



Strategic Plan and Evaluation: a proposal for the Cascais marina, Portugal

Alessandra Casu¹, Stefano Dettori², Alessandro
Plaisant³

Università degli Studi di Sassari, Dipartimento di
Architettura Design e Urbanistica, Alghero (SS)

¹casual@uniss.it, ²dettstefano@libero.it, ³plaisant@uniss.it

Cascais is one of the most important touristic cities in Europe, currently in expansion. It is located in the dynamic metropolitan area of Lisbon, with a historical and natural specific function of strategic stronghold for the access from the Ocean and to the national territories, through which the public economy has strongly developed over the years and mostly outsourcing in tourism industry, internationally recognized for offering high quality standards. Today the need for competitive improvement and the redevelopment of the marina, with the expansion of the touristic port can be the right opportunity to address this expectation. This paper aims to show a strategic policy-making approach to define, evaluate and manage actions, based on shared objectives in a participatory process, more inclusive of all involved stakeholders.

Keywords

Cascais; Strategic urban planning; Decision support; Evaluation model; Port city; Project Portfolio

Piano Strategico e Valutazione: una proposta per Cascais, Portogallo

Introduzione

I processi di piano e valutazione, insieme ai progetti urbani integrati, sempre più spesso vengono utilizzati contestualmente al fine di gestire la complessità delle trasformazioni nella città contemporanea, in cui la pluralità degli attori (Bender, 2006) diviene un valore propositivo per fronteggiare le sfide della competitività dell'economia globale (Scott, 2001) e dare un importante contributo per la costruzione e lo sviluppo di una nuova forma di città, sicuramente più flessibile rispetto alla città moderna ma comunque dotata di una struttura riconoscibile e capace, allo stesso tempo, di perseguire valori di equità e libertà sociale (Taylor, 2004; de la Espriella, 2007). Un approccio adottato sovente da grandi realtà urbane – e di cui si registra una crescente frequenza di utilizzo – è quello “reticolare”, che affronta la pianificazione e la progettazione integrata nella città attraverso una rete di attori, analizzando i problemi e proponendo gli obiettivi per costruire un consenso di base rispetto a un progetto (Donolo, 2003; Frug, 2001). Un simile approccio vale non solo per i processi di pianificazione a larga scala, ma anche per progetti di aree d'interesse strategico per la città i quali, per l'importanza delle ricadute sui sistemi economici e ambientali, per la loro intrinseca capacità di interazione all'interno di reti sovralocali e per il particolare impatto sulla sensibilità delle popolazioni locali, necessitano di strumenti adattativi e flessibili.

Un caso applicativo è rappresentato dal ridisegno della marina di Cascais, considerato dagli attori istituzionali l'unico progetto urbano in grado di dinamizzare l'economia locale, attrarre investimenti e suscitare un vasto interesse propositivo in diverse componenti della società locale. Tale considerazione, però, pare non tenere conto della “cornice” in cui quest'ipotesi sarebbe inserita, delle condizioni al contorno e delle opzioni più generali: in sintesi della risposta alla domanda “Quale ruolo può avere Cascais all'interno dell'area metropolitana lisboeta e, più in generale, come potrà collocarsi dentro la nuova, incalzante competitività internazionale?”, che sottende un approccio che possa essere definito “strategico” da più punti di vista: non solo della competitività economica all'interno di un modello globale, ma anche delle relazioni di area vasta e della capacità socio-istituzionale alla scala regionale e delle relazioni di micro-ambito alla scala urbana. Si conferma un'idea di strategia urbana sempre legata a un contesto e capace di assumere una pluralità di forme: dal piano strategico a larga scala, al piano dei servizi, alla rigenerazione urbana e di aree svantaggiate, alla realizzazione di nuovi insediamenti (Masbounji, 2002; 2004). La sequenza operativa cui tendere, che consenta anche di perseguire obiettivi di sostenibilità economico-finanziaria, ambientale e sociale, appare dunque una rimodulazione e una riquilificazione delle risorse esistenti attraverso cui valorizzare il forte rapporto con il mare, da pensare a scala regionale ed europea per ambire a diventare la principale porta d'accesso dall'area lisboeta all'Oceano; come ingresso verso l'Europa per il turismo d'oltremare, da configurare come naturale spazio pubblico urbano, definendo e ripristinando un rapporto sostenibile tra la popolazione locale e il suo ambiente.

In questo lavoro l'approccio strategico è declinato come strumento per orientare i diversi attori, di differenti ambiti funzionali ed istituzionali, nei comportamenti che si influenzano reciprocamente (Geus, 1988; Le Boterf, 2000), ovvero a investimenti complementari lungo un sentiero di crescita definito dalle scelte sulle quali si raggiunge un ragionevole consenso e sui cui esiti si possono effettuare ragionevoli previsioni (Bagnasco, 2003).

L'approccio strategico, inoltre, è qui coniugato con le esigenze di carattere organizzativo ed operativo, attraverso un *Project Portfolio Management* che fa uso di una matrice di dipendenza tra le differenti azioni previste dalle ipotesi di piano e progettuali (Dickinson

et al., 2001) e di strumenti affini per valutare l'efficacia rispetto agli obiettivi di piano e i benefici relativi alle differenti opzioni (Blecic et al., 2008).

Figura 1. Cascais: Inquadramento Territoriale (Fonte: Google Earth)



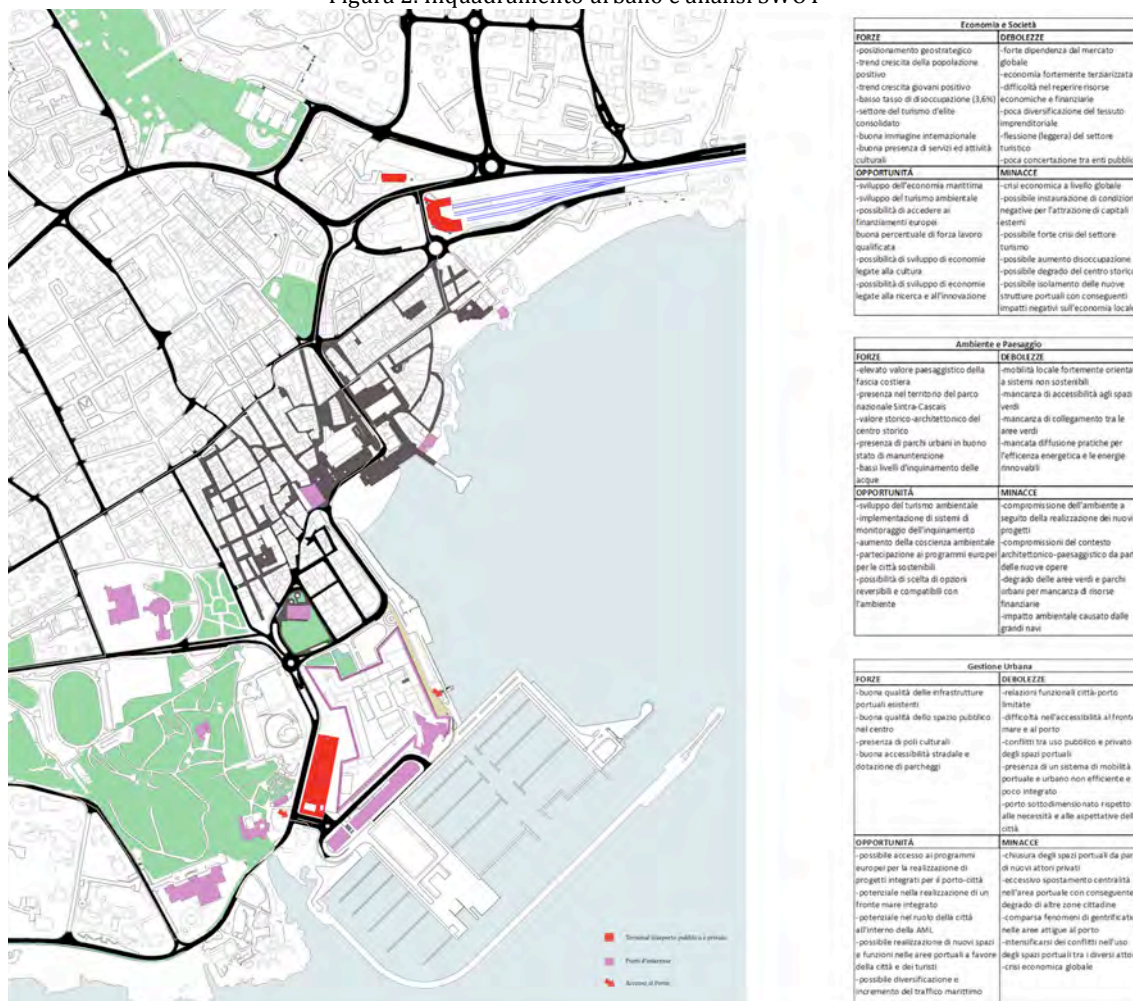
Il Porto-Città: un progetto strategico

La fase di costruzione del piano è preceduta da una fase di studio del contesto urbano, economico e sociale, a partire dalla scala regionale per arrivare alla scala locale, sviluppata prima attraverso una lettura del contesto normativo e degli strumenti urbanistici, poi con la costruzione dell'analisi SWOT, in grado di far emergere le principali criticità dell'eventuale progetto ma anche le opportunità ed i rischi dell'operazione di trasformazione urbana e territoriale. Tale fase ha posto in primo piano l'esigenza di dare risposte ad alcuni importanti interrogativi del territorio riguardo il rapporto tra il progetto del porto e la città:

- Quali sono le strategie e gli obiettivi guida da tenere in conto nel processo progettuale?
- Quali linee di azione deve perseguire il progetto e quali sono le differenti priorità di queste nel perseguire le strategie prefissate?
- Le azioni di ampliamento e miglioramento delle infrastrutture portuali sono predominanti rispetto ad altre di pianificazione urbana? la loro attuazione necessita di altre azioni di supporto?
- Come bisogna condurre il processo progettuale per gestire gli interessi contrastanti tra i diversi attori influenti nel processo?
- Quale ruolo può avere il progetto del porto rispetto alla scala metropolitana e alle dinamiche economiche internazionali?
- Come è possibile condurre il processo progettuale in modo da favorire il finanziamento delle opere da parte dei programmi comunitari o da promotori esterni?

Dalla ricerca sono emerse alcune considerazioni sul rapporto tra il processo di pianificazione strategica e la costruzione degli strumenti valutativi: da tale relazione dipende l'inquadramento del piano strategico all'interno degli strumenti di pianificazione e programmazione sovraordinati, oltre che la misura della capacità di ottenere effetti tangibili sul territorio. Per misurare tali esiti, occorrerà disporre di un sistema di indicatori prestazionali capaci di evidenziare, in qualsiasi momento di costruzione ed implementazione del piano, i risultati raggiunti e le difficoltà incontrate, anche ai non addetti ai lavori (Gibelli, 2003).

Figura 2. Inquadramento urbano e analisi SWOT

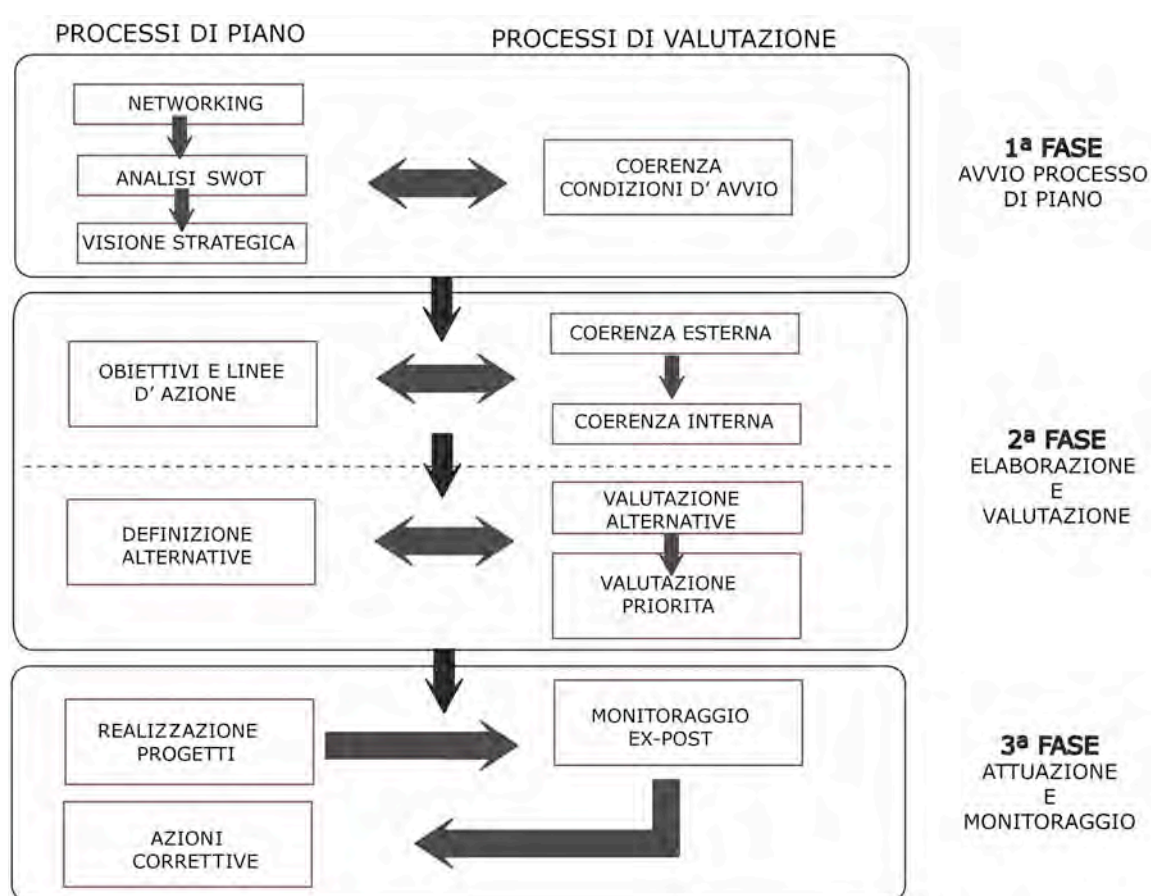


Una conferma a quanto detto si rinviene nella letteratura anglosassone, che identifica tre fasi principali nello sviluppo del processo di pianificazione strategica, non necessariamente consequenziali (Bryson, 1989): la “strutturazione”, ossia la formulazione degli obiettivi per rispondere ai problemi strategici e l’individuazione delle azioni da attuare; il *networking*, per costruire la rete degli attori che intervengono nel processo decisionale, e, infine, la “valutazione”, per misurare propriamente l’efficacia delle azioni intraprese. Su tali premesse, oltre che sulla base del progetto *EnPlan* (2004), è stato così costruito un modello operativo delineato da tre fasi consequenziali: la fase di avvio del piano, la fase di elaborazione e valutazione e, infine, la fase di attuazione e monitoraggio. Tale modello si caratterizza per l’integrazione tra lo sviluppo del piano e la parallela costruzione del processo di valutazione strategica.

Lo sviluppo del processo di piano: una proposta per Cascais

Prima fase del processo è l’analisi di coerenza rispetto delle condizioni d’avvio, dopo la quale si è potuto procedere all’identificazione della rete degli attori interessati dagli interventi di trasformazione per la marina di Cascais. Sono stati individuati venti attori influenti sul progetto o sulla gestione delle aree portuali; tale selezione è stata effettuata principalmente attraverso lo studio del contesto istituzionale, economico e sociale, oltre che con il contributo di colloqui informali con l’amministrazione. Tale lista è stata integrata da un elenco di attori “potenziali”, inclusivo di enti ed imprese private che, in caso si determinassero condizioni favorevoli, potrebbero decidere di investire nel progetto di sviluppo territoriale.

Figura 3. Processo di Piano



L'analisi degli *stakeholders* ha dunque prodotto un elenco di dodici entità, che entrano in gioco nel processo valutativo: sette grandi gruppi con interessi convergenti e cinque entità singole con particolari esigenze: 1) Associazioni cittadine e Agenda 21 Locale; 2) Associazioni ambientaliste; 3) Università e formazione; 4) Attori Economici; 5) *Club Naval Cascais*; 6) Imprenditori esterni; 7) Associazione dei Pescatori; 8) Camera de Cascais; 9) Autorità portuale; 10) CCRLVT (Regione di Lisbona); 11) Istituzioni Nazionali e Europee; 12) *Instituto Nacional da Agua*.

L'analisi del contesto ambientale ed economico e delle strategie degli strumenti di piano sovraordinati, insieme al contributo degli attori locali, ha consentito di delineare la *visione strategica*: "Cascais come spazio pubblico contemporaneo dell'area metropolitana di Lisbona, principale porta d'accesso all'Oceano, con un ruolo su scala globale di importante punto d'arrivo in Europa per il turismo d'oltremare, capace di offrire opportunità differenti e forme di vantaggio comparato basate sul rapporto sostenibile tra la popolazione e le risorse naturali".

L'elaborazione e la valutazione del piano

La visione strategica si articola secondo tre assi strategici complementari: 1) lo sviluppo economico; 2) la sostenibilità ambientale; 3) la qualità urbana; declinati successivamente in 14 obiettivi e linee di azione di orientamento alla costruzione di politiche e progetti (fig. 4,5,6). Tale dominio è stato definito parallelamente alla valutazione di coerenza esterna, sia agli strumenti sovraordinati, sia alla programmazione europea *in itinere* 2014-2020 (fig. 7), al fine di ridurre o annullare, già in fase di costruzione del piano, eventuali conflitti tra le istituzioni pubbliche.

Figura 4. Asse 1, Sviluppo economico

Obiettivi	Azioni
A1.1 MIGLIORARE LE INFRASTRUTTURE	1 costruzione molo crociere e strutture di appoggio
	2 ampliamento strutture per nautica da diporto
	3 nuove infrastrutture per la mobilità interna e esterna
A1.2 RAFFORZARE IL TURISMO DI ALTA QUALITA'	1 promozione marca "Turismo Estoril"
	2 investimenti in attività culturali
	3 investimenti in innovazione e sostenibilità
A1.3 DIVERSIFICARE LE IMPRESE LOCALI	1 incentivazione imprese legate alle attività marittime
	2 incentivazione imprese legate alla ricerca
	3 promozione imprese legate al turismo crocieristico
	2 incentivazione imprese legate agli sport nautici
A1.4 RINNOVARE L'IMMAGINE INTERNAZIONALE	1 costituzione nuovo marchio per il turismo marino
	2 organizzazione periodica di eventi tematici
	3 insediamento enti universitari e di ricerca
	4 incremento attività artistiche e culturali
A1.5 SVILUPPARE LE RISORSE ENDOGENE	1 incentivazione attività legate al verde pubblico
	2 promozione produzioni locali
	3 promozione del turismo legato alla ricerca nei fondali
	4 miglioramento accessibilità ai paesaggi costieri
A1.6 SVILUPPARE UNA PIATTAFORMA GESTIONALE	1 costituzione società uniche per gestire gli investimenti
	2 snellimento procedure e burocrazia
	3 sviluppo concertazione tra enti pubblici e privati

Figura 5. Asse 2, Sostenibilità ambientale

Obiettivi	Azioni
A2.1 RIDURRE GLI IMPATTI SULL'AMBIENTE	1 costruzione sistema di monitoraggio dell'inquinamento
	2 sviluppo della coscienza ambientale
	3 implementazione <i>Waste Handling Centre</i>
	4 costituzione e promozione certificazione ambientali
A2.2 PROMUOVERE L'EFFICIENZA ENERGETICA	1 sviluppo sistema mobilità sostenibile
	2 incremento del comfort ambientale negli spazi aperti
	3 incremento dell'efficienza energetica degli edifici
	4 implementazione di sistemi di illuminazione pubblica a basso consumo
A2.3 PROMUOVERE LE ENERGIE RINNOVABILI	1 implementazione sistemi di captazione di energia dal moto ondoso
	2 diversificazione delle fonti di energia rinnovabile
	3 implementazione del " <i>Cold Ironing</i> " nei pontili
A2.4 PROMUOVERE TURISMI ALTERNATIVI	1 aumento accessibilità alle aree naturali e ai parchi urbani
	2 investimenti nella qualità paesaggistica e ambientale
A2.5 PROMUOVERE REVERSIBILITA' E FLESSIBILITA'	1 utilizzazione di materiali locali, smontabili e riciclabili nelle costruzioni
	2 costruzione di spazi polifunzionali e configurazioni flessibili

Figura 6. Asse 3, Qualità urbana

Obiettivi	Azioni
A3.1 RAFFORZARE LE RELAZIONI CITTA'-PORTO	1 relazionamento nuovi interventi al contesto architettonico
	2 progetto <i>waterfront</i> in modo unitario, abbattendo le barriere architettoniche
	3 collocamento funzioni pubbliche e private all'interno del porto
	4 collocamento di nuove funzioni negli spazi interstiziali
A3.2 PROGETTARE IL PORTO-SPAZIO PUBBLICO	1 progetto spazio aperti in continuità tra loro
	2 concezione spazi polifunzionali e reversibili
	3 integrazione sistema del verde
	4 progetto di un disegno urbano di alta qualità
A3.3 SVILUPPARE UN SISTEMA DI MOBILITA' SOSTENIBILE	1 costruzione nuova linea tranviaria per il collegamento porto-città
	2 integrazione tra i diversi sistemi di mobilità
	3 collacazione di spazi e servizi per lo scambio intermodale

Figura 7. Esempio di verifica di coerenza esterna (Fonte: FESR 2014-2020)

OBIETTIVI	FESR						
	Ricerca, Sviluppo e Innovazione	Tecnologie della comunicazione e dell'informazione	Competitività piccole e medie imprese	Economia a bassa CO2	Adattamento al cambiamento climatico	Tutela dell'ambiente ed uso efficiente delle risorse	trasporti sostenibili e migl. infrastrutture di rete
opere strutturali							
turismo di qualità							
diversificazione imprese							
immagine internazionale							
sviluppo risorse locali							
gestione integrata							
riduzione inquinamento							
efficienza energetica							
energie rinnovabili							
turismo ambientale							
reversibilità progetti							
rapporto città-porto							
spazio pubblico							
mobilità sostenibile							

Una volta definito il quadro degli obiettivi, è necessario misurare la fattibilità e la sostenibilità delle opzioni di piano attraverso la fase valutativa: si è scelto di utilizzare il software A.S.A. (Attori, Strategie, Azioni)¹ che permette sia di definire le priorità e la sequenzialità delle opzioni proposte nel perseguire obiettivi strategici, sia di trovare, attraverso il processo di *Project Portfolio Management* (Lycett et al., 2004; Plaisant, 2009), un insieme di sequenze di opzioni-obiettivo efficiente rispetto alle strategie prestabilite (Blecic et al. 2008), valutando gli sforzi necessari per perseguire ognuna delle opzioni e catturando l'orientamento di scelta di coloro che sarebbero disposti ad investire tempo e risorse per sviluppare ciascuna di queste alternative e favorire, quindi, lo sviluppo di nuove forme di strutturazione per la loro implementazione (Ivi).

Tale metodo confronta le opzioni rispetto a tre criteri fondamentali:

- l'interesse, che rappresenta il grado di coinvolgimento degli attori nei confronti di una particolare opzione valutandone la propensione all'investimento in termini di tempo, risorse umane e finanziarie;
- la rilevanza, che misura il grado di coerenza delle opzioni nel perseguire gli obiettivi del piano strategico, valutandone l'efficacia rispetto agli effetti sinergici e le concatenazioni nelle diverse possibili sequenze di implementazione;
- il costo, che misura non solo la fattibilità economica dell'opzione, ma anche la compatibilità con le altre opzioni nel perseguire gli obiettivi prefissati.

Il processo di valutazione si sviluppa attraverso tre fasi principali, che contemplano la partecipazione degli attori (in questo caso virtuale²) nella valutazione di obiettivi condivisi, e consiste nella costruzione e nell'interpretazione di scenari progettuali strutturati a partire dalle misure e dagli obiettivi indicati nel piano urbanistico e dalle misure e obiettivi coerenti con la programmazione ai vari livelli decisionali.

La prima fase prende l'avvio attraverso l'analisi dei costi (finanziario e tecnico organizzativo) per ciascun obiettivo da perseguire e la rilevanza diretta rispetto alla

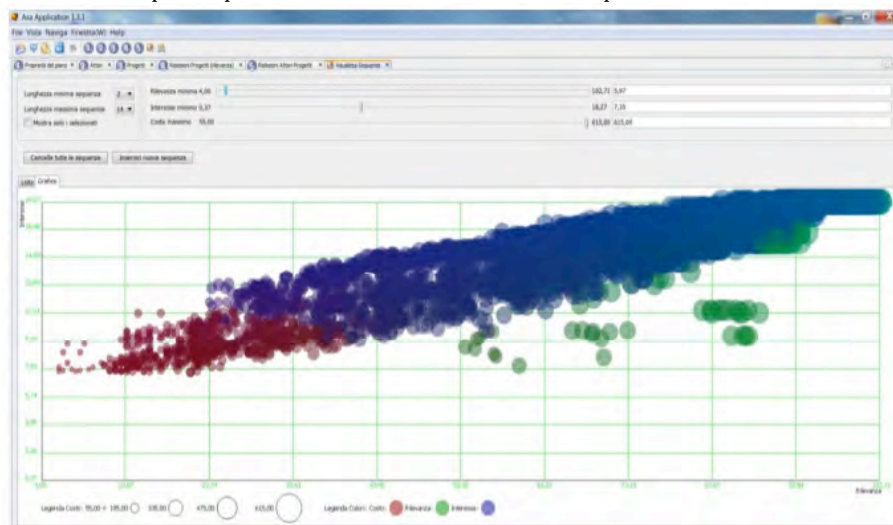
¹ Il computer software ASA è stato sviluppato da Lamp, Laboratorio di Analisi e Modelli per la Pianificazione della Facoltà di Architettura di Alghero (<http://www.lampnet.org>).

² Il coinvolgimento degli attori in tale lavoro di ricerca è "virtuale" in quanto il calcolo delle preferenze è frutto di un lavoro di deduzione eseguito su documenti programmatici e attraverso colloqui informali. Tale approccio, che consente di limitare la conflittualità emergente in alcune forme di discussione strutturata, è già stato applicato, con apprezzabili risultati in diverse realtà locali (Plaisant, 2010).

visione condivisa; la seconda, attraverso la valutazione della coerenza interna tra gli obiettivi, analizzando il grado di correlazione tra essi ed incrociando successivamente a questo il dato della rilevanza diretta, al fine di definire gli obiettivi prioritari; la terza, attraverso la misura dell'influenza che ogni attore è in grado di esercitare direttamente o indirettamente rispetto a ciascun obiettivo. Il grado di influenza si esprime attraverso cinque categorie³: 1) attore chiave; 2) attore indispensabile; 3) attore condizionante; 4) attore marginale; 5) attore ininfluente.

Al termine, il *software* elabora un insieme di sequenze che rappresentano tutte le possibili sequenze di obiettivi combinate tra loro secondo i tre criteri stabiliti. Tra queste è possibile selezionare quelle favorevoli, cioè che soddisfano valori ottimali rispetto alla rilevanza, all'interesse e al costo (fig. 8).

Figura 8. Software ASA, modalità grafica; le sequenze più favorevoli sono individuate nella parte in alto a destra



Dalla valutazione delle sequenze alternative al processo di piano

Nel dominio di sequenze favorevoli è stata costruita una tripartizione sulla base della frequenza: obiettivi fondamentali (65-100%), obiettivi rilevanti (35-65%) e obiettivi correlati (0-35%). All'interno di tale ripartizione, successivamente è stata operata un'ulteriore suddivisione sulla base del valore di posizione degli obiettivi nelle sequenze, distinguendo tra obiettivi "attivatori" – in grado di dare avvio ai processi di piano – e obiettivi "concatenati", in grado di realizzarsi solo se attivati successivamente ai primi (Plaisant, 2009).

Per tale lavoro è stato analizzato l'intero dominio delle sequenze osservando tre diverse lunghezze di opzioni (fig. 9), rappresentanti tre periodi di tempo di attuazione del piano: sequenze lunghe (11 azioni), sequenze medie (7 azioni) e sequenze brevi (3 azioni); ciò è necessario in quanto ogni azione per svilupparsi ha bisogno di condizioni favorevoli differenti che mutano in base alle risorse, interessi e altri fattori cangianti nel tempo.

Comprendere le diverse priorità da assegnare ad ogni obiettivo è fondamentale per programmare le azioni di progetto nel giusto periodo. Infatti, non tutte le sequenze sono in grado di portare avanti il processo strategico verso la realizzazione della visione condivisa. Combinando le due informazioni di frequenza e posizione nelle tre tipologie di sequenze studiate e nei tre diversi periodi di tempo, possiamo, infine, ottenere il posizionamento delle politiche (obiettivi contenenti azioni) rispetto al processo strategico di piano (Ivi):

³ L'appartenenza a tali categorie è espressa attraverso valori numerici decrescenti da 1 a 0,05.

Figura 9. Esempio di studio nelle lunghe sequenze

OBIETTIVI FONDAMENTALI	% SEQUENZE	TIPO	% PRIME 3
A3.3 sistema mobilità	presenza nelle sequenze: 100%	attivatore nel 63% delle seq.	92%
A3.2 prog. Porto spazio pubblico	presenza nelle sequenze: 79%	attivatore nel 25% delle seq.	58%
A1.3 inc. diversificazione imprese	presenza nelle sequenze: 75%	attivatore nel 4%	13%
A3.1 relazioni città porto	presenza nelle sequenze: 100%	obiettivo concatenato	54%
A2.1 monitoraggio inquinamento	presenza nelle sequenze: 100%	obiettivo concatenato	13%
A1.1 miglioramento infrastrutture	presenza nelle sequenze: 100%	obiettivo concatenato	0%
A1.2 val. turismo di qualità	presenza nelle sequenze: 96%	obiettivo concatenato	8%
A1.6 piattaforma gestionale	presenza nelle sequenze: 96%	obiettivo concatenato	13%
A1.4 rinn. immagine internazionale	presenza nelle sequenze: 100%	obiettivo concatenato	0%
A2.4 prom. Turismo alternativo	presenza nelle sequenze: 79%	obiettivo concatenato	8%
OBIETTIVI RILEVANTI			
A2.2 prom. Efficienza energetica	presenza nelle sequenze: 58%	attivatore nel 4%	17%
A1.5 svil. Risorse endogene	presenza nelle sequenze: 50%	obiettivo concatenato	4%
OBIETTIVI CORRELATI			
A2.5 prom. Soluzioni flessibili	presenza nelle sequenze: 33%	obiettivo concatenato	4%
A2.3 prom. Energie Rinnovabili	presenza nelle sequenze: 33%	obiettivo concatenato	4%

- *politiche di attivazione*: in grado di avviare il processo strategico;
- *politiche di sostegno*: in grado di sostenere lo sviluppo del piano dopo la sua attivazione;
- *politiche ausiliarie*: in grado di consolidare l'azione di piano nel lungo periodo.

Figura 10. Politiche di attivazione



Politiche di attivazione

Al loro interno si trovano le azioni più “strutturali”, quali le opere per il miglioramento delle infrastrutture, affiancate dalle azioni atte al rafforzamento delle relazioni città-porto. Tali obiettivi sono infatti l'essenza del piano la cui attivazione è in grado di spingere gli attori ad organizzarsi e confrontarsi fra loro, al fine di ottenerne la realizzazione.

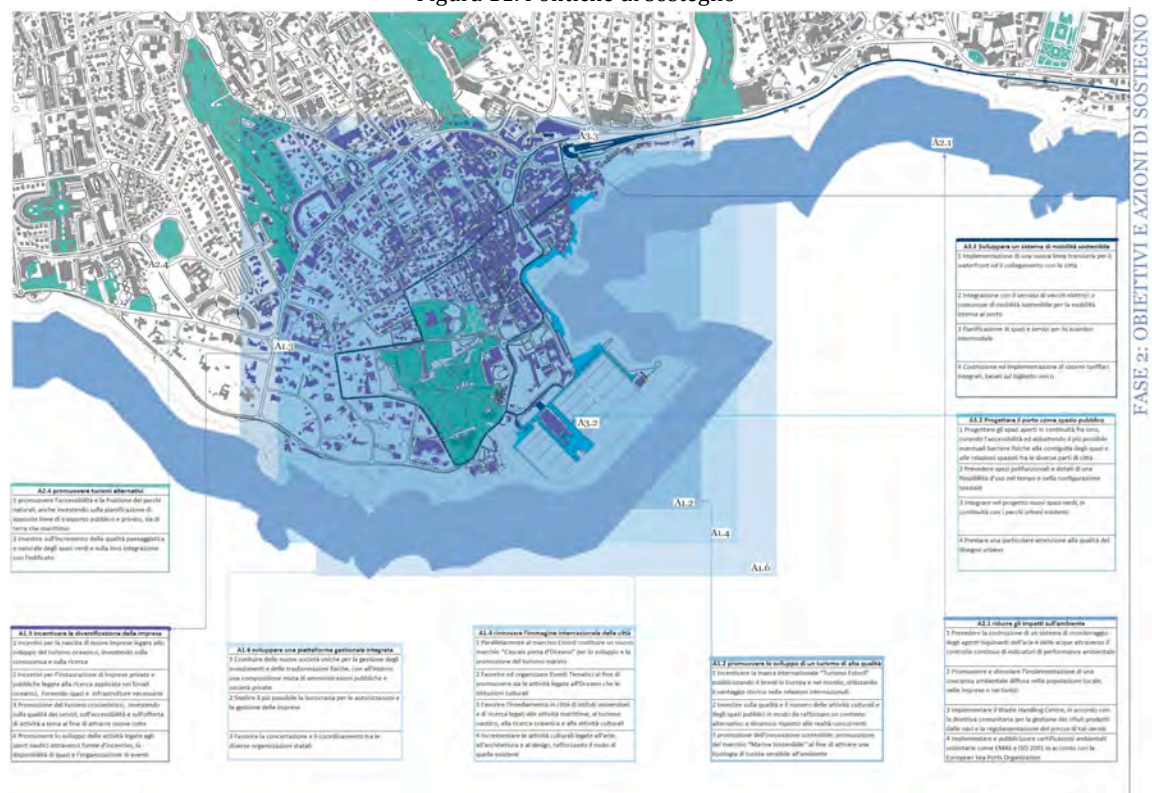
L'intrinseca centralità di tali obiettivi non esprime però la loro indipendenza dagli altri per ottenere la concretizzazione delle strategie di piano e, quindi, il compimento della visione nel medio-lungo periodo.

L'obiettivo "A.3.1. Rafforzare le relazioni città porto" (dal costo tecnico iniziale del 9% delle risorse totali), comprende tutte le azioni di trasformazione fisica e di valorizzazione degli spazi tra il porto e la città, come, ad esempio, il progetto di un nuovo *waterfront* unitario che favorisca il legame socioeconomico con il centro storico attraverso un attento disegno delle funzioni pubbliche e private all'interno degli spazi di relazione tra il porto e la città. Allo stesso modo, l'obiettivo "A.1.1 Migliorare e rafforzare le infrastrutture", che comprende azioni più onerose dal punto di vista economico (costo tecnico iniziale del 16,4% delle risorse totali) quali, ad esempio, l'ampliamento fisico e funzionale del porto attuale e l'integrazione del sistema della mobilità portuale con quella cittadina. Risulta attivatore in quanto in grado di aumentare e diversificare l'attuale offerta turistica, ponendo le basi fisiche per attivare conseguenti processi economici indotti nelle fasi successive del piano.

Politiche di sostegno

Se gli obiettivi di attivazione sono funzionali all'avvio del piano, quelli di sostegno sono da considerarsi strategici per il suo sviluppo ed il perseguimento delle strategie nel medio e lungo periodo. Tra queste, si trovano la maggior parte delle azioni materiali e immateriali di gestione urbana e territoriale: ciò è comprensibile per l'effetto di trascinamento svolto dall'attivazione delle azioni nella fase precedente. Le politiche di attivazione hanno, quindi, un effetto "detonante" per gli attori del processo che sono così spinti, nella successiva fase di sviluppo del piano, ad organizzarsi per gestire e promuovere azioni, le cui relazioni sinergiche siano in grado di produrre effetti di ampio respiro nella trasformazione e nell'innovazione dell'economia locale. La fase di sviluppo è, quindi, quella dove viene impiegata la più rilevante entità di risorse: ed è in tale fase che il processo di piano comincia a dare i primi risultati tangibili nella dinamizzazione e nella trasformazione dell'economia reale.

Figura 11. Politiche di sostegno



Per esempio, l'obiettivo "A.1.6 Sviluppare una piattaforma gestionale integrata" (costo tecnico iniziale pari al 6,4% delle risorse totali) è di forte sostegno al piano, poiché comprende le azioni inerenti alla gestione delle trasformazioni nel medio e lungo periodo. Tale gestione presuppone un modello di *governance* aperta agli attori facenti parte del processo, allo scopo di più efficiente ed efficace il sistema decisionale, attirando al contempo promotori dall'esterno. Anche l'obiettivo "A.3.3 migliorare il sistema della mobilità" (costo tecnico iniziale pari al 9% delle risorse totali), comprendente le azioni relative al trasporto pubblico e alle infrastrutture intermodali tra il porto e la città, ha un'importante funzione di sostegno rispetto al piano in quanto favorisce processi equi di riappropriazione dello spazio urbano, consentendo l'attivazione di economie indotte distribuite sul territorio comunale.

Politiche ausiliarie

Gli obiettivi ausiliari sono importanti per il consolidamento del piano nel lungo periodo, permettendo la trasformazione in effetti strutturali degli esiti positivi altrimenti transitori, con il conseguente perseguimento dei tre assi strategici della visione: sviluppo economico, sostenibilità ambientale, qualità urbana.

L'obiettivo "A.1.5 Sviluppo delle risorse endogene" (costo tecnico iniziale del 3,6% delle risorse totali), il cui raggiungimento mostrerebbe la dinamizzazione e la redistribuzione dei benefici nell'intero tessuto economico locale. Comprende tutte le azioni per lo sviluppo delle piccole e medie imprese locali attraverso l'incremento delle relazioni tra economia marittima e produzioni e risorse locali, ed è un tipico esempio di obiettivo ausiliario in quanto la sua attivazione risulta fortemente dipendente dagli effetti sinergici scaturiti dalle fasi precedenti del piano. L'obiettivo "A.2.3 Promuovere l'uso e l'integrazione delle energie rinnovabili" (costo tecnico iniziale 9% delle risorse totali), è un obiettivo ausiliario in quanto comprende le azioni volte ad incentivare e a diffondere l'uso delle energie rinnovabili, allo scopo di ridurre le emissioni di gas climalteranti e permettere un risparmio sui costi dell'energia nel lungo periodo.

Figura 12. Politiche ausiliarie

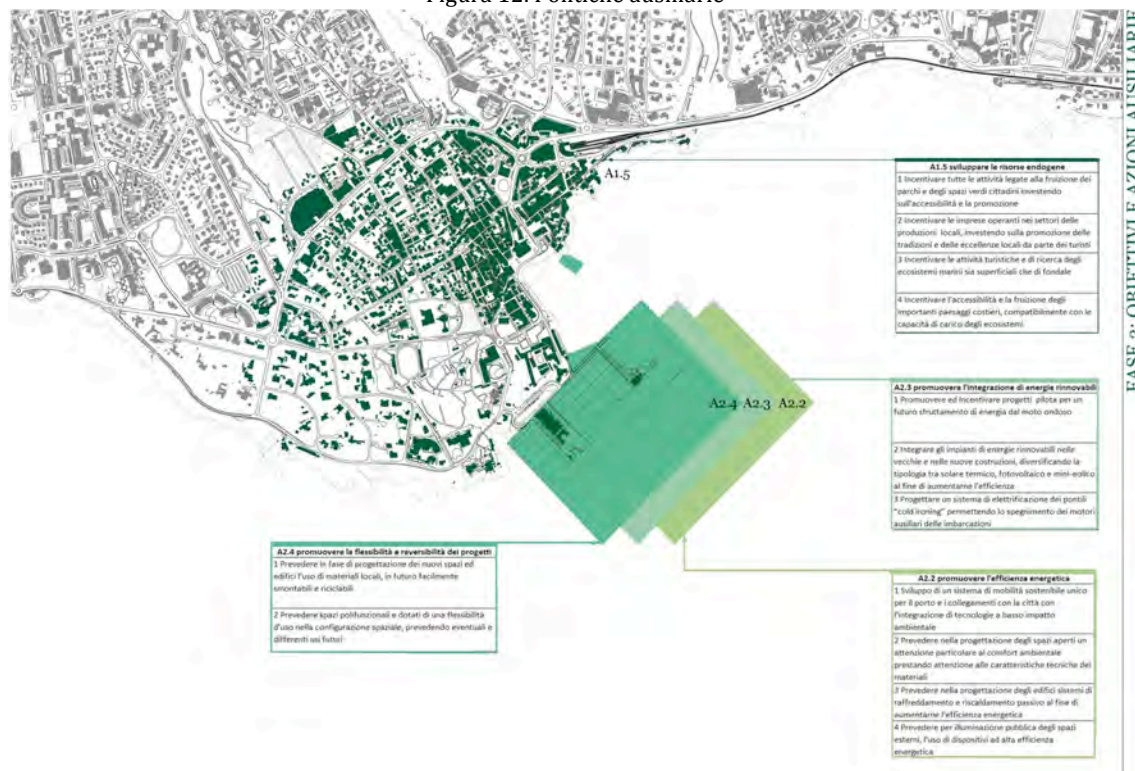
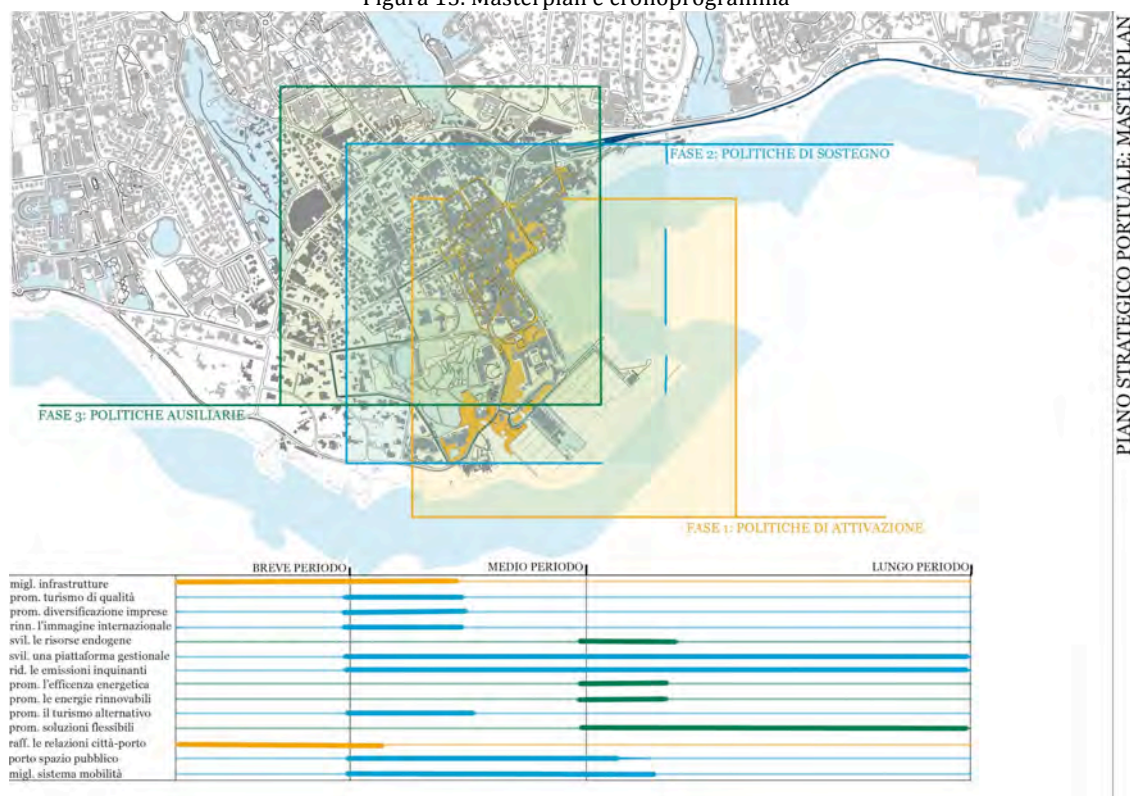


Figura 13. Masterplan e cronoprogramma



Conclusioni

I risultati di tale processo hanno, soprattutto, fatto emergere importanti considerazioni, che vanno al di là dell'ovvia predominanza delle azioni di miglioramento infrastrutturale: tali azioni, per avere successo nella più ampia strategia di sviluppo locale necessitano di altre azioni di supporto: sarà possibile trasferire i benefici del progetto di trasformazione urbana a tutta la città solo attraverso il compimento dell'intero piano. Inoltre, ognuna delle azioni costituenti il piano ha bisogno di attivarsi, svilupparsi e consolidarsi secondo un processo progettuale che prevede l'attivazione delle sequenze in un preciso periodo temporale.

L'inserimento di processi di valutazione continua all'interno degli approcci e delle procedure convenzionali di pianificazione strategica aumenta l'efficacia di tali strumenti programmatori nel realizzare e monitorare le grandi trasformazioni della città contemporanea, favorendo l'integrazione tra le capacità tecniche, amministrative e politiche delle istituzioni con le capacità, le conoscenze, le pratiche e le esperienze radicate nel contesto (Plaisant, 2009).

In sintesi, tale lavoro mostra da un lato come la contemporanea pianificazione, valutazione e programmazione di progetti integrati è in grado più facilmente di produrre benefici economici, sociali e ambientali ad ampio raggio, incrementando al contempo la competitività territoriale in relazione con le dinamiche globali e favorendo, inoltre, la partecipazione degli attori allo scopo di stimolare l'interesse e facilitare la realizzazione e la successiva valorizzazione delle opere nel lungo periodo. Dall'altro, evidenzia il superamento della visione "funzionalista", tendente ad "allontanare e separare" (Secchi, 1999) gli ambiti portuali dalle città e a distinguere le sfere (Webber, 1964) della programmazione, della pianificazione, del progetto urbano e di quello infrastrutturale.

Il progetto di ambiti portuali in stretta connessione con un tessuto urbano consolidato, caratterizzati da un'elevata difficoltà tecnico-organizzativa oltre che da un gran numero di *stakeholders* coinvolti, costituisce il banco di prova ideale per lo sviluppo di approcci innovativi come quello presentato in questa ricerca.

Bibliografia

- Bagnasco A. (2003), *Società fuori squadra*, Il Mulino, Bologna
- Bender, T. (2006), *The new metropolitanism and a pluralized public*. in Lenz, G., Ulfers, F., Dallmann, A. (eds.). *Toward a New Metropolitanism*, Heidelberg: Universitätsverlag, pp. 53-72
- Blecic I, Cecchini A., Pusceddu C. (2008), *Constructing Strategies in Strategic Planning: a Decision Support Evaluation Model*, *Operational Research*, n. 8
- Bryson J. (1989), *Strategic Planning for public and non profit organization*, Jossey-Bass, San Francisco
- Donolo C. (2003), *Partecipazione e produzione di una visione condivisa*, in Pugliese T, Spaziante A. (a cura), *Pianificazione Strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Franco Angeli, Milano
- de la Espriella C. (2007), *Designing for equality: Conceptualising a tool for strategic territorial planning*, *Habitat International*, n. 31, pp. 317-332
- Dickinson M.W., Thornton A.C., Graves S. (2001), *Technology Portfolio Management: Optimizing Interdependent Projects over Multiple Time Periods*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), pp. 518-527
- Frug G. E. (2001), *City making, Building Communities without building walls*, Princeton University Press
- De Geus A. (1988), *Planning as learning*, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 70-74
- Gibelli M.C. (2003), *Flessibilità e regole nella pianificazione strategica: buone pratiche alla prova in ambito internazionale*, in Pugliese T., Spaziante A. (a cura), *Pianificazione Strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, Franco Angeli, Milano
- Le Boterf G. (2000), *Costruire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, Paris
- Lycett M., Rassau A., Danson J (2004), *Programme management: A critical review*, *International Journal of Project Management*, n. 22(4), pp. 289-299
- Masbouni A. (2002), *Projets urbains en France*, le Moniteur, Paris
- Masbouni A. (2004), *Urban strategies à la française*, *Habitat Debate*, 10(4), p. 19
- Plaisant A. (2009) "La partecipazione nel governo delle trasformazioni del territorio: strumenti innovativi per costruire la città dei diritti", Franco Angeli, Milano.
- Plaisant A. (2010) "Uno strumento per valutare gli effetti sinergici e gli sforzi necessari per perseguire azioni alternative", in Id. (a cura), *Costruire Paesaggi, Visioni collettive e partecipate*, di Plaisant A. (a cura di), Franco Angeli, Milano
- Progetto EnPlan (2004), *Linee guida. Valutazione ambientale di piani e programmi*, parte IV
- Scott J. A. (2001), *Global city regions. Trends, theory, policies*, Oxford University Press, Londra
- Secchi B. (1999), *Città moderna, città contemporanea e loro futuri*, in Dematteis G., Indovina F. et al., *I futuri della città. Tesi a confronto*, Angeli, Milano
- Taylor P. (2004), *Planning for a better future*, *Habitat Debate*, 10(4), pp. 4-5
- Webber M.M. (1964), *The Urban Place and the Non-Place Urban Realm*, in Webber et al., *Explorations into Urban Structure*, Univ. of Pennsylvania Press, Philadelphia