere sviluppata in forma di “**visioni**”, indirizzi e criteri sia per i Comuni sia per la molteplicità degli attori della scena metropolitana.

Cultura e città

VISION / PIANI STRATEGICI

Ascolta il tuo cuore, città

Uno strumento cruciale per imprimere una direzione comune alla fitta maglia dell'agire urbano pubblico e privato

di Carlo Ratti e Ricky Burdett

Yes, Prime Minister! Una situazione insolita a 10 Downing Street, residenza del primo Ministro Inglese, in un'opaca mattina di fine febbraio 2012. Sul podio, in una stanza al primo piano, pianificatori, designer, architetti (tra cui chi scrive) e amministratori urbani provenienti da tutto il Regno. In platea, ad albi e all'attenti, tra una tazza di tè e due tramezzini al cestrino, il Primo Ministro David Cameron, il suo vice Nick Clegg e numerosi membri del governo, tra cui Greg Clark, di recente nominato ministro delle Città. Che cosa sta succedendo?

Non stiamo parlando di emergenze nazionali, bensì semplicemente di strategie urbane. Temi soliti prepotentemente alla ribalta principalmente a causa di due trend paralleli: da un lato il sempre maggior potere decisionale acquisito dalle città di tutto il mondo, a seguito di un lungo processo di devolution (nonché del fatto che oltre la metà della popolazione mondiale è ormai urbanizzata). Dall'altro l'abilità delle città di pensare in modo strategico ed elaborare piani di sviluppo autonomi, capaci a loro volta di influenzare le politiche nazionali.

Spiega Paolo Verri, già direttore di Torino Internazionale, l'Associazione che sviluppa nel 2000 il primo piano strategico per guidare l'ex capitale industriale del nord ovest nel decennio delle Olimpiadi: «La pianificazione urbana strategica è nata alla fine del secolo scorso a causa della necessità di far fronte ai grandi processi di deindustrializzazione. Anni difficili, in cui era necessario costruire sulle macerie delle grandi fabbriche. Oggi quella fase è passata, ma i piani strategici sono rimasti uno strumento essenziale per identificare



GIOCHI DI SPECULAZIONE | Londra ridisegnata dalla grafica svizzera Ursula Hitz (particolare)

un percorso condiviso di sviluppo urbano e attuare politiche di coesione sociale».

In altri termini il piano strategico cerca di rispondere alla domanda di una città: che cosa voglio fare da grande? Nell'ultimo decennio, Londra, Barcellona, Bilbao, Liverpool e Monaco di Baviera hanno avviato un di questo tipo. In Italia, Genova, Milano e Parma ne hanno seguito l'esempio. Questa nuova generazione di "piani urbani" ha in comune un approccio che oltre la metà della popolazione mondiale è ormai urbanizzata). Dall'altro l'abilità delle città di pensare in modo strategico ed elaborare piani di sviluppo autonomi, capaci a loro volta di influenzare le politiche nazionali.

Gli esempi positivi di metropoli come Barcellona o Londra, e di piccoli centri come la belga Mons. La sfida è la governance: come promuovere la partecipazione?

cio che combina la dimensione spaziale con considerazioni di carattere sociale, economico, politico e tecnico, prendendo in considerazione i mutamenti caratteristici del XXI secolo: l'effervescenza dell'era dell'informazione, insieme ad altri strumenti - un piano economico, un progetto di governance e infine strumenti regolatori, masterplan o altri strumenti urbanisti-

ci attuativi - il piano strategico permette di coordinare tutti quegli interventi che costituiscono la fitta maglia dell'agire cittadino, spingendolo in una direzione comune e possibilmente condivisa.

Il London Plan - adottato dal sindaco di sinistra Ken Livingstone e recentemente aggiornato dal conservatore Boris Johnson - costituisce un modello positivo per la crescita sostenibile della più vecchia megacity del mondo: propone un futuro urbano fondato su una città compatta, integrata e superconnessa (sia spazialmente sia virtualmente), stimolato e promosso dal "cittadino" di quest'anno.

Un altro modello è quello di Singapore, dove la redazione di diversi piani strategici da parte del Governo ha trasformato questa piccola città-Stato in uno dei principali centri internazionali della knowledge economy. In base a una vision condivisa sono stati coordinati gli investimenti nella ricerca biomedica, nelle nuove università e nello sviluppo di centri di ricerca in collaborazione con grandi multinazionali come IBM e HP, tutti ingredienti del successo dell'isola negli ultimi anni.

Tuttavia i piani strategici possono essere sviluppati con successo anche nelle città di taglia media, come dimostrano gli

esempi recenti di Torino, Monaco, Barcellona, Genova e Parma. «Proprio questo è oggi uno degli aspetti più interessanti», spiega ancora Verri, che in questi mesi sta lavorando a stretto contatto con Matera. Si prenda ad esempio il documento elaborato da Mons, città belga di circa 200mila abitanti, che è riuscita a strappare la nomina a capitale europea della cultura nel 2010. Piani di questo tipo potrebbero ispirare molte città del nostro Paese, che spesso faticano a trovare la propria direzione (basti pensare a centri come Asti o Parma, il cui potenziale, peraltro notevole, spesso non riesce a emergere proprio a causa della mancanza di un pensiero strategico).

L'interesse comune di operazioni di strategia urbana sta spingendo molte società di consulenza internazionali a occuparsi di città. Spiega Simon Giles, direttore per le strategie Smart City presso Accenture: «In tutto il mondo, ma in particolare in Medio Oriente, Sud Est Asiatico e America Latina vi è la necessità di progettare ex-novo e riconvertire grandi aree urbane. La Cina da sola ha in programma più città di quante l'umanità ne abbia mai costruite nella sua storia. È la soluzione unica per ripensare le basi della pianificazione in chiave strategica».

Proprio Giles è a capo del team che sta sviluppando in questi mesi Ciudad Creativa Digital, un nuovo polo per l'industria creativa digitale lanciata da un annuncio poche settimane fa dal Presidente messicano Felipe Calderon e dal ministro dell'Economia Bruno Ferrer al World Economic Forum di Davos. «Dal punto di vista economico non ci sono problemi. I numeri sembrano funzionare bene», spiega ancora Giles. «La vera sfida invece è la definizione di nuovi sistemi di governance cittadina, e la creazione di ponti tra gli abitanti e i vari livelli del governo locale e nazionale». Proprio questa sembra essere la frontiera della pianificazione strategica odierna, soprattutto dopo un anno di movimenti democratici dal basso, dalla Primavera araba fino ai movimenti di occupazione spontanea che hanno segnato Wall Street e molte capitali occidentali.

La pianificazione strategica può allora essere il veicolo per fare emergere le idee dei cittadini e far sì che convergano verso un obiettivo condiviso. Un punto di incontro tra governo dal basso e dall'alto, che sta trovando un orecchio attento nei governi più interessati all'innovazione, a partire da quello di Downing Street.

twitter - @serseaberry

VISION / BENI CULTURALI

L'espansione è nel digitale

di Fulvio Irace

La cultura globale è fondata soprattutto sulla partecipazione, la diffusione e l'interazione: un meccanismo spesso fudico, ma sempre vero nel richiedere standard e approcci d'uso verso cui nutriamo sentimenti contrastanti, di disprezzo o di entusiasmo. L'idea della divulgazione come impoverimento non è solo un pregiudizio, ma anche una preoccupazione: eppure la sensibilità contemporanea verso il bene culturale è sempre più incentrata sul paradigma dell'attivazione, che provoca affezione, reazione, senso di comunità, apprendimento. Solo che questi valori non possiamo più darli per scontati, perché una biblioteca senza lettori, un museo o un archivio senza pubblico diventano per la società un peso intollerabile. Infatti ciò su cui tutti i principali attori del paesaggio globale dei beni culturali concordano - dall'America all'Europa - è la crescita del ruolo del pubblico che provoca un radicale reset delle istituzioni. Per un esempio, Mirco Zardini, direttore del Cca di Montreal fa notare come le collezioni del centro non possono più considerarsi dedicate all'interesse dei soli studiosi, ma devono giocare un ruolo reattivo in una vasta comunità della rete.

Ecco che allora la riproduzione digitale non è solo un clone di quella cartacea protetta dall'usura della frequentazione, ma diventa opportunità per allargare il pubblico, creando collezioni virtuali (che ad esempio accostino ai materiali del proprio archivio, informazioni, immagini e dati di altri archivi lontani, ma dispersi geograficamente). Il digitale infatti è ubiquo e questa sua natura può aiutare la diffusione del bene senza necessariamente strapparci dal luogo di conservazione, o permettendo di concepire mostre e allestimenti che riuniscano opere tra loro impossibili da confrontare (con solo i "caricavaggi" sparsi nel mondo, ma anche le numerose copie o repliche di un tema famoso, da cui se ne comprenda il fascino nel tempo su artefatti di culture diverse).

Il digitale non è solo un mezzo: MacLuban direbbe che è un messaggio. Così come ogni tecnica implica una visione, che mette in crisi di guardare i problemi che mette in crisi i vecchi paradigmi e chiede di progettarne altri discutendone pregi e prospettive. E la cul-

tura del Design, che nella Scuola di Design del Politecnico di Milano ha trovato un incubatore di straordinario interesse, ha individuato nelle problematiche del cultural heritage un campo di applicazione e di sviluppo formidabile, perché per la prima volta nella storia umana, consente di programmare la conservazione dell'immateriale (i costumi, i riti, i saperi tecnici e artigianali localizzati nei distretti e nelle città, eccetera) non in alternativa, ma in concomitanza con il "materiale".

Deve essere ben chiaro anzi che il digitale non può essere la sostituzione della materia scotta con la pellicola impalpabile dello schermo: il Gnosco messo in scena da Greenaway, ad esempio, deriva dall'originale milanese, ma è anche un'altra cosa rispetto a esso e come tale dovremmo pensarlo, utilizzarlo. Insomma il digitale non è Ersatz, la copia fatta bene, ma una visione autonoma dell'antico: il suo statuto implica un'autoautonomia che nasce dalla diversità e dall'interazio-

Il valore del «cultural heritage» cresce sensibilmente se lo si proietta nella sfera virtuale, che fa da valvola alla sua diffusione e al coinvolgimento dei cittadini

ne. Il centro berlinese "Topographisches Territorium" è basato quasi esclusivamente sull'immateriale, al pari del Museo della Grande Guerra nelle trincee Gallierie australiane di Castella, in Trentino. Ma la riproduzione in alta definizione di un'opera d'arte o di un'architettura (ad esempio, la cattedrale di Santiago opera di Videolab) non è il suo caso, ma un potenziamento della visione che le nuove supertecnologie permettono, facendo diventare l'esperienza rappresentativa di studio per analisi non consentite dall'occhio nudo. Nell'Italia del patrimonio diffuso, d'altra parte, cosa meglio della "rete" rappresenta la metafora della presenza capillare del design? Cosa meglio del design si dispone a connettere e a trovare rappresentazioni che arricchiscono in maniera intelligente l'eredità culturale, facendola fruttare nell'ampollamento del patrimonio del futuro, in tale maniera due eccellenze italiane - design e beni culturali - possono concentrarsi su una inaspettata alleanza, che consente di tradurre la stessa crisi nell'inizio di inaspettate possibilità.

michele.bonino@polito.it

VISION / IL CASO TORINO

Da capitale industriale a polo culturale

di Michele Bonino

La Reggia di Venaria è fra i siti culturali più visitati d'Italia nel 2011. Solo trent'anni fa tra i suoi destini possibili figurava la demolizione. Su aree industriali torinesi come l'ex Italgas o ex Officine Grandi Riparazioni si stanno completando il nuovo Polo Universitario e la Cittadella Politecnica: ma ancora negli anni Ottanta la Cavalierizza Reale, altro cuore

dell'attuale rinascita universitaria che sta cambiando i baricentri della città, era utilizzata a parcheggio e lavaggio auto. Sono solo esempi, sufficienti però per chiedersi che cosa sta accadendo a Torino.

Due eventi simbolicamente dirompenti scuotono la città all'inizio degli anni Ottanta. È il 1984: il presidente della Regione Aldo Magliano inaugura il Museo d'Arte Contemporanea al Castello di Rivoli. Gianni Agnelli incarica Renzo Piano del recupero degli adetti alla cultura erano non più di mille: oggi la Fiat ha circa 15mila dipendenti e il sistema culturale 35mila. Torino ha valoriz-

zato e messo al centro delle proprie politiche di sviluppo il suo patrimonio sette-ottocentesco, facendone considerare i monumenti «simboli» per i principali operatori culturali e di richiamo turistico: dal Museo del Cinema alla Mole Antonelliana, al Museo Civico di Arte Antica di Palazzo Madama. Un sondaggio pubblicato da «la Stampa» nel 2008 mostra come la gran parte dei torinesi si affannano a definire il carattere della propria città, la ritengono prima di tutto una città d'arte. «Siamo al paradosso», sostiene Edoardo Piccoli, che insegna Storia dell'architettura al Politecnico di Torino - «Crollato il mito della metropoli industriale, si profuma l'inescaltabilità di un panorama storico, dimenticato quello fosse la scala (poco più di 60mila abitanti) della città d'ancien régime».

Ben minore, invece, appare la consapevolezza di un patrimonio novecentesco che ha

segnato in modo pervasivo la storia della città, dal punto di vista quantitativo ma anche qualitativo. Sono le costruzioni memorabili di Pier Luigi Nervi, come i padiglioni del Palazzo delle esposizioni e il Palazzo del lavoro, oppure il Lingotto stesso, definito da Le Corbusier nel suo manifesto *Vers une architecture* «uno degli spettacoli più impressionanti che l'industria abbia mai offerti». Al suo recupero si affiancano altri buoni esempi, come il «salvataggio» della ex Carpino diventata nel 2007 la sede di Eataly, intrecciando imprenditoria e cultura. Non si capisce però come mai, quando al cospetto dei monumenti di cent'anni prima si abbassano i grattacieli (quello progettato da Renzo Piano per Intesa Sanpaolo è sceso a 166 metri, risultando così un metro in meno della Mole), possa accadere che uno degli edifici simbolo di Italia '90 - Il Palazzo a Vela

- giaccia sottoutilizzato e architettonicamente compromesso dall'intervento per i Giochi del 2006, al centro di una delle zone di maggiore sviluppo della città (proprio grazie a Lingotto e Eataly).

La sfida più significativa appare oggi quella delle Officine Grandi Riparazioni: riaperte al grande pubblico nel 2008, sede di mostre importanti nelle recenti celebrazioni per i 150 anni dell'Unità, attendono una destinazione definitiva. La flessibilità delle sue grandi navate (la superficie totale supera i 20mila mq), l'adiacenza al campus del Politecnico, la vicinanza del centro storico e della Galleria d'Arte Moderna esprimono in modo paradigmatico le potenzialità del luogo della Torino industriale per lo sviluppo della città di oggi.

michele.bonino@polito.it

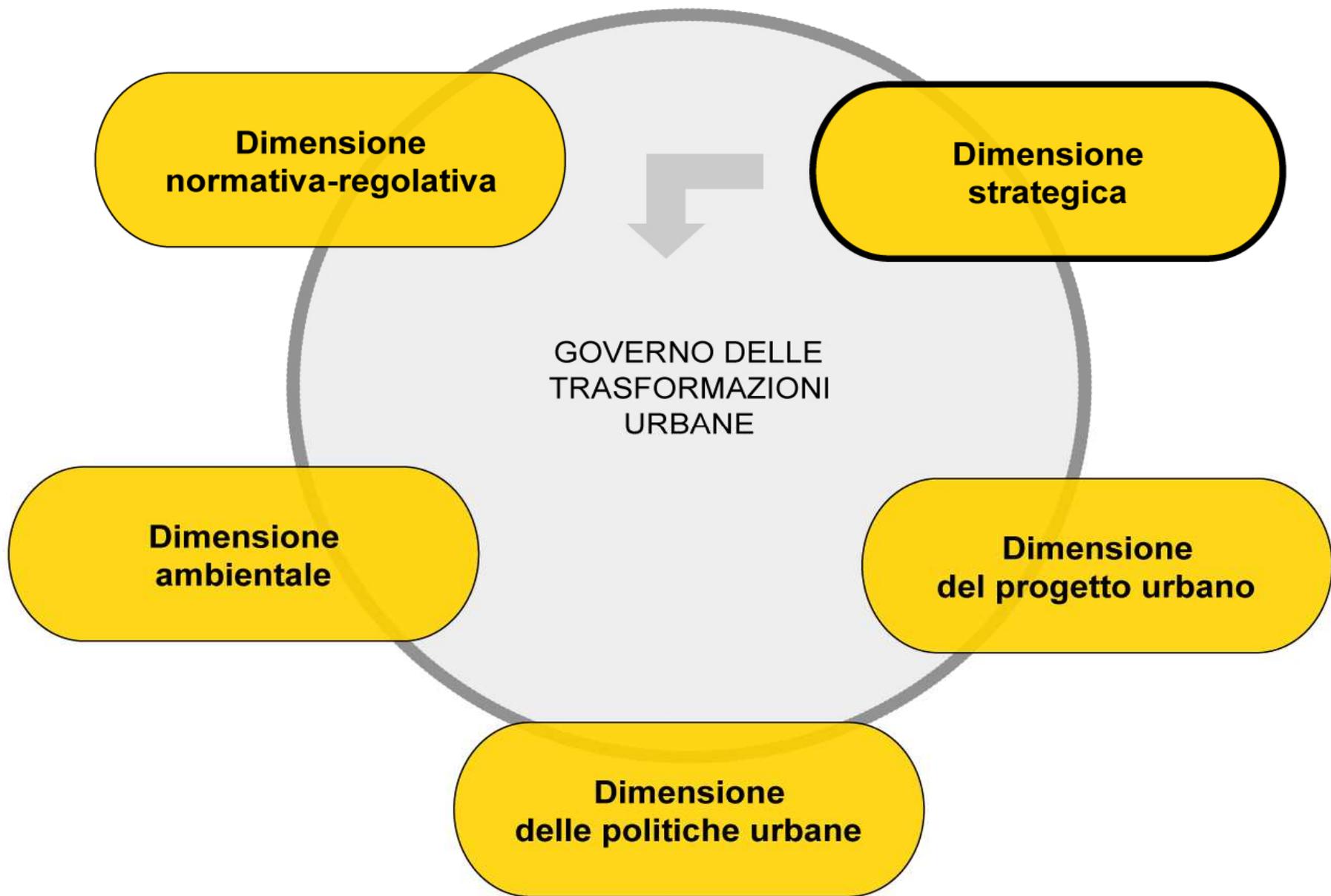
In secondo luogo, risulta evidente che la pluralità di strumenti che insistono sul territorio, pur occupandosi di aspetti differenti, vedono forti intrecci, con continui rimandi e con la necessità della coerenza tra gli stessi. A tale riguardo si riconferma l'esigenza che la **Città metropolitana svolga un ruolo di coordinamento tra i diversi temi e soprattutto tra i differenti piani, con un impegno concreto di razionalizzazione e semplificazione.**

In terza istanza, il piano è chiamato ad assumere **prescrittività e cogenza nella regolazione di alcuni – preferibilmente pochi e selezionati – temi/ambiti di rilevanza metropolitana**, trovando forme opportune di condivisione delle scelte con i Comuni e con le comunità locali.

Piani strategici e pianificazione urbanistica

| | PIANO URBANISTICO | PIANO STRATEGICO |
|-----------------------|------------------------------------|---|
| Tempo | Definito (giuridicamente) | Indefinito (lungo periodo) |
| Obiettivi | Città fisica | Sviluppo, rigenerazione urbana |
| Approccio | Prevalentemente procedurale | Prevalentemente relazionale |
| Natura | Obbligatorio | Volontario |
| Effetti legali | Si: vincoli, prescrizioni | No |
| Previsioni | Prevalentemente pubbliche | Si cerca di sollecitare l'interazione tra pubblico-privato |

Piani strategici vs piani urbanistici



Le fasi di costruzione di un piano strategico

1. Diagnosi

Analisi SWOT
Benchmarking
Analisi di contesto e settoriali

2. Piano strategico

Vision
Assi/Linee strategiche
Obiettivi
Azioni/Progetti

3. Implementazione

Patto/Sottoscrizione
Attuazione delle azioni
Monitoraggio
Revisione del Piano



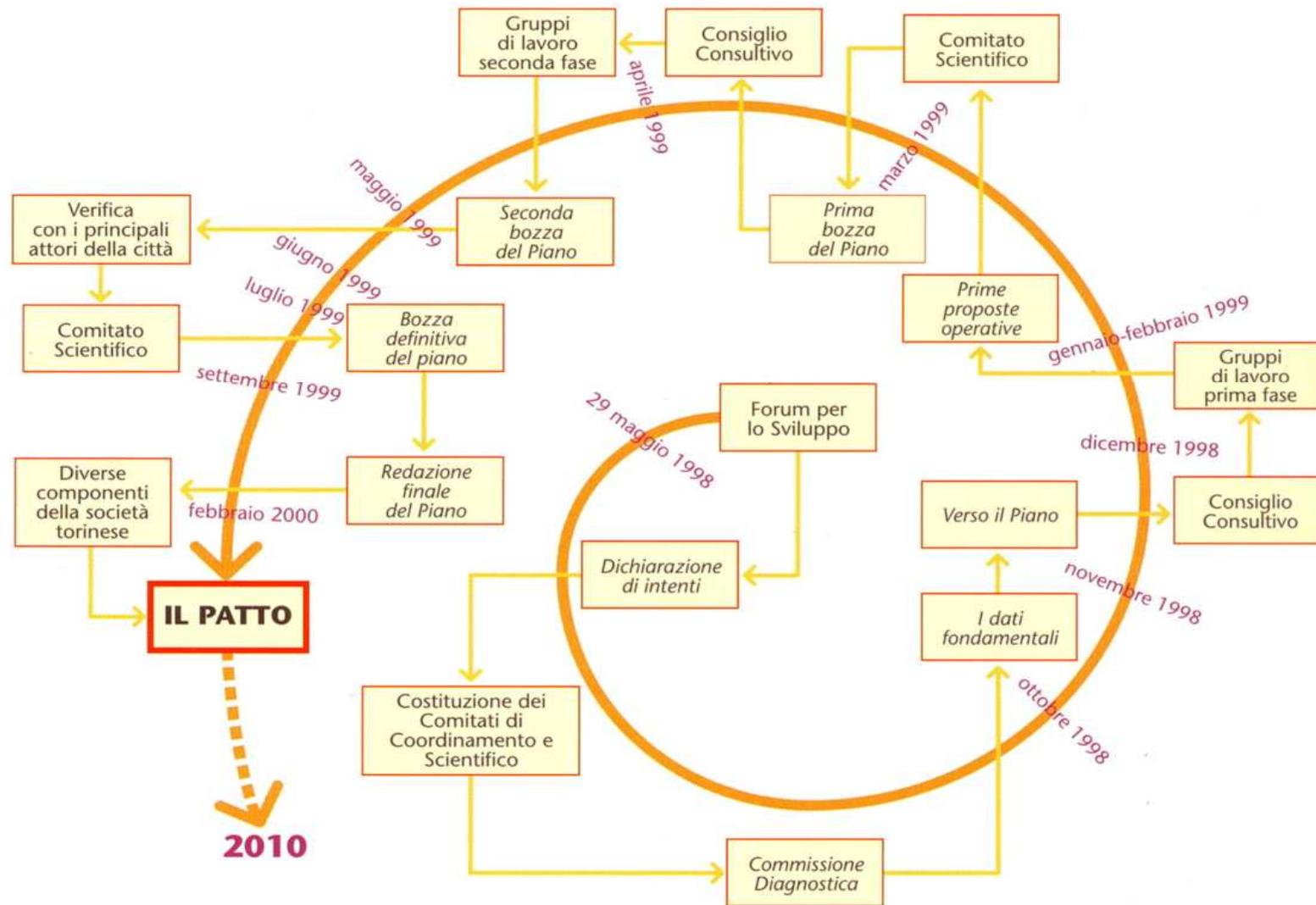
Partecipazione e Condivisione

Forum

Gruppi tematici

Tavoli settoriali

Il primo Piano strategico di Torino: il processo



Primo piano strategico di Torino: fasi e processo

L'approccio strategico di tipo territoriale (III generazione)

Si diffonde nel corso degli anni novanta in diverse città europee:

Dell'approccio aziendalista conserva il carattere “performativo” e “flessibile”, ma presenta alcune caratteristiche nuove:

1. Il processo deve essere costruito per cogliere istanze e progettualità provenienti “**dal basso**”: gli attori non sono soltanto portatori di interessi forti, ma anche portatori di interessi “deboli” o “diffusi”;
2. Enfasi non solo sulla crescita e la rigenerazione economica ma anche sulla **coesione** sociale e la qualità della vita;
3. La maggiore attenzione alla **sostenibilità ambientale** ed alle esigenze di **riequilibrio** delle funzioni urbane (area vasta o metropolitana).

Metodologie e strumenti di analisi nella pianificazione strategica di matrice aziendale

Il benchmarking territoriale

Nel marketing, il *benchmarking* consiste nell'analisi comparativa di tecnologie, processi produttivi e prodotti di una organizzazione comparati con quelli delle organizzazioni leader nel mercato di riferimento.

Il *benchmarking* territoriale consiste nell'identificare le caratteristiche endogene ed organizzative delle città (ad esempio in campo industriale, nel campo dei servizi avanzati e della ricerca, in campo culturale e turistico-ricettivo) per “copiarne” i fattori di successo ed entrare in competizione con esse.

I risultati del benchmarking verranno poi utilizzati nel piano d'azione per cercare di riprodurre o sollecitare alcune delle condizioni ritenute vincenti.

Modifica introdotta nella Commissione Affari Costituzionali della Camera prevede l'istituzione di ulteriori città metropolitane:

- nelle Province individuate come città metropolitane nell'ambito delle **Regioni a statuto speciale** Sicilia, Sardegna e Friuli Venezia Giulia

- nelle Province con **popolazione superiore a un milione di abitanti**