

POLITICHE URBANE

LA RIVOLUZIONE NECESSARIA

A Los Angeles grandi società abbandonano i propri quartieri generali per spostarli a Dallas, Seattle o anche fuori dagli Stati Uniti; complessi industriali un tempo in piena attività ora languiscono, quando non sono del tutto fermi; centinaia di migliaia di dirigenti, tecnici, professionisti si trasferiscono, facendo posto a immigrati del Sud ed Est del mondo. La città strappata al deserto, la città del futuro sta forse imboccando il tunnel della decadenza. E non è la sola. Altre si trovano in situazioni analoghe, altre ancora - poche, se guardiamo al mondo occidentale - mantengono invece le posizioni o sono in pieno sviluppo. In Italia tutte le grandi città manifestano segni di regresso, molte sfiorano la crisi. Una certa tenuta dimostrano invece le città medie e piccole: alcune sono anzi in netto progresso. Quasi tutte, comunque, perdono abitanti, molte anche posti di lavoro. Quasi ovunque, inoltre, i grandi interventi sono fermi o procedono con lentezza. Non sempre e non solo ciò è dovuto alla crisi economica e politica. In moltissimi casi la stagnazione era cominciata in precedenza: si pensi allo Sdo di Roma, al risanamento di Venezia, alla nuova espansione di Firenze, alla rilocalizzazione della Fiera di Milano. Tutte questioni all'ordine del giorno da decenni. Quali sono allora le cause e il senso di questi fenomeni, che hanno dimensioni mondiali ma che nel nostro Paese si manifestano con i caratteri di un ristagno generalizzato, se non addirittura di una vera e propria crisi delle città? Una risposta può venire dalla constatazione, peraltro fatta molto tempo fa, che la città in fondo altro non è che una macchina per abitare, lavorare e scambiare merci, servizi e informazioni. Non molto diversamente da un'impresa economica, deve costruire i luoghi e gli edifici della propria esistenza, produrre merci e servizi, operazioni che richiedono capitali e conoscenze e, infine, vendere tutto ciò ai propri clienti, buona parte dei quali sono gli stessi cittadini. Fino a che la produzione tira, la popolazione cresce in quantità e qualità e il territorio influenzato

dalla città è limitato e soprattutto protetto, tutto funziona più o meno bene, in un processo di progressiva espansione. Se però i territori delle città si allargano e si integrano sia economicamente che politicamente e le barriere protezionistiche cadono e se, contemporaneamente, la crescita espansiva (sempre più prodotti, abitanti, edifici) rallenta o cessa, le città vengono a trovarsi in una situazione molto simile a quella delle imprese che producono beni o servizi quando il mercato si satura. La concorrenza diventa spietata e sopravvivono non le imprese attrezzate per produrre di più, ma quelle che realizzano prodotti di qualità a costi bassi e soprattutto vengono incontro alle esigenze, ai gusti, ai desideri dei clienti o, addirittura, li anticipano. Le imprese che non ci riescono entrano in un circolo vizioso nel quale, alla perdita di clienti, si accompagna il disinteresse degli investitori e il concomitante abbandono dei dirigenti e tecnici migliori. La decadenza è inevitabile. Per far fronte alle crisi di sovrapproduzione, le imprese hanno rivoluzionato non solo l'organizzazione interna ma hanno spostato la priorità dal prodotto alla vendita: bisogna produrre ciò che corrisponde ai desideri e alle possibilità del cliente e soddisfarlo, per consolidarne i rapporti di fiducia o dipendenza. Il marketing è stato lo strumento che ha consentito alle imprese di superare la primitiva fase dell'improvvisazione e pianificare la propria attività secondo una strategia che deriva i propri obiettivi dalla conoscenza strutturale del mercato. Anche se le città sono diverse e molto più complesse delle imprese, è tuttavia possibile rintracciare alcune analogie di fondo tra i processi di declino economico da saturazione di mercato e quelli di declino urbano. Quest'ultimo, infatti, deriva essenzialmente dalla sovrabbondante offerta di aree, edifici, paesaggi, infrastrutture e servizi rispetto a una domanda che può indirizzare la propria attenzione su territori di dimensioni internazionali. Di qui la concorrenza sempre più dura ed evidente tra le città, per attirare capitali e conoscenze per gli investimenti immobiliari e per l'insediamento di attività finanziarie, direzionali, commerciali e produttive di alto livello e innovative. Di qui le difficoltà in cui si dibattono molte città e regioni, rese più acute dalla progressiva e irreversibile diminuzione dei finanziamenti statali e dal-

la lentezza con cui avanzano i grandi interventi di infrastrutturazione e riconversione territoriale e urbana. Anche per le città e le regioni si impone dunque una radicale rivoluzione culturale che, prendendo atto della fine di un'epoca, riconosca che i processi di crescita quantitativa generalizzata si sono conclusi e che le comunità economiche e sociali insediate devono contare quasi esclusivamente sulle proprie forze economiche, organizzative, progettuali per innescare i necessari processi di riconversione e riqualificazione. Ecco dunque la necessità di sperimentare nuovi sistemi e tecniche di pianificazione e gestione delle città, per passare da politiche urbane orientate all'offerta, cioè alla promozione e al controllo della crescita, a politiche orientate alla domanda, cioè a prefigurare e soddisfare le aspettative e i desideri della clientela urbana. Ciò significa non tanto promuovere l'immagine della città con iniziative e campagne pubblicitarie di vario tipo (dai festival agli expo, ai video), oppure incentivare l'insediamento di determinate attività, quanto piuttosto mettere in atto strategie e tecniche di marketing, riformando tra gli altri anche gli attuali sistemi di pianificazione urbanistica e gestione amministrativa delle città. Così la tradizionale pianificazione "delle zone e delle norme", di matrice idealistica, tendenzialmente indifferente agli aspetti attuativi, dovrà integrarsi con la pianificazione strategica, di matrice aziendale, concepita per essere una guida razionale e formalizzata dell'azione di un soggetto operativo attraverso la definizione di un sistema di obiettivi e mezzi per raggiungerli. Le tradizionali indagini sui fabbisogni di metri quadri di case, servizi e quant'altro per ipotetici abitanti-tipo e altrettanto ipotetiche imprese-tipo, riunificate nell'unica categoria di attività produttive, dovranno essere sostituite da indagini che sappiano evidenziare dinamicamente diversità, esigenze e attese dei vari utilizzatori del sistema urbano. La ricerca di opportunità di sviluppo e la verifica della loro compatibilità, la concentrazione delle risorse finanziarie e organizzative in iniziative trainanti, il coordinamento delle varie fasi operative e dei diversi soggetti attuatori, il controllo della qualità e dei costi sia nel momento progettuale che in quello esecutivo, la comunicazione, la ne-

goziazione, la verifica dei risultati: ecco i pilastri portanti di un processo di pianificazione strategica che sia al servizio di nuove politiche urbane orientate alla domanda. Quel che più conta, però, è la definizione di obiettivi che derivino dalla conoscenza delle condizioni economiche, sociali, culturali e politiche del bacino territoriale della città; dei destinatari di prodotti e servizi urbani (il mercato); delle altre città di rango e funzione analoghi, (la concorrenza); delle nuove tendenze e tipologie insediative (ricerca e sviluppo) e così via, fino a completare il quadro generale di riferimento delle possibilità di azione. Esempi di politiche urbane di questo tipo si possono trovare in molti Paesi europei, dalla Francia alla Spagna, alla Germania. Particolarmente significativa è l'esperienza in atto nella Ruhr (vedi *Costruire* n. 94 e n. 103), in cui si cerca di rilanciare una regione in declino attraverso il recupero di alcune grandi aree dismesse. Per ciascuna di queste si sono progettati insediamenti per nuovi usi, ritenuti strategici in relazione alla posizione geografica della regione, alle tendenze dell'economia europea, al tessuto socio-economico della zona e soprattutto alle caratteristiche ambientali della stessa. La progettazione è curata - ma non direttamente eseguita - da un'apposita società pubblica, l'Iba Emscher Park, con procedure (concorsi, dibattiti, pubblicazioni) che ne specificano e garantiscono la qualità. E, al contempo, concorrono a diffondere la conoscenza internazionale sull'operazione in corso e migliorare l'immagine della Ruhr, pesantemente condizionata dall'associazione con il degrado ambientale e paesaggistico indotto dall'industria del carbone e dell'acciaio. La realizzazione dei progetti è in parte di competenza degli enti pubblici, ma la fase decisiva è affidata a operatori privati ed è strettamente legata all'insediamento delle attività economiche previste per ciascuna zona, dalle quali dipendono sia la ripresa dei processi di sviluppo, sia il rimborso dell'investimento pubblico, attraverso il conseguente gettito fiscale. Il compito di attirare gli investitori e gli operatori spetta dunque ai progetti urbanistici. Sono messi in vendita come prodotti di una politica urbana e territoriale orientata alla domanda e finalizzata al recupero ambientale e al rilancio economico della regione.

Gaetano Lisciandra