



**Metodi ed esperienze di  
pianificazione strategica**



# **I PIANI STRATEGICI DELLE CITTA' EUROPEE (1990-2007)**

## **La necessità di una strategia**

**Anni '90 - DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AZIENDALE E LA SUA APPLICAZIONE  
ALLE CITTA' AMERICANE**

**AD UNA VISIONE INTERAZIONISTA, PROCEDURALE DELL'AZIONE PUBBLICA**

**Il ruolo del soggetto pubblico in una pratica di pianificazione strategica**

**è di tipo **PEDAGOGICO**, la pianificazione strategica è una forma di **PRATICA**.**

## **LE QUESTIONI GENERATRICI**

- LA FASE DI RIURBANIZZAZIONE E LA RICENTRALIZZAZIONE DI ATTIVITA'**
- IL RIUSO DELLE AREE DISMESSE**
- L'AVVIO DELLE POLITICHE DI RETE TRA LE CITTA'**
- LA DIFFUSIONE DELLE INFRASTRUTTURE MATERIALI/IMMATERIALI DI COMUNICAZIONE**
- LA NUOVA NATURA DEL PIANO COME CORNICE E CONTESTO DI AZIONE**
- LA NUOVA NATURA DEL PIANO COME PROCESSO ITERATIVO E AGROMENTATIVO**

## **I CONTENUTI**

**Dal modello gerarchico autoritativo:**

**dal PIANO GENERALE  
ai PIANI PARTICOLAREGGIATI  
ai PROGETTI URBANI**

**Al modello incrementale**

**PROGETTI URBANI + STRUTTURE DI AZIONE + STRATEGIE *e viceversa***



**Se la "città per progetti" può condurre alla deregolamentazione**

**la pianificazione strategica fornisce una cornice condivisa ai progetti**




## **La necessità di una strategia per l'evoluzione territoriale**

La crisi delle città a forte tradizione industriale è uno dei fenomeni più diffusi dell'origine della PS: molte città europee (Glasgow, Lione, Liverpool, Birmingham, Rotterdam, Torino) e altrettante città nordamericane (Pittsburg, Detroit, Cleveland, Boston) si sono trovate a dover fronteggiare la crisi del settore industriale tradizionale (siderurgia, cantieri navali, settore tessile, automobilistico) unita 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 attraverso la formulazione di piani strategici propriamente detti, altre tramite politiche che possono essere assimilate ai processi di PS.

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:

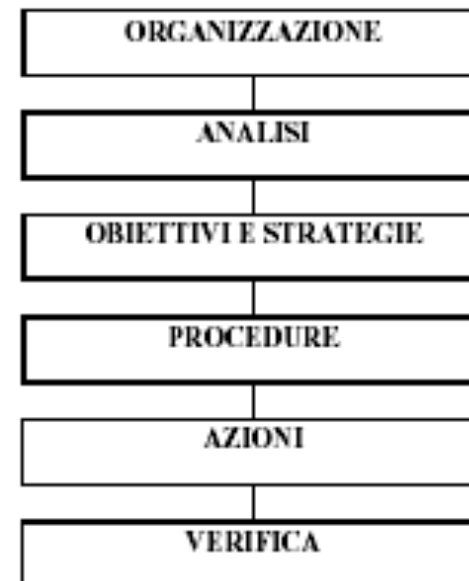


## L'azione strategica richiede di operare a scale diverse

- **A scala globale:** occorre sostenere l'accessibilità a mercati lontani, a sistemi specializzati di informazione, ai luoghi di eccellenza della produzione culturale, per interscambi nelle due direzioni. Gli attori locali devono essere facilitati nella possibilità di **partecipare a reti internazionali di cooperazione economica, scientifica e culturale**, e a loro volta impegnarsi prioritariamente a sviluppare queste partecipazioni; è parte dello stesso obiettivo l'accesso, concordato fra attori pubblici e privati, locali e esterni, a programmi di sviluppo previsti e finanziati da organismi internazionali, in particolare l'Unione Europea.

- **A scala regionale:** è necessario estendere le funzioni organizzative e di promozione della città nei confronti del territorio di riferimento, perché le possibilità di successo dipendono dall'attivazione dell'area nel suo insieme, secondo le sue **vocazioni** (la realizzazione di infrastrutture per lo sviluppo, la localizzazione di università, centri intermodali, aeroporti, ospedali sono questioni che riguardano spesso più comuni dell'area regionale).
- **A scala locale:** alla quale sono definite le principali azioni del Piano. La **cura continua della città** e la capacità di individuare obiettivi condivisi da attori pubblici e privati per investimenti di lungo periodo è l'obiettivo strategico fondamentale.

## L'organizzazione del piano strategico



## Prima fase: Analisi degli scenari

L'analisi degli scenari comprende:

- La raccolta e la rappresentazione dei **dati** territoriali
- L'individuazione degli **attori** diretti e indiretti
- La selezione delle **decisioni**
- L'utilizzo dei **"benchmarks"**: cioè una metodo che mette a confronto il territorio con i suoi competitori in modo da trarne lezioni per l'azione.

## Seconda fase: Gli obiettivi strategici e il marketing territoriale

La definizione degli obiettivi condivisi rappresenta il nucleo centrale del processo di pianificazione strategica. Si tratta di obiettivi a medio-lungo termine (10-20 anni) rispetto a cui si ricerca il consenso operativo dei principali attori, e inoltre l'adesione di importanti decisori esterni (Provincia, Regione, Stato, Unione europea, etc.).

La definizione degli obiettivi ha luogo prima entro gruppi tecnici, poi in forum più allargati e infine entro un vero e proprio accordo – un **patto** – siglato dai principali attori agenti nel territorio e a volte anche da rilevanti attori esterni (detentori di risorse o capacità specifiche).

### Terza fase: mobilitazione e mantenimento dell'attenzione.

Una volta innescato il processo di pianificazione strategica, esso tende a una **mobilitazione selettiva degli attori e degli interessi**. Un primo elemento importante da valutare è quali interessi attorno al piano strategico sono effettivamente mobilitati, quali risultano più debolmente coinvolti e quali infine risultano esclusi.

## Quarta fase: previsione dei fattori di criticità e approntamento di misure per rimuoverli o minimizzarli.

La pianificazione strategica non è un processo indolore: come tutte le innovazioni nei processi complessi, essa **crea squilibri e disloca diversamente attori e risorse della città e del territorio**. Questi aspetti vanno previsti e le conseguenze vanno gestite nella misura del possibile.

Ad esempio, di norma si sottolinea la natura di “accordo iniziale” della pianificazione strategica (*plan for planning*): si ricerca cioè una pre-intesa sulle regole, preliminare alla stessa identificazione dei problemi strategici. Nella fase successiva di individuazione delle questioni strategiche, viene sottolineato come per ciascun problema sia opportuno identificare le conseguenze del mancato indirizzo verso una soluzione del problema stesso.

## Quinta fase: Valutazione e monitoraggio.

Le metodologie di valutazione nel caso di piani strategici sono:

- **orientate alla implementazione e alla decisione,**
- **orientate alla rappresentanza,**
- **orientate alla conoscenza.**

Le relative tecniche sono approntate e approfondite con lo scopo di fornire una continua valutazione *ex-ante* ed *ex-post* delle azioni che permetta a chi amministra

**quali azioni sono nell'agenda dei diversi attori,**

- **quali sono già in fase di progettazione,**
- **quali sono già in fase di implementazione,**
- **quali sono in fase di finanziamento,**
- **quali sono concluse.**



**GRAZIE**

**PROF FRANCO ROSSI**

**UNIVERSITA' DELLA CALABRIA ITALIA**

*[www.unical.it](http://www.unical.it)*

