Università degli Studi Roma Tre
Scuola dottorale:
Culture e Trasformazioni della città e del territorio
Sezione Progetto urbano Sostenibile
Coordinatore: Prof. Arch. Andrea Vidotto

STRATEGIE URBANE DI RIGENERAZIONE

Real Estate e Rigenerazione Urbana attraverso le esperienze inglesi

Tesi di Dottorato del candidato: **Fabio Dattoli**
Settore Scientifico Disciplinare: ICAR/14
Il tutor: Prof. Michele Furnari
Ciclo XXIV

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE
SCUOLA DOTTORALE CULTURE E TRASFORMAZIONI DELLA CITTÀ E DEL TERRITORIO
SEZIONE PROGETTO URBANO SOSTENIBILE
COORDINATORE: PROF. ARCH. ANDREA VIDOTTO
CICLO XXIV

collegio docenti
coordinatore prof. arch. **ANDREA VIDOTTO**

TESI DI DOTTORATO DEL CANDIDATO: **FABIO DATTOLI**
SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE: ICAR/14
IL TUTOR: PROF. **MICHELE FURNARI**
ANNO ACCADEMICO : 2008/2012

Foto in copertina: Liverpool One
da flickr: http://www.flickr.com/photos/36463157@N08/4601928380/
di Ian Hughes

STRATEGIE URBANE DI RIGENERAZIONE

Real estate e rigenerazione urbana attraverso le esperienze inglesi.

ABSTRACT

Negli ultimi venti anni, la creazione di valore all'interno della città, si è modificata in maniera repentina e la difficile sfida della competitività sui mercati globali si è giocata spesso sull'offerta immobiliare dei grandi progetti urbani.

L'evoluzione del settore *Real Estate* ha avuto ricadute nella disciplina della progettazione urbana non sempre positive, in Italia muovendosi verso modelli basati per lo più su un offerta quantitativa e con connotazioni per di più comunicative, come dimostrano i recenti casi delle centralità romane (previste all'interno del P.R.G. 2008) e alcuni interventi in aree industriali dismesse nel territorio milanese (City Life, Santa Giulia), e non trovando preparato il settore pubblico a queste nuove sfide sia a livello pianificatorio che gestionale.

La grave crisi finanziaria che ha coinvolto anche il settore immobiliare, impone il ripensamento di un modello che ha funzionato in un periodo espansivo, di crescita ritenuta erroneamente illimitata e basata per lo più sulla rendita differenziale dei suoli agricoli, verso approcci di progettazione strategica e multidisciplinari e verso nuovi modi di valorizzazione da parte del settore privato.

È necessario intraprendere nuovi approcci inquadranti in una ottica integrata e multidimensionale, ovvero di valorizzazione economica di lungo periodo *(long term regeneration*), e di qualità del disegno urbano con modelli compatti, densi ad alta accessibilità, e che integrano più complessi mix anche dal punto di vista sociale, ed in aree degradate e dismesse che possono offrire nuovi elementi attrattivi.

La rinascita delle città inglesi (non solo Londra, ma anche le *core cities* Birminghan, Liverpool, Manchester, Leeds, Sheffield) si è posta, già alla fine degli anni 90, su un modello di crescita basato sulla rigenerazione di ampie porzioni urbane dismesse o degradate e conseguentemente attraverso la riduzione del consumo di suolo.

In questo contesto il ruolo degli attori privati *(developer*) è risultato cruciale poiché il prodotto-città e il prodotto sviluppo immobiliare sono sempre più legati e interdipendenti nella prospettiva di creare le condizioni migliori per attrarre capitali e personale qualificato, di migliorare l'immagine e la qualità della vita dei sistemi urbani, di generare sviluppo.

Le operazioni di rigenerazione urbana rappresentano lo strumento principale per generare queste opportunità, ma richiedono approcci specialistici a tre differenti scale di intervento attraverso:

strategie organizzative e di processo¸ ovvero una pianificazione strategica, tramite vision e obiettivi condivisi e la capacità di realizzare partnership pubblico private su temi specifici e stimolare ulteriori investimenti;

strategie di urban design, ovvero la qualità nel progetto urbano come *asset* di valorizzazione economica e nel definire regole insediative e su cui convergono i diversi interessi degli stakeholder,

strategie di marketing¸ ovvero azioni di marketing orientate non solo a fattori comunicativi ma anche alla domanda reale e sociale;

e portando innovazione sia nel processo che nel prodotto, come dimostrano alcuni dei casi esaminati nella trattazione.

Parole chiave: rigenerazione urbana, sviluppo immobiliare, developer, disegno urbano strategico

INDICE

Definizione del tema e obiettivi della ricerca 8
Struttura della ricerca 10

CAPITOLO 1. SCENARIO URBANO GLOBALE
Premessa. **13**
1.1 La città come motore dello sviluppo economico 16
1.2 La città come nuova cultura del territorio competitivo 21
1.3 I temi della *governance* urbana e nuovi orientamenti strategici 25
1.4 Rigenerazione urbana, termini e significati della urban regeneration 31
1.5 Gli scenari di intervento della rigenerazione urbana 36

CAPITOLO 2. GLI ATTORI DEL SETTORE IMMOBILIARE
Premessa. **43**
2.1 Aumento dei grandi progetti di iniziativa privata 44
2.2 Caratteristiche del mercato immobiliare, *real estate* 47
2.3 Il ruolo e le attività del *developer* 50
2.4 Evoluzioni dei processi operativi, attori e veicoli societari 53
2.5 La finanziarizzazione del mercato immobiliare 57
2.6 Interrogativi della ricerca. 60

CAPITOLO 3. ESPERIENZE BRITANNICHE
tentativi di innovazione nel processo e nel prodotto, l' urban design come assett di valorizzazione
Premessa. **67**
3.1 Il sistema di pianificazione in Gran Bretagna 67
3.2 Origini della urban regeneration in Gran Bretagna 74
3.2.1 La *urban renaissance* e le pubblicazioni governative 78
3.3 La scelta dei casi studio 81
3.3.1 King's Cross, Londra, Argent Group 84
3.3.2 BrindleyPlace, Birminghan, Argent Group 98
3.3.3 Liverpool One, Liverpool, Grosvenor 106
3.3.4 Ropewalks, Liverpool, Urban Splash 118
3.3.5 New Park Hill, Shieffield, Urban Splash 124
3.3.6 Granary Wharf, Leeds, Isis e Igloo Fund 136
3.3.7 Wellington Place, Leeds, MEPC 146
3.3.8 Elephant and Castle, Londra, Lend Lease 154
3.3.9 New Islington, Manchester, Urban Splash 165
3.4 Considerazioni sui casi studio 173
3.4.1 Considerazioni sulle morfologie e tipologie dei casi di studio. 175
3.5 Caratteristiche e approcci dei *developer* in Gran Bretagna 182

CAPITOLO 4. STRATEGIE URBANE
Premessa. **189**
4.1 Approccio anglosassone al progetto di rigenerazione urbana 191
4.2 Strategie organizzative e di processo 191
4.2.1 Pianificazione strategica flessibile 193
4.2.2 Partnership pubblico - privato 195
4.2.3 Consultazione e partecipazione in linea la vision pubblica 198
4.2.4 Flessibilità temporale degli interventi, *Phasing* 202
4.2.5 *Long term investment* e gestione degli spazi pubblici 205
4.2.6 Interventi *area based* capaci di generare effetti di *spill over* 209
4.3 Strategie di Urban Design **212**
4.3.1 "*Quartierizzazione e Clusterizzazione*" 214
4.3.2 Connettività e definizione delle regole insediative 218
4.3.3 *Mixed communities*, in regimi di *mix used* (usi e attività) 222
4.3.4 Magneti e attrattori, potenziare nodi urbani 226
4.3.5 Caratterizzazione degli spazi pubblici e privati 228
4.3.6 Privilegiare fronti attivi su strada (*active frontage*) 232
4.4 Strategie di marketing **237**
4.4.1 Fattori Comunicativi all'interno della filiera immobiliare 230
4.4.2 *Rebranding*, modificare la percezione del luogo attraverso l'immagine 240
4.4.3 Attratte la "*classe creativa*" 242
4.4.4 Turismo urbano, attrarre turisti e visitatori 246
4.5 Politiche sociali e limiti delle strategie di marketing **248**

CAPITOLO 5. ESPERIENZE ITALIANE
Interventi di rigenerazione urbana nelle città italiane
Premessa. **255**
5.1 Interventi di rigenerazione nelle città italiane, temi e caratteristiche 256
5.1.1 La prima fase di interventi, i grandi gruppi industriali 258
5.1.2 La seconda fase degli interventi, sperimentazioni di *partnership* e approcci integrati 264
5.1.3 La terza fase, ingresso dei capitali internazionali e *developer* globali 289
5.2 Considerazioni sul caso italiano 282

CAPITOLO 6. CONCLUSIONI
Premessa. **289**
6.1 Attori chiave della rigenerazione urbana 291
6.2 Le strategie di intervento efficaci e fattori di successo 293
6.3 Sviluppi futuri, verso un approccio integrato alla rigenerazione urbana 295

Bibliografia **298**

Glossario **306**

DEFINIZIONE DEL TEMA E OBIETTIVI DELLA RICERCA

Ambito: Incontro tra rigenerazione urbana e mercato immobiliare

L' indagine effettuata su i progetti di rigenerazione urbana delle aree dismesse o degradate (siti industriali, contenitori urbani, periferie, etc.) si colloca nell'ambito più proprio della progettazione urbana e coinvolge allo stesso tempo un insieme di fattori multidisciplinari sia politici, che sociali e ambientali, e sia le dinamiche del mercato immobiliare (real estate).

Il quadro di riferimento utilizzato riguarda allo stesso tempo la sfera pubblica e quella privata, la finanza e l'industria immobiliare, la visione per orizzonti temporali limitati e quella strategica a lungo termine, le tendenze internazionali e le strategie di valorizzazione urbana.

Si è cercato dunque, attraverso l'indagine di casi studio europei e italiani, di ricostruire gli approcci progettuali e le strategie di intervento nelle operazioni di rigenerazione urbana, descrivendo le recenti evoluzioni di processo e prodotto partendo da un analisi degli attori privati, che in questa trattazione saranno definiti con il termine anglosassone, *developer*.

L'obiettivo è quello di individuare approcci e strategie (in termini di processo e organizzativo, di disegno urbano e di marketing) che consentono di creare valore nei processi di trasformazione del territorio in uno scenario globale sempre più competitivo attraverso i progetti di rigenerazione urbana.

Gli interrogativi della ricerca

- Chi sono gli attori chiave nella rigenerazione urbana?
- Quali sono le strategie di rigenerazione urbana?
- è possibile ricercare strategie di intervento che siano efficaci per il settore del *Real Estate* nel particole settore della rigenerazione urbana?
- E' possibile infine "indirizzare" i developers attraverso strategie di progettazione urbana strategica ad obiettivi comuni di rigenerazione urbana?

Ipotesi

Partendo dall'assunto che le città:

necessitano di arrestare il consumo di suolo e di ripensare il loro modello di sviluppo dalla riqualificazione dei tessuti già urbanizzati;

che operano e si trasformano per grandi progetti urbani;

che ormai inevitabilmente le risorse del settore privato rappresentano il motore delle trasformazioni urbane in senso fisico;

è opportuno indagare in questo studio se gli interventi di rigenerazione urbana, possano contribuire a creare qualità grazie all'intervento di *developers* privati e a indagare la maniera in cui questi operano nei diversi contesti.

Verificare inoltre, se in Italia manca una specializzazione ad intervenire nelle aree dismesse per carenze del settore privato ad investire nella qualità del progetto urbano.

L'ipotesi è che i progetti urbani di rigenerazione urbana generino sviluppo e opportunità all'interno della città e che le modalità di definizione spaziale e le strategie di intervento siano un fattore determinate e decisivo per il successo delle operazioni a lungo termine.

Metodo - Percorso di ricerca

Il percorso di ricerca, attraverso un approccio sperimentale, parte dall'elaborazione di schede di casi studio composte sia da una analisi fisica e morfologica, sia da una tipo economica al fine di mettere in evidenza gli aspetti strategici di natura progettuale, organizzativi e di marketing.

Dopo aver analizzato lo scenario globale delle città e degli attori del mercato immobiliare, si sono evidenziati alcuni fattori di criticità nei progetti di rigenerazione urbana.

In seguito si è scelto di analizzare il caso britannico, dove il settore del *Real Estate* nella componente che si occupa di sviluppo/rigenerazione (principalmente *developers*/consulenti/pubblica amministrazione) appare più maturo e di indagare lo scambio e il ruolo della Pubblica Amministrazione in questi processi, mettendo in luce le strategie di progettazione urbana.

I casi sono stati individuati in un ambito ristretto del "*rinascimento urbano britannico*", tra le *core cities* e Londra, sulla base dei trenta maggiori operatori privati nel settore della rigenerazione urbana, al fine di individuare come i nuovi attori si sono adattati e organizzati in questa nuova era/fase di intensa produzione di interventi su aree dismesse e degradate.

Se possibile individuare l'approccio anglosassone e cogliere delle metodologie di intervento innovative nei seguenti campi:

- strategie del processo di formazione dei progetti urbani[1]
- strategie di urban design[2]
- strategie di marketing

desunte dall'analisi dei casi studio, dalle pubblicazioni governative inglesi (Cabe), dagli approcci dei *developer* inglesi e dalle agenzie di consulenza di planning strategico, da studi e ricerche teoriche di progettazione urbana (Lynch, Jacobs, Ghel, Rogers) e attraverso interviste e analisi sul campo.

Obiettivi

Il lavoro di ricerca risponde alle seguenti finalità:

- fornire un bilancio critico delle esperienze passate in Inghilterra e in Italia nel campo della rigenerazione urbana di aree dismesse o degradate e individuare nuovi significati alla luce dei cambiamenti economici-finanziari, sociali, all'interno della disciplina della progettazione urbana;
- attraverso il caso inglese, individuare le strategie urbane che creano valore (ambientale, sociale, economico, fisico) a lungo termine nei progetti di rigenerazione urbana mettendone a fuoco gli aspetti gestionali e progettuali;
- individuare tracce di innovazione dei casi studio esaminati e fornire una chiave di lettura attraverso gli approcci dei *developer* esaminati;
- fornire delle riflessioni e possibili sviluppi riguardo la figura del *developer* e i relativi scambi con la figura del progettista nel panorama italiano.

[1] (CABE planning process - phasing the development - designing to menage)

[2] (CABE grid and block, the wider movement framework, street and corridors, the public realm, building to the edge, mixing use, dealing with level, car parking, architectural building

STRUTTURA DELLA RICERCA

Lo studio si apre, *capitolo 01*, con l'esame dei recenti fenomeni che hanno modificato lo sviluppo delle città in Europa. Le nuove sfide imposte dalla globalizzazione economico-finanziaria, la crescita dei fattori di competizione internazionale, i nuovi indirizzi di *governance* e di pianificazione strategica, le azioni e gli scenari di rigenerazione urbana sui tessuti urbani, costituiscono **l'ambito** del presente lavoro di ricerca. **[Ambito]**

Nel *capitolo 02* si esamina in maniera più approfondita il settore del *real estate*, ampliando il campo di indagine allo studio degli attori del processo di rigenerazione urbana. In particolare analizzando le recenti evoluzioni dovuti alla finanziarizzazione del mercato immobiliare e indagando la figura del *developer*. Infine sottolineando alcuni **fattori di criticità** vengono posti gli interrogativi della ricerca. **[Ambito - Interrogativi]**

Il *capitolo 03* è composto da un'analisi empirica con la compilazione di 9 schede di **casi di studio** significativi nel settore della rigenerazione urbana in Inghilterra e condotti dai principali *developer* operanti nel settore della rigenerazione urbana.
Le schede sono corredate da un nutrito apparato grafico al fine di cogliere gli approcci e le strategie di intervento. **[metodo - analisi]**

Nel *capitolo 04* si analizzano le **strategie urbane** e approcci metodologici riscontrati nei progetti di rigenerazione urbana verificati nei casi di studio esaminati in precedenza, con particolare riferimento al disegno urbano strategico. **[metodo - analisi]**

Nel *capitolo 05* le analisi effettuate in precedenza consentono di operare delle **riflessioni e considerazioni** sulle vicende italiane, ripercorrendo le varie fasi evolutive dai primi fenomeni di dismissione industriale fino ai recenti sviluppi immobiliari in particolare a Roma e Milano, ed il ruolo degli attori coinvolti. **[analisi]**

Infine (*capitolo 06*) viene fornito un confronto tra Italia e Regno Unito e una riflessione sulla figura del *developer*. Nel nostro Paese, le risposte e gli approcci declinati a scala differenti appaiono ancora molto settoriali e costretti in dinamiche amministrative. In Gran Bretagna, avendo accumulato una notevole esperienza da anni grazie anche ad una attiva politica nazionale sulle città queste operazioni di rigenerazione hanno definitivamente incorporato i temi ambientali, sociali e infrastrutturali e di investimenti nel disegno dello spazio pubblico e nella sua conseguente gestione, come creatore di valore a lungo termine (Rogers, Carmona, CABE).
In Italia sul fronte privato va registrata una marcata evoluzione dei soggetti promotori, non ancora però pienamente matura.

I meriti dell'approccio anglosassone, negli sviluppi di rigenerazione urbana, vanno individuati nella capacità di codificare un sistema di formazione e gestione dei processi di trasformazione urbana, da parte dell'operatore pubblico e dalla collaborazione con l'operatore privato.
Ma soprattutto all'interno di questo processo, dal difficile equilibrio, emerge un approccio strategico alle tecniche di *urban design* integrate a quelle economiche e di marketing fatte proprie anche dall'operatore privato.

In sintesi, l'obiettivo del lavoro di tesi consiste nell'approfondire le relazioni tra le dinamiche del mercato immobiliare all'interno dei processi di rigenerazione urbana e comprendere l' impatto nella disciplina della progettazione urbana.

La ricerca utilizza un linguaggio tecnico derivante da altre discipline economico-finanziarie e di derivazione anglosassone per cui non sempre è possibile effettuare una traduzione esauriente all'italiano. A tal fine e per una migliore comprensione si è scelto di elaborare un glossario al termine della trattazione evitando note di chiusura ad ogni capitolo.
In particolare per i termini *urban design* e *developer* la traduzione all' italiano, *progettazione urbana* e *sviluppatore* non rende appieno il complesso di significato e del contenuto originario dei termini, per questo si è scelti di utilizzarli nella loro forma originaria.

01

SCENARIO URBANO GLOBALE

1.1 LA CITTÀ COME MOTORE DELLO SVILUPPO ECONOMICO - **1.2** LA CITTÀ COME NUOVA CULTURA DEL TERRITORIO COMPETITIVO - **1.3** I TEMI DELLA GOVERNANCE URBANA E NUOVI ORIENTAMENTI STRATEGICI - **1.4** RIGENERAZIONE URBANA, TERMINI E SIGNIFICATI DELLA URBAN REGENERATION - **1.5** GLI SCENARI DI INTERVENTO DELLA RIGENERAZIONE URBANA

1.0 PREMESSA

In questo primo capitolo l'attenzione è stata posta ai temi delle dinamiche urbane, tracciando una disamina dei recenti cambiamenti intervenuti nello sviluppo della città contemporanea.
Viene presentata una indagine dei diversi punti di vista teorici sui temi della trasformazione urbana e alcuni nuovi fenomeni che hanno trasformato la maniera di creare valore all'interno della città, in particolare: la crescita dei fattori di competizione tra città a livello internazionale e l'imporsi di politiche urbane attrattive orientate al marketing; le nuove sfide imposte dalla globalizzazione economica finanziaria; i nuovi orientamenti di pianificazione strategica; i termini della competitività.
A partire dalla crisi energetica del 1973, un fenomeno nuovo investì le città europee che mise in crisi il *sistema fordista* di sviluppo e di produzione di ricchezza all'interno delle città.
Si avviò infatti un processo di de-industrializzazione legato al *trend* generale recessivo dell'economia occidentale, congiuntamente alle trasformazioni generate dall'innovazione tecnologica e alla rapida ascesa del settore terziario e dei servizi e alla caduta del settore manifatturiero.
La crisi del sistema produttivo portò ad un processo di dismissione e di progressivo abbandono di aree industriali che aprì a nuovi scenari all'interno della pianificazione urbanistica delle città europee.
Si assistette così, al passaggio da un modello di sviluppo urbano *espansivo,* ovvero basato su una logica di piano, a un modello basato sulla cultura della *trasformazione,* (secondo una cultura urbanistica di quegli anni) gestita da forme di *deregulation* degli interventi attuati.

Gli anni '80 dunque furono gli anni che segnarono la messa in crisi del sistema centralista e delle sovvenzioni pubbliche e in cui si iniziarono a sperimentare le prime forme di *partnership pubblico-privato* in Europa e in Italia ed un sempre crescente intervento del settore privato nell'intervento di grandi progetti urbani, non più come semplice realizzatore finale ma come sviluppatore e gestore degli interventi.
Come detto in precedenza, **la crisi del modello fordista**, basato su una rigida separazione tra le zone per funzioni, commercio, terziario, residenza, produzione, comportò la assunzione di nuove responsabilità e rese necessarie nuove capacità per le amministrazioni pubbliche chiamate a definire scenari di riutilizzo per tutte quelle aree industriali che di fatto andavano perdendo la loro originaria destinazione a causa di un generale ricollocamento internazionale dei luoghi della produzione, e nuovi strumenti di lettura dei tessuti urbani e comprensione dei fenomeni urbani.
Furono questi gli anni della **rinascita del progetto urbano** come strumento in grado di ricomporre la frattura disciplinare tra architettura e urbanistica e in grado di porsi al superamento del funzionalismo delle aree della carta di Atene.
Il dibattito europeo sui temi del recupero, sulla ricostituzione dei tracciati, trame e tipologie si fonda sul principio ottimista di una continuità della città moderna in opposizione a chi ne sostiene la fine e la disgregazione (Secchi 2005), anni in cui l'architettura partecipa attivamente al dibattito di costruzione della città, intesa non più in ottica di espansione ma di trasformazione e di sostituzione di nuove funzioni nelle realtà urbane, come nell'esperienza dell'IBA di Berlino.
Sociologi come Harvey e Castell vedono questo passaggio come una nuova forma di accumulazione dei valori rappresentato dalla città, che porta conseguentemente a una revisione degli spazi urbani verso la globalizzazione e standardizzazione.

Saskia Sassen (2006), analizzando i fenomeni urbani della globalizzazione, parla di *de-nazionalizzazione*.

Grazie al fenomeno delle reti virtuali e della informatizzazione le distanze si riducono per la libera circolazione delle informazioni e delle merci.

Dunque i flussi di scambi, commerciali, fisici e virtuali, che prima avvenivano essenzialmente all'interno delle aree urbane, hanno teso sempre più nel tempo a valicare tutti i confini, si è così generata una struttura a rete capace di erodere il monopolio delle città sulle tradizionali aree di influenza.(Piemontese 2008)

Il fenomeno della globalizzazione ha portato alla definizione di un "**modello urbano a rete"**, dai confini illimitati, in cui assumono importanza i nodi che intersecano le diverse reti; cosicché i servizi di rango elevato tendono a localizzarsi in pochi centri e configurano un'area di influenza proporzionale alla loro qualificazione. Un servizio di rango elevato avrà un'area di influenza ampia e sarà localizzato in pochi centri urbani, mentre un servizio con un'area di influenza limitata avrà una localizzazione più diffusa sul territorio. Dunque analizzare le reti e addensare i nodi e potenziarli non soltanto in termini funzionali è diventato fondamentale in un territorio esteso e senza confini. Il modello equipotenziale non esiste più, ma è necessario lavorare specializzando fortemente alcuni nodi.

Molte città europee, a tal fine nei loro piani ricercano **forme di policentrismo**. Si va verso l' annullamento dei caratteri urbani e contemporaneamente alla ricerca di nuove centralità urbane arrivando quasi a superare il concetto di città. Sostiene ad esempio Krugman che è difficile identificare una città sotto un solo nome poiché all'interno di essa ve ne sono molte altre, con le loro specificità; nascono ad esempio parti di esse altamente specializzate ed in competizione costante al di là della città a cui appartengono.

Fig. 1.1 *La Rete Energetica. EU Energy Network, rappresentazione diagrammatica a cura di OMA, per studio commissionato dalla European Climate Foundation, 2010, www.roadmap2050.eu/download*

Fig. 1.2 *La mappa del continente europeo disegnata da un artista olandese, che illustra il disgregamento dei confini nazionali.*

Successivamente, è con il **processo di globalizzazione dei mercati** e grazie al definitivo processo di internazionalizzazione, che le realtà urbane dei paesi occidentali iniziano a porsi in competizione, le une con le altre, per garantire la presenza sul proprio territorio. Prima con la presenza degli *headquarters* delle principali multinazionali del settore terziario, poi con i centri formativi e di ricerca scientifica, oltre che di un incremento qualitativo e quantitativo delle reti infrastrutturali, necessarie per aprirsi al mondo e agganciare un livello gerarchico superiore rispetto alla rete internazionale di città.

L'insieme di tutte queste attività e funzioni, oltre che rappresentare occasioni di sviluppo e rilancio sociale ed economico delle città, divennero anche i naturali riferimenti funzionali rispetto ai quali impostare i progetti di riqualificazione delle aree industriali dismesse. La dimensione spaziale degli interventi, di diversi ettari e spesso in aree centrali, favorirono lo sviluppo di iniziative immobiliari promosse dai grandi gruppi economici alla ricerca di una collaborazione diretta con le istituzioni locali e che portarono alla realizzazione di partenariati pubblico-privato per la gestione dei processi. (Alberini 2011:27)

La città, con la definitiva sconfitta della linea di pensiero del degrado urbano e decentramento urbano (crisi urbana), assume un nuovo valore all'interno del processo di creazione di ricchezza, che non è più ristretto nei confini comunali, ma si rivolge appunto al globale. A questa tendenza inaugurata negli anni '90 spesso con procedure *ad hoc*, collegata ad eventi internazionali, si introducono caratteri innovativi per lo più dal punto di vista organizzativo e programmatico formulati come risposte settoriali o finalizzate ad obiettivi esterni alla pratica architettonica.

1.1 LA CITTÀ COME MOTORE DELLO SVILUPPO ECONOMICO

Il futuro sarà urbano (Alberini 2011). La città è sempre di più 'habitat naturale dell'uomo contemporaneo. All'inizio del 900 solo il 10% della popolazione mondiale viveva nelle città, nel 2007 questo valore si è decuplicato, portando entro gli ambiti urbani la metà della popolazione del pianeta. Le previsioni più recenti indicano che entro il 2050 nelle aree rurali potrebbe vivere meno del 30% della popolazione.

Le conseguenze di questo **fenomeno di nuovo urbanesimo** (**Fig.1.3**) stanno portando ad un cambiamento del sistema produttivo dei principali paesi industrializzati, in questo contesto le realtà urbane saranno chiamate ad assumere il ruolo di veri motori della *next economy*. L'Europa poi è tra i continenti più urbanizzati al mondo, dove più di due terzi della popolazione vive oggi nelle aree urbane.

L'aspetto delle città negli ultimi decenni, in Europa ed in Italia, è cambiato e ad un continuo decremento demografico delle aree urbane si è associato uno sviluppo crescente di centri urbani di medie dimensioni. Tale fenomeno ha incrementato **la dispersione insediativa**[i] che è rilevabile tanto nelle periferie quanto nei territori peri-urbani caratterizzati dalla presenza di alcune funzioni metropolitane come centri commerciali e luoghi di divertimento.

E' poi accaduto, che pur non crescendo dal punto di vista demografico, i grandi centri urbani hanno riconquistato capacità di attrazione e si sono rafforzati nella localizzazione di funzioni sempre più qualificate ed ad alto contenuto professionale, tecnologico.

In risposta ai cambiamenti repentini nel tessuto economico, sociale e ambientale dovuto al processo di de-industrializzazione e di conseguenza dei sistemi insediativi le politiche urbane, hanno cercato di affrontare questa sfida attraverso il rilancio della capacità attrattiva e della competitività economica territoriale. Secondo alcuni tralasciando aspetti di coesione e ed equità sociale privilegiando gli operatori economici utili al reperimento di risorse finanziarie funzionali ai processi di trasformazione della città (Consonni 2006).

Inoltre, contemporaneamente, si è assistito al progressivo declino della dimensione pubblica del governo della città e la conseguente e progressiva ascesa degli investimenti privati nei processi di trasformazione urbana.

Il fenomeno di **metropolizzazione** (**Fig.1.4**), poi ha portato alla concentrazione in poche aree urbane, che crescono sempre più. La competizione che un tempo era tra città ora si realizza tra metropoli.

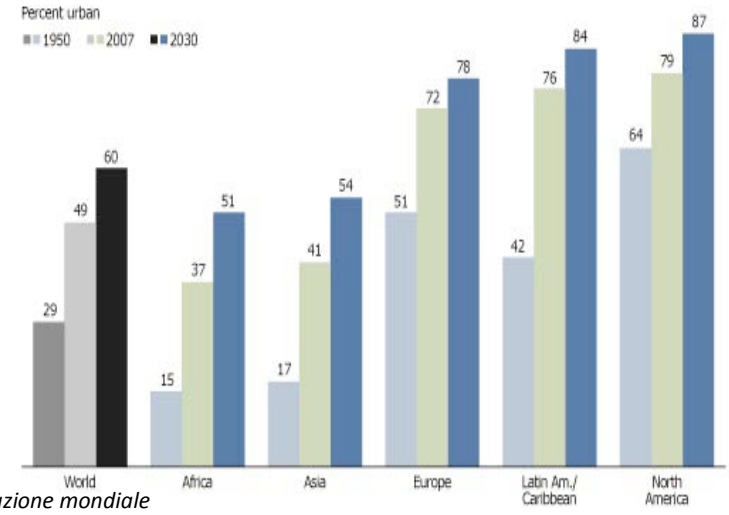


Fig. 1.3 *L'aumento della popolazione mondiale*

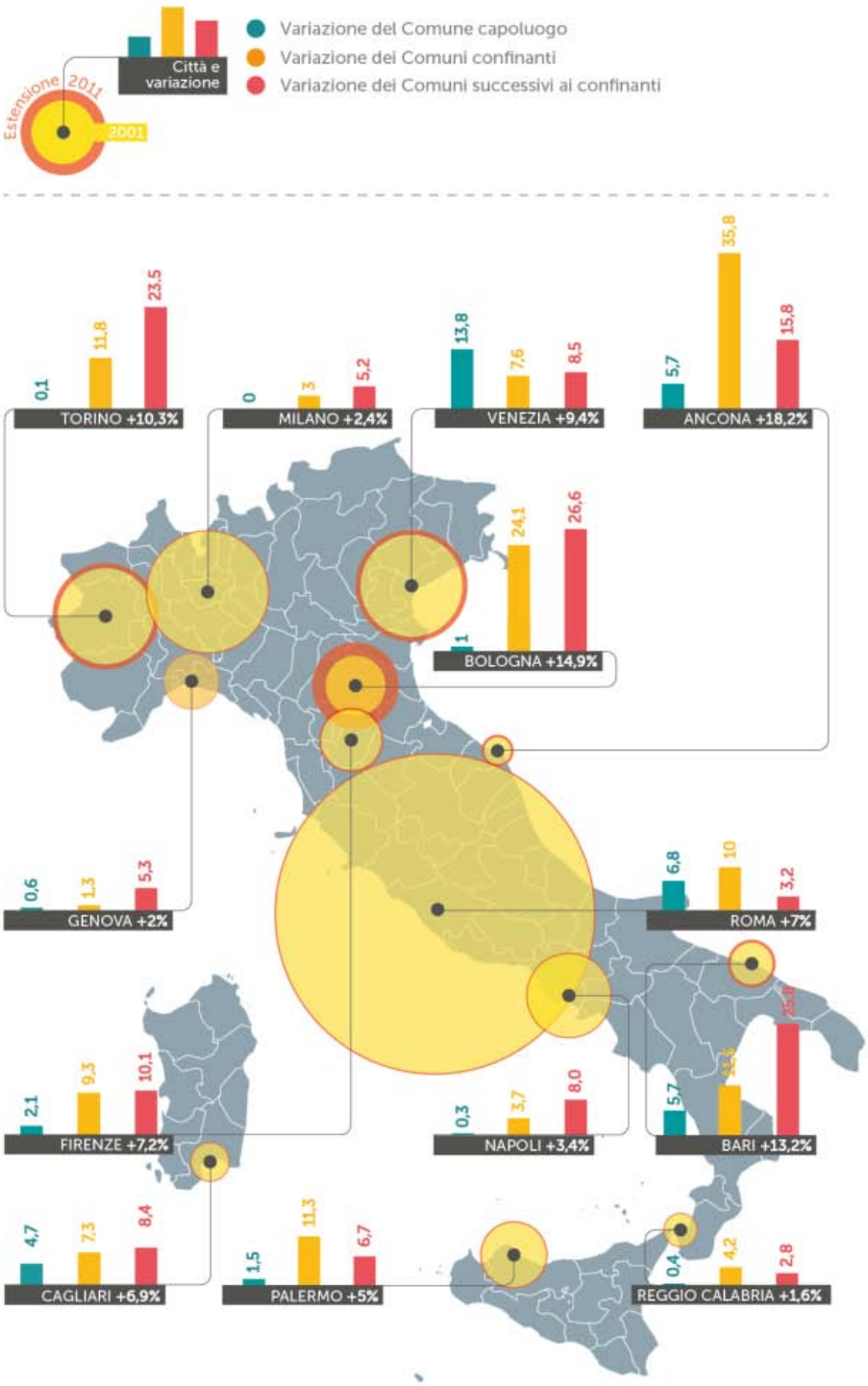


Fig.1.4 *Quanto sono cresciute le città dal 2011 ad oggi? Fonte LInkiesta. www.linkiesta.it/consumo-suolo*

Oggi la competizione tra metropoli sembra porsi eminentemente sul terreno dell'economia e della finanza per attrarre centri dei mercati finanziari che governano i flussi produttivi (Consonni 2006).

Già negli anni '30 del novecento Patrick Geddes dichiarava che "*le nazioni competono attraverso le loro città*", più tardi 1981, Paul Peterson individuava l'incapacità delle città di controllare i

movimenti di capitale e risorse umane attraverso il loro perimetro amministrativo e che questa incapacità le ha spinte a diventare organizzazioni efficienti che competono fra loro per posti di lavoro e investimenti.

Al contempo **la città assume forme sempre meno definite**.
Così come evidenziano Amin e Thrift (2005), la città non può più essere pensata come un oggetto spaziale definito oppure come una struttura unitaria identificabile per opposizione al suo contrario (la campagna), ma va configurata piuttosto come entità mobile in continua evoluzione attraversata da una molteplicità di flussi, e che sembra ormai sfuggire a ogni tentativo di fissarne confini e caratteri permanenti. Ed ancora (...) affermano che anche la campagna ormai assume i caratteri dell'urbano.
Dal famoso modello urbano ad anelli concentrici della scuola di Chicago, a quello di Burgess che identificava ancora un nucleo centrale, a quello di Hoyt e Mann del 1965, si è progressivamente giunti a determinare una città con più centri a diverse intensità, policentrica che si espande su un territorio non più equipotenziale.
La metafora più adatta a descrivere il nuovo modello urbano sembra essere quella dell'arcipelago (Vieri Quilici 2007), arcipelago metropolitano[ii] (Indovina 2005) accompagnata spesso da una crescita non pianificata, ma frammentaria.
Alcuni vedono nella frammentazione urbana un carattere della città contemporanea[iii], frammentaria da un lato e diffusa dall'altra.
Proprio la parole chiave discontinuità, frammentazione, flessibilità, riqualificazione, trasformazione sono le parole che segnano l'evoluzione urbana degli anni '80 e che simboleggiano anche il passaggio dal paradigma del recupero a quello contemporaneo dell'abbinamento tra riqualificazione e competitività in chiave promozionale o meglio di marketing territoriale. (Ruggiero, Scrofani, Novembre 2010)
E' emerso dunque **un nuovo scenario di competitività internazionale** che ha segnato definitivamente il passaggio dalla città industriale a quella post-industriale. La città si è cosi trasformata "*da una città della domanda a una città dell'offerta*" (Amendola 2010), e in seguito gli abitanti "*da cittadini a clienti*" (Barber 2010). Altri, precedentemente, hanno interpretato questo come il passaggio da un "*urban managerialism* ad un *urban entrepreneuralism*" (Harvey 1989).
Alla fine degli anni '90 ci fu una grande esplosione di letteratura sulla città, con contributi di geografi (Gordon 1999), sociologi (Le Galès 2002) e economisti che identificavano per l'appunto **un nuovo fattore nelle città : la ricerca di vantaggi competitivi.**
In questo scenario, (con la definitiva sconfitta della linea di pensiero del degrado urbano e crisi urbana[iv]) la città assume un nuovo valore all'interno del processo di creazione di ricchezza che non è più ristretto solamente ai confini comunali, ma si rivolge al globale.

I grandi progetti urbani, come ad esempio, stazioni, porti, centri commerciali, trasformazioni di interi quartieri urbani, aeroporti, sono divenuti sempre più comuni, tanto che la loro presenza è considerata una carta indispensabile per sostenere a livello globale la concorrenza con altri territori. (Bentivegna 2010) Uno scenario che ha determinato nuove alleanze tra il settore pubblico e privato, con la definizione di nuovi modelli di *governance* e di governo del territorio e il declino del Piano Regolatore Generale verso una pianificazione strategica e il progetto urbano.

La città dunque, ha dunque cambiato volto in maniera repentina rispetto ai lenti cambianti del passato. Si sono moltiplicati i grandi progetti di rinnovo urbano e, se nella parte orientale dell'emisfero sono per lo più in forma di città di nuova fondazione, in Occidente è avvenuto maggiormente in prima battuta attraverso la trasformazione delle aree industriali dismesse.
Dalla ristrutturazione del porto di Rotterdam con il quartiere *Kop van Zuid*; a Bilbao con la riqualificazione delle sponde del Nervion e del quartiere Andoibarra, ad Amburgo con il recupero delle aree portuali ed il progetto di Hafencity; passando per Glasgow con il rinnovato waterfront ed il Science Centre, fino ad Euralille; ai rinnovati quartieri residenziali misti di Ceramique Terrain a Maastricht o Hummarby a Stoccolma, Orestad a Copenhagen o il creative cluster di Temple bar a Edinburgo, solo per citarne alcuni esempi significativi.

Ma quali fattori hanno favorito lo sviluppo di grandi progetti urbani?
A monte, alcune condizioni esogene multifattoriali, hanno poi determinato e favorito lo sviluppo di grandi progetti di riqualificazione urbana principalmente attraverso il recupero delle aree dismesse, tra cui:

- la globalizzazione e la competizione tra città;[v]
- il cambiamento della struttura economica e produttiva, e una polarizzazione verso l'alto dei gruppi immobiliari, ovvero l'ascesa e l'ingresso anche in realtà minori, di grandi gruppi immobiliari e Fondi di investimento che promuovo e finanziano lo sviluppo di grandi progetti urbani;
- la questione ambientale[vi], che si pone con la riduzione del consumo di suolo ora in termini anche economici e in conseguenza la scelta di suoli già urbanizzati
- i Fondi europei e i programmi di rigenerazione urbana[vii]

Diverse sono state le strategie messe in atto a tale scopo, da un lato alcuni grandi centri sono riusciti a trasformare *industrial-based placed* in centri internazionali della finanza, del terziario o del divertimento; altri hanno proceduto attraverso la manipolazione del paesaggio costruito.
Con la costruzione di icone architettoniche, di progetti di alto profilo le città hanno cercato di cambiare la propria immagine, stimolare la crescita e attrarre investimenti. Le offerte funzionali hanno spaziato a seconda delle esigenze del mercato attuali integrando un mix funzionale tra residenza, *leisure*, attività culturali, in una prima fase, e attività commerciali riunite in grandi contenitori in una seconda fase.
Uno studio condotto da alcune agenzie di consulenza (fonte John Lange La Salle; Pricewaterhousecoopers) rivolto alle principali aree metropolitane che negli ultimi venti anni si sono fatte meglio apprezzare negli indici di gradimento degli investitori internazionali, individuava fondamentalmente due forme di *"leverage":*

- la promozione di grandi eventi internazionali (sportivi, culturali, politici);
- la promozione di progetti dall'alto valore simbolico;

Questo processo di promozione del prodotto città è avvenuto dunque sia su un piano hardware, attraverso gli edifici, le infrastrutture, spazi pubblici, ma anche attraverso componenti soft come la reputazione, l'immagine e attraverso *Il design* che è stato utilizzato come un mezzo per aggiungere valore all'interno delle città, catalizzando maggiori investimenti grazie al loro potere simbolico.
Le leve economiche-finanziarie (leverage) che sfruttano *l'urban design* e il *city branding* come politiche di rigenerazione sono molto ampie e varie.
Ci si è riferito nel tempo in vario modo a questi progetti:

flagship, altri come "*significant, high-profile and prestigious land and property developments which play an influential and catalytic role in urban regeneration"* (Bianchini); *prestige projects* (Loftman and Nevin 1995, 1996); o ancora *megaprojects* (Orueta and Fainstein 2008) o *"design led regeneration"* (Bell and Jayne 2003), che segnalano la diretta connessione tra architettura e città nelle forme di produzione della ricchezza.

Ripercorrendo il passato è utile evidenziare come grandi eventi internazionali, esposizioni, celebrazioni, hanno di fatto imposto la ricerca di nuove attitudini progettuali in grado di accogliere le pressanti richieste di modernizzazione della compagine urbana e territoriale.
I grandi progetti urbani che in quegli anni si misurano con le vicende urbane connesse alle Olimpiadi di Barcellona, con le dismissioni portuali di Amsterdam e Rotterdam, con lo sviluppo dei Docklands di Londra rappresentano una fase di grandi rivolgimenti urbani, in cui la componente trasformativa, non più solamente edilizia investe le infrastrutture, il paesaggio, la dispersione metropolitana, le nuove condizioni di spazialità , i nuovi usi, i nuovi modi di vita.
Più recentemente, con il legarsi di questi eventi all'eccezionalità dell'ultimo ciclo immobiliare, il valore simbolico è stato affidato invece a grandi contenitori, centri attrattori che incorporano funzioni altamente specializzate o nei casi migliori un mix di funzioni all'interno.
Le città sono infatti i fulcri dei sistemi economici nazionali da sempre al centro dell'attenzione dei governi ed i piani di trasformazione urbana rappresentano occasioni di sviluppo e competitività.
In Inghilterra, per tempo, sono state gettati le basi per riformare il sistema di *governance* delle politiche urbane. Negli anni '90 per risollevare le condizioni dei centri cittadini inizialmente, il tema della dispersione insediativa pose l'urgenza di avviare un processo di rinnovamento attraverso interventi volti a ricucire il tessuto urbano e a privilegiare gli interventi su aree dismesse, "*brownfields*".
Con anni di ritardo anche il governo italiano sta rimettendo al centro della propria agenda le politiche urbane, con il Piano Città, evidenziando la stretta connessione fra il buon andamento dell'economia del Paese e la vitalità dei suoi maggiori centri urbani.

Costruire il futuro di una città vuol dire individuare le linee strategiche di sviluppo, e in particolar modo dal punto di vista fisico-architettonico attraverso la rigenerazione di spazi e luoghi degradati che insistono in un tessuto già urbanizzato.
Recentemente da più parti, si sostiene l'obiettivo per le realtà urbane di uno sviluppo sostenibile attraverso la cosiddetta "*Smart city*". Con questo termine si intende proprio pensare all'evoluzione urbana in termini complessivi, affrontando congiuntamente tematiche che riguardano l'economia, la mobilità, l'ambiente, le persone, la qualità della vita e la *governance* e non ultimo promuovere interventi di rigenerazione urbana.

1.2 LA CITTÀ E LA NUOVA CULTURA DEL TERRITORIO COMPETITIVO. DEFINIZIONI DI COMPETITIVITÀ

La competizione che si realizza tra le differenti realtà urbane, anche prescindendo dalle loro caratteristiche dimensionali che la collocano su specifici livelli di internazionalizzazione, ha rappresentato il naturale riferimento rispetto al quale debbono essere analizzate e definite le linee di indirizzo degli amministratori.
Anche in assenza di iniziative volte a favorire occasioni di rilancio e sviluppo della città, i capitali locali così come quelli internazionali saranno portati a rivolgere altrove la loro attenzione, guardando con favore alle diverse iniziative che si offriranno anche a grande distanza.
La *public choise theory* suggerisce l'esistenza di un processo di sviluppo tipicamente urbano basato sull'economia politica degli investimenti: le città competono per la ricchezza sul mercato, ma competono anche per ottenere consenso ed influenzare questo processo. Più tardi agli inizi degli anni '90 Saskia Sassen definendo le città globali afferma che "*un ristretto numero di città mondiali, sono in aperta competizione tra loro per attrarre investimenti e capitale*". (Sassen 1991)

Molti studi, specie in Gran Bretagna, dimostrarono infatti già nei primi anni '80, in risposta alla crisi urbana di quegli anni, come alcune città riuscissero ad attrarre risorse umane ed economiche meglio di altre.
In un momento in cui le città, specie a seguito della crisi del settore manifatturiero, attraversavano profonde crisi e trasformazioni, la competitività si profilò come una delle caratteristiche necessarie per il rilancio e i fattori di successo vennero individuati in una buona *governance* (Porter 2003).
Alle città spesso è attribuito il ruolo di attori economici a se stanti nel contesto nazionale o internazionale, e viene riconosciuto il ruolo guida rispetto ad altri agenti sul territorio.
Inoltre pur non scomparendo la geografia come vincolo, i luoghi acquistano sempre crescente importanza come dispositivi di individualizzazione, la vecchia idea ancora di Geddes di coltivare la "uniqness" dei luoghi.

In quest'ottica, l'esperienza recente ha comprovato sempre più un ruolo fondamentale alla specializzazione di alcuni **distretti "tematici"** (la città della scienza, la città dello sport, la città dei Congressi, etc.) e alll'offerta di queste aree in funzione della loro localizzazione. Le teorie dell'agglomerazione come fattore di sviluppo per le imprese viene attualizzato agli inizi degli anni '90 con le teorie del *clustering,* e la creazione di distretti creativi specializzati nel settore dei servizi.
Si sono sviluppate infatti agli inizi degli anni '90 le teorie sui *cluster* e studi sulla maniera in cui i territori siano riusciti a sviluppare il vantaggio competitivo all'interno di un contesto globalizzato (Porter, 1990; Pyke et al., 1990; Storper e Harrison, 1991). In seguito con le teorie di Krugman (1995), si sono affermate linee di pensiero che riconoscono economie di scala crescenti associate al *clustering*, all'agglomerazione e alla specializzazione. [viii]
Tutto ciò ha portato all'applicazione del marketing nelle discipline urbanistiche ed architettoniche e secondo alcuni per contro, ha portato alla visione del territorio come prodotto.
Un coinvolgimento comunque, quasi necessario, se si considera che un progetto di marketing territoriale è basato sull'applicazione dei concetti e degli strumenti operativi di una funzione aziendale in un riferimento particolare, rappresentato da uno spazio geografico. (Varaldo, Fontana 1998)

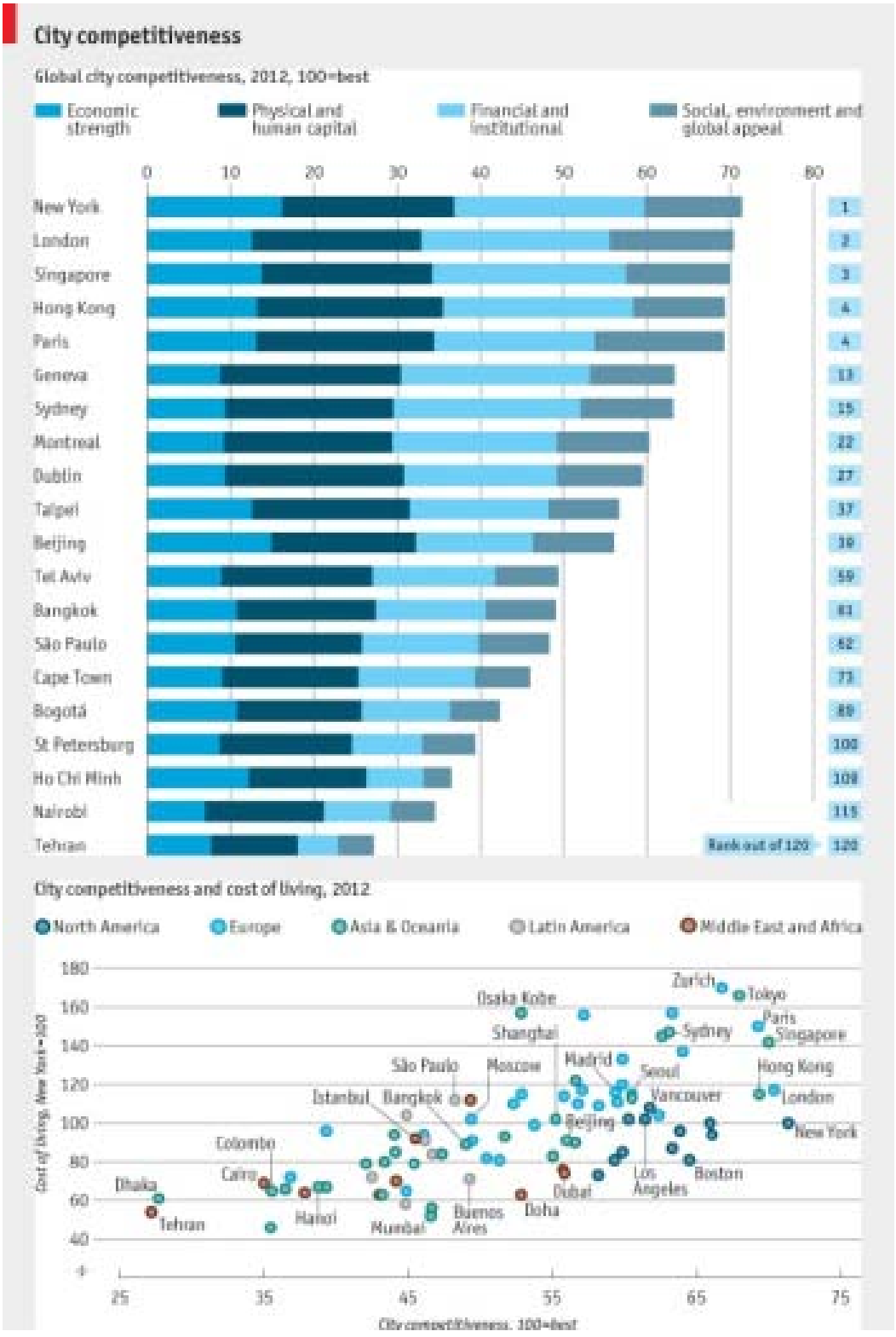


Fig.1.5*Classifica della competitività delle global city, Fonte The Economist*

Appare a questo punto chiaro che non è su un territorio equipotenziale che si riesce ad esprimere capacità competitive (Dolcetta 2011), ma soltanto su un territorio gerarchizzato sia in termini di infrastrutture, di mobilità, di flussi, di funzioni.
Porter introduce il concetto di strategia competitiva quale condotta d'impresa per influenzare la struttura del settore di riferimento, e attraverso il noto modello di Porter introduce due elementi che stanno alla base della scelta di tale strategia:
> attrattività del settore nel lungo periodo;
> posizione competitiva relativa di un'impresa all'interno del settore;
al fine di ottenere il vantaggio competitivo che nasce dal valore che un'impresa è in grado di creare.
Anche l' Unione Europea ha riconosciuto in diversi documenti (Strategia di Lisbona 2000), il ruolo della città come motore della crescita economica del continente, in particolare facendo leva su di una grande qualità dello sviluppo urbano (considerato come fattore di attrattività) e su un mix di azioni e misure volte a combattere l'esclusione sociale e affrontare le problematiche della qualità ambientale.

Il successo di una città, inserita all'interno di flussi globali ed in un contesto competitivo, è determinato da fattori territoriali e dalle relative strategie impiegate per valorizzare tali fattori.
Diversi studi sono stati condotti e applicati poi alle realtà urbane che definiscono i termini della competitività e come si può valutarla:
"*è la capacità di acquisire e potenziare risorse per il continuo sviluppo dell'impresa*" (Matteo Caroli)
"*l'abilità di un'economia di attrarre e conservare aziende con quote di mercato stabili o in crescita mantenendo nel contempo invariato oppure aumentando lo standard di vita di coloro che vi partecipano*" (Michael Storper).
Van der Berg, Van der Meer e Otgar (1999) attraverso uno studio condotto tra i migliori esempi europei di politiche di rigenerazione urbana, hanno individuato alcuni **fattori di successo** della "città attrattiva",
1. qualità degli interventi, specie spazi pubblici;
2. varietà delle funzioni, in particolare di quella residenziale all'interno di nuovi insediamenti mix-use;
3. infrastrutture di trasporto e mobilità, per assicurare l'accessibilità a diverse scale, dentro e tra le città(soprattutto nel casi di uno sviluppo intenso in modo policentrico)
4. vision e strategia, indispensabili per formare un piano che sia al tempo stesso sicuro e flessibile (la flessibilità è permessa dalla sicurezza di tempi e obiettivi mentre la sicurezza è garantita dalla flessibilità del piano rispetto alle contingenze del mercato
5. concertazione tra gli attori coinvolti, pubblici e privati;
6. supporto politico e finanziario da parte dei vari livelli della programmazione e pianificazione
7. leadership, della/e classe/i politica/che per assicurare la continuità del piano

Si evidenzia dunque come non solo i fattori finanziari, economici e di marketing ma anche fattori strategici e di pianificazione strategica e soprattutto progettuali ed architettonici possano contribuire a vantaggi competitivi dei territori e a determinare livelli più alti di qualità della vita.
Una competitività dunque che va intesa in termini qualitativi dell'offerta dei luoghi, attraverso non solamente l'offerta quantitativa, mediatica, turistica ma anche sociale e di vivibilità che i territori sanno offrire.
Ma Come si valuta la competitività?

Molte città e territori hanno applicato un metodo aziendale- manageriale per competere a livello internazionale e sui mercati globali. Risulta essere fondamentale condurre una fase di analisi del contesto, con tecniche in grado di abbracciare i differenti campi di indagine, sociali, economici, ambientali, fisici. Le tecniche di *benchmarking* e analisi S.W.O.T. (Strengt, Weackness, Opportunity, Treaths) sono propedeutici alla definizione della propria vision di sviluppo e **per arrivare a determinare delle scelte strategiche.**

Lo scenario competitivo determina la necessità di operare in maniera strategica sia per le città che per gli operatori economici privati e più in generale per gli *stakeholder*.

Lo sviluppo di questi approcci e politiche è più esplicito nel Regno Unito e nei Paesi del Nord Europa come Olanda, Danimarca, Svezia e Francia. Va rilevato il rischio della riduzione della coesione sociale per orientarsi verso politiche di promozione di competitività a livello internazionale. In particolare alcune nazioni hanno particolarmente spinto sulla promozione di attività basate su elevati livelli di conoscenza, in risposta alle pressioni del mercato globale, cui si affacciano anche i paesi di recente industrializzazione, caratterizzati da attività manifatturiere con produzione di massa e lavoro intensivo.

Per l'appunto, in questo scenario teso alla ricerca di una maggiore qualità della vita in ambito urbano, la competitività e l'innovazione diventano elementi chiave che spiegano il successo economico di molti contesti territoriali e in questo molte città nel mondo si presentano come luoghi favorevoli allo sviluppo di economie altamente competitive ed altamente innovative proprio perché luoghi ad alta qualità del vivere.

Infatti il passaggio dalla città industriale a quella post-industriale ha, tra i molti cambiamenti, introdotto anche la competizione per attrarre investimenti e utenti.(Florida 2000; Laundry 2006): come sostiene Laundry la presenza della classe creativa è fattore di successo per le aree urbane e crea crescita economica. Così negli ultimi anni si è assistito alla rinascita di diverse città un tempo "*one company town"* puntando su fattori culturali e creativi.

Le città a livello mondiale sono diventate, quindi i luoghi della competizione economica ma anche i luoghi, come evidenzia Ruffolo (2001) in cui si possono manifestare i limiti della globalizzazione economica e finanziaria e di una società *mercatizzata*.

La competitività delle città dunque deve essere interpretata in termini non esclusivamente economici e aziendalisti ma attraverso un approccio integrato che coinvolga tutte le categorie sociali al fine di una migliore qualità della vita e di un migliore contesto ambientale.

La realtà delle città globali ci dice, invece, che oltre al nesso competitività-qualità della vita bisogna intervenire sulla realizzazione di un maggiore equilibrio tra gli obiettivi dell'efficienza e quelli dell'equità sociale, partendo sempre dall'accrescimento della qualità dei luoghi.(Novembre 2010).

1.3 I TEMI DELLA *GOVERNANCE* URBANA E I NUOVI ORIENTAMENTI STRATEGICI

Il nuovo ruolo assunto dalle città, ha portato anche ad una ridefinizione delle forme di governo del territorio e delle aree urbane, determinato per l'appunto (come evidenziato dal par. 1.1) da una mutata condizione generale e dall'elevato grado di complessità delle relazioni economiche, sociali, ambientali. A questo si aggiunga, come sottolineato in precedenza, l'elevata competizione in atto tra le città.

In questo scenario fluido, reticolare, nodale, competitivo, in cui fattore decisivo per la sopravvivenza dei sistemi urbani è intercettare reti globali, emerge l'importanza di definire forme istituzionali e strumenti adeguati di governo del territorio in un' ottica proattiva della pubblica amministrazione. Ancor più, questa trovandosi nella difficile situazione di gestire scarse risorse economiche, sempre più deve essere in grado di definire le traiettorie di sviluppo, la visione a lungo termine, e capacità di acquisizione e gestione di finanziamenti pubblici e privati, acquisendo competenze gestionali e di negoziazione e non solamente di controllo del territorio.

Non solo, risulta essere fondamentale la capacità di **mettere in relazione e in rete gli attori** potenzialmente protagonisti di un percorso di rigenerazione urbana piuttosto che attivare solamente risorse per garantire il necessario consenso alle azioni in corso. Consenso che va sempre di più costruito nella trasparenza e nella sensibilizzazione ad una partecipazione attiva e consapevole.

Dunque, in particolare dagli inizi degli anni '90 da più parti in Europa, si è andato affermando un approccio alla progettazione urbanistica di area vasta, in maniera strategica, con un approccio meno vincolistico e prescrittivo, che privilegia **obiettivi e strategie**. Il piano regolatore, strumento con il quale sostanzialmente si controllava l'espansione edilizia e che affidava agli standard urbanistici il controllo della qualità urbana e dei luoghi, appare definitivamente superato in questo contesto generale sopra descritto.

Camagni[ix] (*Pianificazione strategica territoriale in una prospettiva europea 2007*)definisce la pianificazione strategica urbana e territoriale come:

la costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto;

un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi;

e infine come il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti.

La pianificazione di tipo strategico, infatti, è la risposta alla crisi degli strumenti di pianificazione generale ritenuti troppo rigidi e poco funzionali ad intercettare le mille sfaccettature dei nuovi percorsi di sviluppo urbano, dall'altra il tentativo di costruire una **visione larga** sulle traiettorie di sviluppo delle città attraverso il metodo della rete **nel medio-lungo periodo.**

Una delle caratteristiche della pianificazione di tipo strategico senz'altro, è la **multisettorialità** e la convinzione che lo sviluppo della città debba essere promosso nelle sue molteplici funzioni.

Dal punto di vista delle tematiche l'approccio strategico tende a tenere insieme in modo sinergico la questione ambientale con i temi dello sviluppo socio-economico nonché della valorizzazione dei servizi, ad esempio, o ancora delle infrastrutture presenti all'interno dell'area urbana e a stabilire un processo reticolare tra gli attori, non di tipo gerarchico.

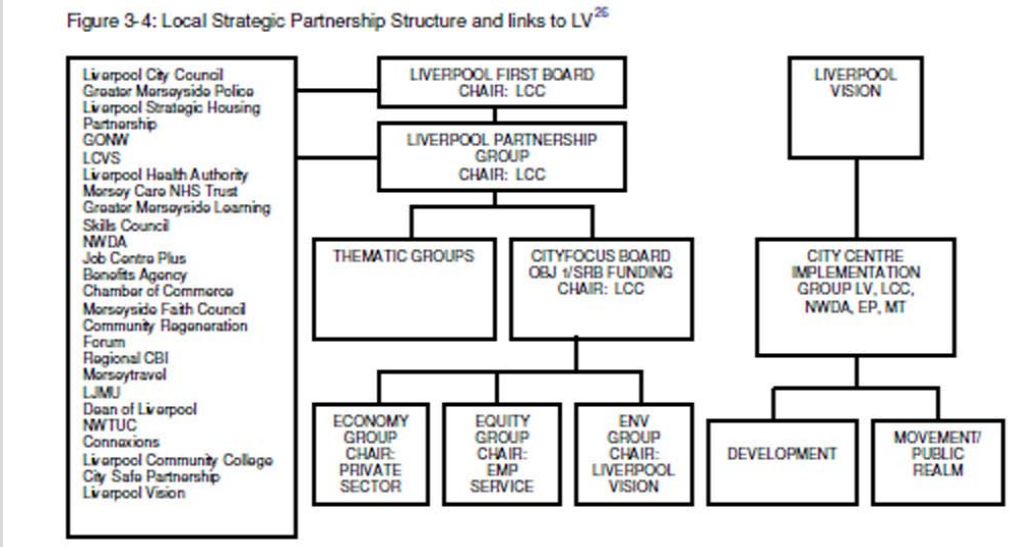
Al modello gerarchico piramidale di *governance* urbana "*top-dow*" (dall'alto) si affiancano il modello "*bottom-up"* dal basso, che promuove un più ampio coinvolgimento dei cittadini nei processi pianificatori, ed il modello reticolare, basato sulla mobilitazione della rete di relazioni esistente tra gli attori.
Non un documento pianificatorio prescrittivo e vincolistico ma piuttosto un patto tra le autorità locali, la cittadinanza, gli operatori privati e tutti gli *stakeholder* a definire strategie di sviluppo, ovvero un insieme di azioni integrate volte a raggiungere un determinato obiettivo in un ampio orizzonte temporale. (Porrello)

La competitività, come si è detto, è risultato essere un fattore decisivo in questo cambiamento, in quanto la pianificazione strategica non fa altro che collocare in uno scenario condiviso di futuro su scelte che riguardano la riqualificazione e la trasformazione urbana, anche in termini socio-economici. Dunque il ruolo della città all'interno delle dinamiche della competizione territoriale su larga scala; e la *governance* circolare intesa come negoziazione aperta degli interessi in gioco e metodo per integrare una rete di attori rappresentativi di interessi collettivi e individuali nel gioco delle decisioni, diventa il modo ritenuto più efficace per costruire mete condivise ed elevare il livello di responsabilità della comunità locale organizzata in quanto tale.
Nelle pratiche concrete di pianificazione strategica, che hanno visto casi di successo come Francoforte, Lione, Barcellona, Bilbao, per citarne alcune, è emerso il legame tra pianificazione strategica e **marketing urbano**, dettato per l'appunto dal fatto che si afferma una pianificazione non più fondata sull'offerta ma rivolta alla domanda, dovendo creare nell'ottica di una maggiore competitività e sostenibilità del territorio, le necessarie connessioni tra le esigenze delle diverse categorie di *city users*, e l'offerta territoriale.
Nelle politiche urbane su scala europea è dunque individuabile un modello di *governace* urbana altamente flessibile, orizzontale e partecipata, che lavora , attraverso la strumentazione e i principi della pianificazione strategica, su sostenibilità e marketing urbano.

Fig.1.6 *La struttura del Piano di Marketing Territoriale della Provincia di Pisa.Fonte Provincia di Pisa.*

Ma come hanno agito le città in ottica di pianificazione strategica?
Lo scenario competitivo ha portato le città ad agire con pratiche tipiche della strategia aziendale e del marketing, applicate alle realtà urbane, ed il progressivo decentramento delle funzioni amministrativi ha dato maggiori poteri alle amministrazioni locali.
Il processo strategico consiste di diverse fasi (**Fig.1.7**). Inizialmente l'iniziativa viene presa dalla amministrazione pubblica che si fa promotrice dell'azione e stabilisce la rete degli attori e promuove partnership nei settori specifici di intervento. Successivamente a partire da alcune analisi condotte da società di consulenza o uffici tecnici, si approda alla definizione della *vision*[x](un progetto di città per il futuro, una idea di società locale da raggiungere nel lungo periodo), degli obiettivi (definiscono insiemi coordinati di azioni volte a raggiungere un obiettivo specifico), e delle azioni (che individuano singoli progetti o proposte di intervento).
In particolare per il caso di Liverpool (**Box 01**) che ha adottato un processo di pianificazione strategica nel 1999 e successivamente fondato una agenzia preposta alla implementazione del piano, Liverpool Vision, il processo ha avuto avvio con la redazione di una *vision generale strategica* dopo un iter di consultazione e partecipazione. In seguito vi è stata una fase di *planning strategico* che ha identificato aree di sviluppo con un tema specifico, da sottoporre ai privati e attrarre investimenti. Una competizione sull'area dei privati non su base architettonica ma sui principi e di adesione al tema. Infine sviluppo delle aree del privato in base alla sua specializzazione, anche in partnership con il pubblico e conseguente fase di gestione dell'intervento.

BOX 1.1 LIVERPOOL VISION 2000



Lo Strategic Regeneration Framework 2000 elaborato dallo studio di progettazione SOM e la consulenza di EC Harris, Gillespies, Jones Lang LaSalle, MVA, per l'appunto non è un piano fisico per i singoli piani attuativi ma un paino flessibile per valutare le iniziative e impostare i criteri per realizzare investimenti nel centro città. Il Piano, o meglio Quadro, è suddiviso in sei sezioni (Visione, Contesto, Valutazione, Strategia, Fasi e Finanziamento, Strategia di realizzazione). La Vision generale è quella di
realizzare un nuova città per cluster di attività terziarie, con l' obiettivo di riportare gli abitanti nel centro cittadini, attraverso progetti mirati ed aumentando l'accessibilità tra le diverse aree.

Liverpool Vision, è una joint venture tra il Consiglio comunale di Liverpool, il North West Development Agency e Partnerships inglesi, con il mandato di promuovere la creazione di ricchezza e di investimento e, di conseguenza, la creazione di posti di lavoro sostenibili nel centro della città attraverso un approccio integrato di pianificazione strategica, guidando l'intero processo.

Fig.1.7 *Le Seven Section Areas, Strategic Framework 2000, elaborato da SOM per Liverpool City Council.*

Action Areas	Supporting Themes
• Castle Street / Live-Work District • Commercial District (Business Exchange) • Cultural Quarter / Lime Street Station • Hope Street Quarter • Kings Dock • Retail Core • The Pier Head.	• Business Development • Community Engagement • European Capital of Culture • Movement • Public Realm • Reinforcing City Communities.

La sezione strategia individua sette aree d'azione e cinque temi di supporto, concentrandosi su queste aree si prevede di stimolare l'attività di rigenerazione su le aree circostanti. Vengono inoltre fissati dei principi fondamentali di progettazione urbana a cui i progetti devono attenersi: connettività, accessibilità, mix-use, qualità della progettazione.

Riassumendo il processo di pianificazione strategica:
>1. fissa gli obiettivi di lungo termine che intende raggiungere;
>2. individua le proprie forze e debolezze e le proprie capacità di competere;
>3. individua opportunità e minacce esterne; decide azioni e strategie da attuare e i relativi tempi;
>4. sceglie tra i vari scenari che si prospettano;
>5. modifica i piani in caso di fattori imprevisti e ne valuta i risultati.

Nella riforma del sistema di *governace* con modello reticolare ed orientato ad un approccio proattivo, in Paesi con una consolidata tradizione amministrativa come Francia, Gran Bretagna, Paesi Bassi, la promozione e la gestione dei processi di rigenerazione urbana viene affidata a società a partecipazione mista.
Questa modalità, che ha dato anche risultati positivi in molti casi, consente alle municipalità di attuare direttamente le trasformazioni urbane attraverso forme di partnership con altri enti o con il settore privato, governando i processi di comunicazione, definendo gli esiti progettuali, come hanno dimostrato le SEM francesi (*societè d'economie mixte*) o le URC inglesi (*Urban Regeneration Company*)
L'esempio di **Bilbao** (**Fig. 1.8**) alla fine degli anni '90 è considerato un caso innovativo.
Con il progetto di pianificazione strategica dell' Area Metropolitana di Bilbao, concretizzatosi nel Piano Strategico per la Rivitalizzazione della Bilbao Metropolitana. Il piano iniziato nel 1989, si propone di configurare la Bilbao Metropolitana del XXI secolo con i seguenti caratteri: aperta, plurale, integrata, moderna, creativa, sociale e culturale.
Il Piano ha identificato 8 temi critici, sui quali dovrebbero concentrarsi gli sforzi per rivitalizzare l'area metropolitana: investimento in risorse umane; metropoli di servizi avanzati in una moderna regione industriale; mobilità e accessibilità, rigenerazione ambientale, rigenerazione urbana, centralità culturale, gestione coordinata tra le amministrazioni pubbliche e il settore privato. partner principale del piano strategico è Bilbao Ria 2000, una società per azioni con fondi pubblici, compartecipata dal governo spagnolo, dal governo basco, dalla Provincia di Bizkaia e dalle Municipalità di Bilbao e Barakaldo, creata nel 1992 con il mandato di promuovere la cooperazione per lo sviluppo e l'azione nell'area metropolitana. Bilbao Rìa 2000 agisce nella rivitalizzazione delle aree industriali dismesse, coordinandone le azioni di riqualificazione ambientale, infrastrutturale e riorganizzazione funzionale. Essa definisce proposte coordinate per interventi all'interno dell'area metropolitana di Bilbao, secondo un piano esecutivo di perfezionamento delle specifiche operazioni strategiche concordate con i diversi partner.
Più recentemente è esemplare il caso di Birminghan e del Big One, il piano che definisce la strategia per i prossimi 20 anni della città, per la capacità di definire nel dettaglio le aree di sviluppo e la particolare attenzione alle forme urbane e spazi pubblici.

Decisiva rimane comunque in questi nuovi processi, la capacità di leadership nel condurre il complesso processo di sviluppo.
Questa modalità di pianificazione infatti include due aspetti fondamentali:
> la costituzione di un organo di governo con poteri decisionali sull'attuazione di progetti strategici, frutto del coinvolgimento a rete dei soggetti pubblici e privati;
> l'adozione di strumenti di partecipazione attiva dei cittadini affinché possano esprimere una propria indicazione sul progetto complessivo di trasformazione della città.

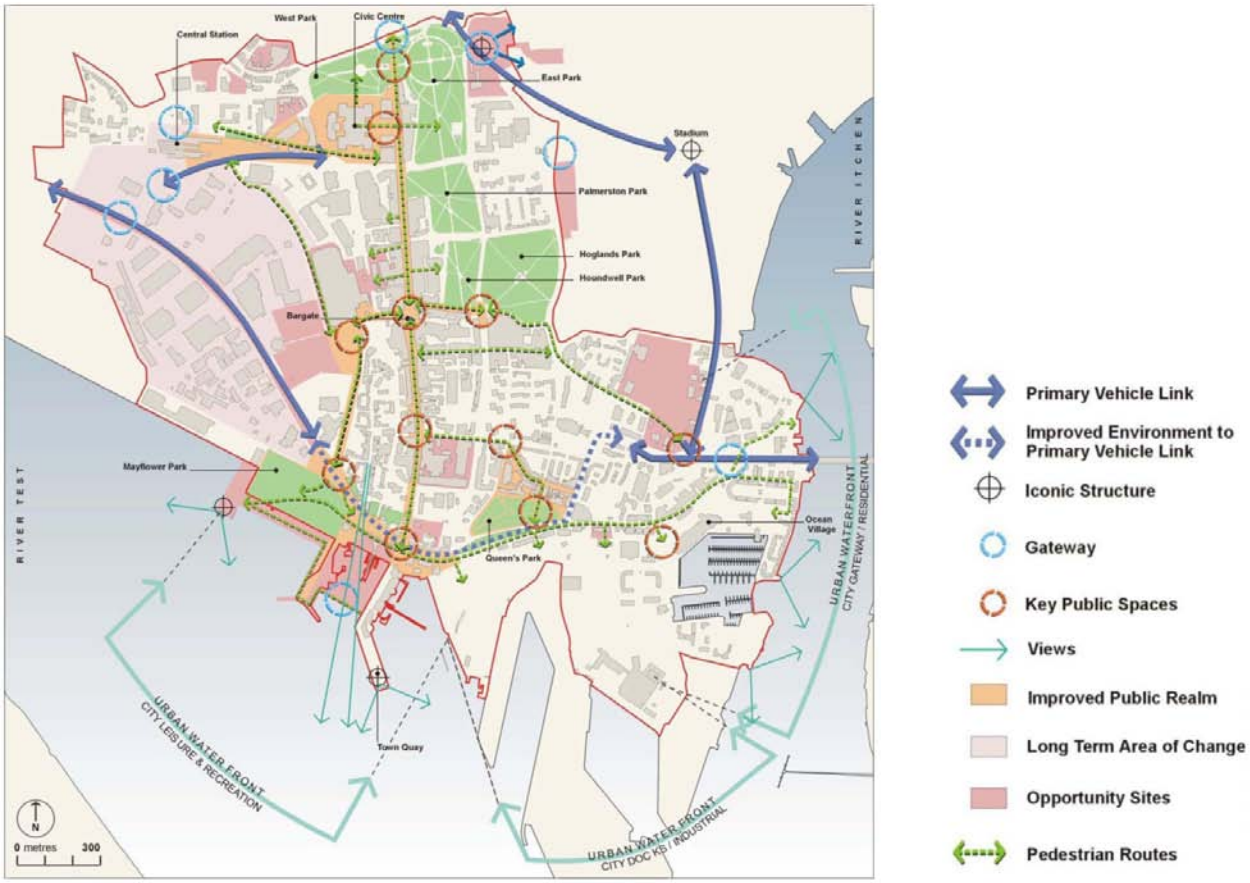


Fig.1.7 *Il Piano Strategico di Southampton 2004. Tavola di analisi.*

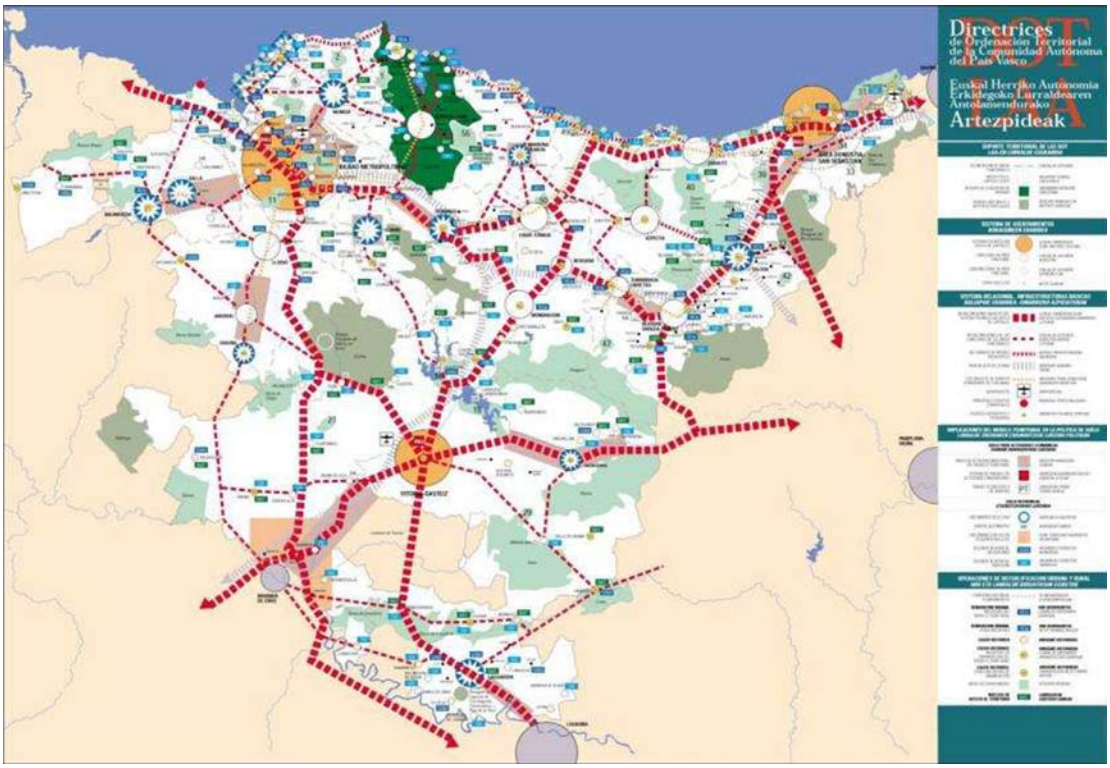


Fig.1.8 *Il Piano Strategico di Bilbao.*

In questi contesti, specialmente anglosassoni, il ruolo dell'operatore privato è risultato decisivo.
Il coinvolgimento dei privati all'interno delle politiche urbane, quindi, può avere esiti e risultati differenti a seconda del ruolo che giocano le autorità pubbliche locali e dalla loro capacità di esercitare una leadership motivata e supportata dall'elaborazione di una visione strategica per lo sviluppo urbano della città.

Ignazio Vinci descrive in quattro punti gli obiettivi che adoperano le città nelle strategie di rigenerazione:
> ricerca di nuovi fattori competitivi o riposizionamento economico;
> favorire la transazione all'economia dei servizi;
> politiche culturali per l'attrazione di turisti e visitatori;
> attenzione alla sostenibilità come fattore competitivo;
Appare comunque, a seguito anche di alcune esperienze degli anni 80 con esisti positivi parziali, chiaro che la sola riqualificazione fisica della città o parti di essa non è sufficiente ma è necessario perseguire una diversificazione del tessuto economico e produttivo e ad affrontare problemi nel tessuto sociale.

1.4 LA RIGENERAZIONE URBANA

terminologia e significati della urban regeneration, approcci alla città compatta

L'evoluzione urbana in Europa, in questi ultimi trent'anni è stata segnata dal termine "rigenerazione".
I processi di ristrutturazione economica avviati in Europa, in concomitanza con la crisi del modello di sviluppo di tipo fordista ha inciso profondamente sulla organizzazione della città con l'emergere di nuove economie del'informazioni e digitali e terziarie.
Si è venuta a creare una situazione in cui da una parte le fabbriche liberavano enormi spazi all'interno del tessuto urbano ottocentesco e novecentesco e in cui, dall'altra, il mercato richiedeva spazi più funzionali alle attività del terziario che andavano diffondendosi. Questi spazi sono diventi il principale vantaggio competitivo potenziale per le città che si trovano a dover rinnovare il proprio modello di sviluppo. A ciò si aggiunga il fatto che negli stessi anni i modelli di consumo si sono evoluti molto rapidamente, con una domanda sempre maggiore per la fruizione del tempo libero e per la qualità urbano, eventi e cultura.
Sintetizzando si può affermare che a queste problematiche la maggior parte delle città europee ha risposto con una strategia operativa basata su vasti programmi di rigenerazione urbana, basati su due obiettivi: la diversificazione del tessuto economico-produttivo, e la riqualificazione fisica sia delle aree dismesse che dei centri storici in funzione attrattiva , residenziale, turistica, ambientale e culturale.
Dal caso di Barcellona in poi, molte città hanno approcciato a progetti di rigenerazione urbana a vasta scala, puntando alla costruzione simbolica di nuove infrastrutture che inglobassero nuove funzioni urbane (un parco scientifico e tecnologico, una nuova infrastruttura di trasporto, un nuovo contenitore culturale, etc,) spesso ricavate dalla ri-funzionalizzazione di aree industriali dismesse o degradate.
Si è così reiterato un modello di intervento che in alcuni casi è stato rivolto maggiormente alla attrazione turistica che alle identità locali.

Anche in Inghilterra a seguito dei primi interventi sui *Docklands* non solo di Londra, che avevano avuto il demerito di intervenire ancora in una logica monofunzionale e con scarsa attenzione alle componenti sociali si fa strada una *Third way*, ovvero un approccio alla rigenerazione urbana più consapevole agli aspetti sociali e ambientali.

Fig.1.9-10 *Da sinistra il piano di Erskine del Greenwich Millenium Village, a sinistra il quartiere di Hummarby Sjostad a Stoccolma.*

Matura infatti una nuova sensibilità per temi sociali e ambientali ed un nuovo approccio integrato si afferma, culminando nel programma di rigenerazione inglese *White Paper* del 2000.
Qui trovano legittimità le teorie dell' *Urban Task Force* guidata da Richard Rogers nel proporre una città sostenibile "vibrant, inclusive, density" e le strategie mutuate dal gruppo Bohigas, nell'individuazione sistematica di quartieri e l'utilizzo di progetti urbani come metodo di base per la rigenerazione urbana.
Si prende coscienza anche in ambito politico della necessità di mescolare differenti categorie sociali e nascono le prime esperienze in Inghilterra e Olanda, grazie ad un riformato sistema di Housing Association ; quartieri che incorporano quote considerevoli di social housing.[xi]
Il Greenwich Millenium Village (**Fig. 1.9**) progettato da Ralph Erskine, all'interno del Piano Greenwich Peninsula meno lungimirante nel suo complesso, rappresenta il primo di una nuova generazione di progetti urbani che tentano di unire alta efficienza dei trasporti pubblici, mix sociale e funzionale, sostenibilità ambientale. Disegnato secondo uno sistema molto denso di isolati posti intorno ad un parco centrale, il masterplan abbandona gli schemi morfologici della periferia suburbana, prevedendo un 'impianto con caratteristiche proprie del centro città. Gli isolati sono aperti verso gli spazi pubblici con edificazione di fronti compatti sui lati delle piazze, delle strade e dei limiti dei parchi; il mix funzionale è considerato indispensabile per la sostenibilità sociale dell'intervento e richiede una densità piuttosto elevata, in grado di innescare e sostenere economicamente le nuove attività.
Anche in Svezia, i progetti di Hammarby Sjostad (**Fig. 1.10**) e Bo 01 (Vikk in Finlandia e Vauban in Germania seguono questa linea di intervento, un modello di città che ripropone gli isolati urbani a blocchi aperti su un lato e che mantengono permeabilità e continuità dello spazio pubblico. La componente ecologica sperimentale qui è molto forte, ma volta non solo alla applicazione di

tecnologie per il risparmio energetico ma anche alla nascita di comunità che si riconoscono nei valori ecologici.
Da qui in poi emerge la necessità di lavorare sulla rigenerazione dei sistemi urbani, affrontando il tema dello sviluppo urbano sostenibile e l'obiettivo futuro di una città di qualità che attraverso un approccio olistico incorpora i temi dello sviluppo dal punto di vista anche sociale e fa i conti con il tema della densità e della compattezza e del recupero.

Fig.1.11 *Schema Approccio integrato - olistico, impostare come nuovo modello di sviluppo integrato a tutti i livelli e non settoriale e parziale.*

Il consumo di suolo e le ragioni economiche pongono la rigenerazione urbana determinate e le *brownfield* come elementi di riscatto e di occasione.[xii] L'accezione inglese del termine brownfields si riferisce esclusivamente ai siti industriali soggetti a bonifica ambientale, mentre in Europa si contempla un ambito più ampio, ovvero di porzioni di territorio abbandonate dall'uso precedente e non necessariamente contaminate.[xiii]
Gli indirizzi europei sulle politiche urbane puntualizzano la necessità di riqualificare ampie aree urbane degradate piuttosto che continuare ad espandere la città, sottolineando temi ed approcci da seguire multidisciplinari e integrati.
(con riferimento alla carta di Lipsia del 2007 sulle città europee sostenibili)
Inoltre, occorre ribadire che in questa fase di depressione economica, in Italia la rigenerazione urbana potrebbe rappresentare un elemento strategico per la crescita del Paese non più rinviabile, con politiche urbane rivolte al contenimento del consumo di suolo.
In particolare nelle maggiori 100 città italiane si concentra il 67% della popolazione, l' 80% del PIL e il 75% delle imprese attive (dati Unioncamere 2012)

Con il termine rigenerazione urbana, oggi largamente sfruttato, ed intorno al quale è stata prodotta un'ampia letteratura, si intendono però una **molteplicità di significati**. Esso infatti indica una tendenza generale nei diversi campi di ricerca scientifica, medico, economico, a riutilizzare e rendere nuovamente efficienti un organo o un ecosistema biologico ad esempio.
In campo urbanistico-architettonico, **il termine anglosassone *urban regeneration*** ha assunto una egemonia rispetto alle altre lingue, per il suo carattere polisemico e inclusivo che a causa della sua vaghezza incorpora campi, approcci e interventi differenti (in base al regime se di natura pubblica o privata; in base agli ambiti di intervento se su aree industriali dismesse, in base al tipo di approccio se di manutenzione o demolizione e ricostruzione, etc,).
Con l'entrata dagli inizi degli anni '90 dell'attore europeo, la materia ha beneficiato di una maggiore chiarezza, per cui oggi ci si trova a concordare sulla definizione del favorire la rigenerazione intesa a livello fisico, come rinnovamento del tessuto urbano, ma anche a livello economico, culturale e sociale.

> "*quando paliamo di rigenerazione parliamo di qualcosa di più del rinnovo urbano: del riuso e del reinvestimento nella struttura fisica delle aree urbane esistenti. Parliamo di un processo economico che fa crescere ciò che è diminuito: del maggiore investimento finanziario dove esso sia scemato, della maggiore occupazione dove sia declinata, della maggiore spesa dei consumatori e dell'aumento della popolazione; parliamo essenzialmente di sviluppo economico*" (Couch, 1990, p.75). (**Fig 1.10**)

Lo scopo delle attività di rigenerazione urbana sono il **raggiungimento della città sostenibile.**
L'Unione Europea la definisce come un'insieme di azioni integrate volte alla risoluzione dei problemi delle aree urbane e che cerca di portare un duraturo miglioramento delle condizioni economiche, sociali e fisiche e ambientali dell'area.
Con l'inizio del secondo millennio si è difatti aperta una fase di crisi urbana, e molta enfasi è stata posta sulla "*brownfield regeneration*" dalle politiche europee.
Diversi studi hanno sottolineato i benefici indotti dal recupero delle aree dismesse.(cfr. National Rouind Table on Environmet and Economy 2003 **Fig. 1.12**). Altre ricerche hanno evidenziato come il tema della dismissione di aree centrali fosse un problema globale, non solo dei Paesi occidentali, mentre Allmendiger e White (2003) e Adams (2007) hanno indagato l'efficacia dell'approccio anglosassone, negli Stati Uniti e Gran Bretagna, nel recupero delle aree dismesse.

Fig. 1.12 *Benefici indotti dal recupero delle aree dismesse, secondo il National Round Table on Environment and economy 2003*

In accordo con la IPF (Investment property Forum) possiamo definire tre distinte fasi della rigenerazione:
>1.bonifica,
>2. sviluppo,
>3. investimento
e rilevare una conseguente evoluzione degli attori coinvolti, delle forme di finanziamento e dei processi operativi che ne scaturiscono ed in definitiva una maggiore complessità rispetto al solo processo di sviluppo immobiliare. (**Fig. 1.13**)

FASI DELLA RIGENERAZIONE	ATTIVITA' PRINCIPALI	CARATTERISTICHE PRINCIPALI	INSTITUZIONI PUBBLICHE	FUNDING OPTION
> BONIFICA	- Montagio del sito - Bonifica del sito - Fornitura delle infrastruture	- Alti costi - Alti rischi - Alto potenziale di rientro	- Coinvolgimento attraverso emissioni obbligazionarie	- Alto rendimento o - Investimento immobiliare indiretto - Private equity - Finanziamenti bancari
> SVILUPPO	- Costruzine dei beni di proprietà - Lasciare i beni agli inquilini	- Debito finanziato - Alti rischi(soprattutto nelle fasi iniziali) - Alto potenziale di rientro - Mancanza di flusso di reddito - Valore di capitale incerto	- Maggioranza di prestiti bancari - Coinvolgimento delle istituzioni pubbliche limitato	- Investimento immobiliare diretto - Private equity - Finanziamenti bancari - Obbligazioni
> INVESTIMENTO	- Vendita dei beni propietà accupati sul mercato finanziario	- Flusso di entrate sicure - Bassi rischi - Rientri superiori alle obbligazioni - Diversificazione dei benefici	- Ingresso principale per le istituzioni pubbliche	- Quoted equity - Investimenti immobiliari diretti e indiretti REITs (Real Estate Investment Trust) - Private equity

Fig.1.13 *Le fasi della rigenerazione urbana, elaborazione da IPF*

Inoltre spesso queste aree dismesse o degradate presentano alcuni **caratteri comuni**:
>1. localizzazione in aree centrali;
>2. impatto negativo sui quartieri circostanti e sull'utilizzo del suolo;
>3. percezione di alto rischio di investimento e bassi ritorni ;
>4. lungo periodo di inutilizzazione;
ma soprattutto necessitano dunque una complessità diversa dalle operazioni di sviluppo immobiliare e **una maggiore specializzazione**.
E' convinzione di chi scrive che la rigenerazione urbana delle aree urbane dismesse è occasione di sviluppo economico, a patto che avvenga a diversi livelli:
> attività di marketing territoriale volti al posizionamento competitivo a livello internazionale della città;
> un progetto di riqualificazione fisica ma che affianca interventi di natura culturale, sociale, economica e ambientale;
> metodi e processi partecipativi che coinvolgono i vari *stakeholders* nel processo decisionale e negoziale;
> interventi finalizzati ad incrementare la qualità della vita degli abitanti;

1.5 GLI SCENARI DI INTERVENTO DELLA RIGENERAZIONE URBANA

Nel termine **rigenerazione urbana c'è una pluralità di interventi** che non riguardano solamente l'intervento in aree dismesse. Riguardano anche interventi di manutenzione edilizia del patrimonio esistente, il recupero delle periferie degradate, che vanno dunque dalla manutenzione degli edifici esistenti fino alla demolizione e ricostruzione passando per una serie di interventi di natura economica sociale ambientale, fisica (piani per sistemi urbani competitivi, riqualificazione urbana, efficienza energetica, infrastrutture, *social housing*, rivitalizzazione centri storici), che necessitano un approccio olistico e multidisciplinare alla città.
In questa fase è utile distinguere diversi livelli di intervento e scenari possibili nel campo della rigenerazione urbana, termine in cui negli ultimi anni si sono riferiti differenti strategie, e che attraverso lo studio della storia recente è possibile ripercorrere e che hanno visto il progressivo concorso dell'operatore privato.

Fig.1.13 *Schema dei possibili scenari di intervento*

Un primo livello è quello che riguarda interventi di riqualificazione e ristrutturazione dell'esistente, che in questa trattazione definiremo di *MANUTENZIONE URBANA.* (Dimensione tecnologica)
Le operazioni di riqualificazione, ristrutturazione e di recupero di un edificio appartenenti ad aree omogenee come quartieri, centri storici, hanno alla base attività di analisi delle caratteristiche architettoniche del manufatto e diagnostico sulle problematiche del degrado e successivamente si sviluppano nella dimensione del progetto di consolidamento strutturale, architettonico, impiantistico, energetico. Il loro orizzonte, come fa notare Tronconi, spesso è stato considerato soltanto dal punto di vista architettonico - progettuale con obiettivi afferenti al campo tecnologico e poco oltre. Queste attività, invece, possono avere una ovvia ricaduta sul valore e sulla rendita immobiliare se programmati e progettati, come solo in piccola parte avviene nel settore delle costruzioni attraverso ad esempio un studiato *property/facility management*, integrando conoscenze di tipo economico, immobiliare e gestionale con imprescindibili conoscenze di tipo tecnologico-architettonico, ovvero competenze che sembrano mancare al settore pubblico.
In una ottica di manutenzione urbana è possibile intervenire anche sulla riqualificazione degli spazi pubblici esistenti, innescando ricadute positive sulla fruizione e sulla sicurezza e accessibilità di aree degradate.

Un secondo livello di intervento è quello che non si limita agli edifici esistenti ma interviene sulla morfologia e sull'impianto urbano, attraverso ad esempio interventi di ri-disegno dell'esistente con procedure di densificazione o di progetto del suolo, che in questa trattazione definiremo di *DENSIFICAZIONE URBANA.* (Dimensione architettonica progettuale)
Si tratta di una tipologia di intervento che punta sostanzialmente a salvaguardare l'esistente ma con interventi mirati ne altera sostanzialmente l'impianto urbano. Questa si è manifestata soprattutto alla fine degli anni '80 e inizio degli anni '90 con la riqualificazione dei complessi del dopoguerra e dell'architettura modernista, per rimediare ad una pianificazione errata come lo *zoning* e al monofunzionalismo e alla standardizzazione dell'edificato.
Sono interventi mirati al miglioramento dell'accessibilità, all'innesto di nuove funzioni e attività, e nei migliori casi introducono un approccio integrato che considera oltre all'aspetto fisico architettonico urbano anche quello sociale come elemento determinante per la rigenerazione delle aree dismesse o degradate, al fine di realizzare nuove condizioni che alterano completamente la percezione del quartiere e la sua immagine e che contribuiscono a realizzare un incremento dei valori immobiliari anche dell'esistente, dovuto appunto ad una rinnovata immagine combinata con una accessibilità, specie poi perché occupano aree a ridosso di quelle centrali e di maggior pregio.

Un terzo livello di intervento è quello interviene sulla morfologia e sull'impianto urbano, ma in maniera indifferenziata, ovvero azzerando lo stato di fatto e proponendo un nuovo impianto, che in questa trattazione definiremo di *TRASFORMAZIONE URBANA*. (Dimensione economica politica)
In particolare questo fenomeno si è accentuato negli ultimi venti anni, anni in cui le condizioni favorevoli del mercato immobiliare hanno consentito una rivalutazione dei valori immobiliari. Sono fioriti innumerevoli masterplan a ridisegnare intere parti di città con veri e propri atti di fondazione e insediamento di nuove attività, o nei casi dove il recupero dell'esistente comporta costi elevati tali da compromettere la fattibilità dell'intervento.

Gli interventi di *manutenzione urbana*, possono avvenire con il ricorso di capitali privati in maniera ridotta e tendono ad intervenire a scala del quartiere e sul recupero degli spazi pubblici o dei manufatti edilizi e delle prestazioni energetiche, e possono beneficiare di processi di tipo *bottom-up*, con coinvolgimento dal basso degli attori locali ed avere dunque minori costi sociali.
Nel caso di progetti di *trasformazione urbana* l'intervento del capitale privato risulta determinate per l'attuazione di opere rilevanti, anche se in genere il ruolo di avvio può essere ancora del settore pubblico, si verificano processi di tipo *top-down* e il rischio di costi sociali è elevato, poiché la complessa organizzazione dell'intervento può portare ad ignorare le comunità locali.

Tutti gli scenari hanno una ricaduta su fattori ambientali, economici, sociali e fisici e possono variare da approcci di tipo conservativo e quelli più radicali.
La scelta dei possibili scenari è determinata da fattori contingenti e molto spesso dalla fattibilità economica degli interventi e dalle rendite di posizione che ne derivano. Le valutazioni di fattibilità dovrebbero considerare anche i possibili costi sociali di interventi radicali[xiv], non più di esclusiva competenza pubblica, specie in casi in cui l'unico intervento possibile è quello della demolizione e ricostruzione con la completa sostituzione del tessuto urbano preesistente.
In questo studio tratteremo soprattutto l'intervento in aree dismesse o degradate di ampie porzioni di vuoti urbani che necessitano di un approccio complesso e integrato in cui è coinvolto l'operatore privato.

[i] L'esistenza di un'offerta abitativa quasi unicamente fondata sulla casa in proprietà, e sempre meno accessibile dalle fasce medio-basse, ha determinato un esodo verso le prime e, ormai, soprattutto verso le seconde cinture urbane, tracimando oltre, verso il resto della provincia, dove i valori immobiliari sono più bassi.
I dati confermano la persistenza di una redistribuzione della popolazione dai comuni capoluogo a zone più esterne. Con riferimento al periodo 2001-2009, il fenomeno risulta particolarmente accentuato a Roma, con una crescita della popolazione nei comuni della prima corona del 24,2% e del 28,1% in quelli della seconda corona, come evidenzia uno studio Ance-Censis negli anni 2001-2010.

[ii] F. Indovina, La nuova dimensione urbana. L'arcipelago metropolitano, in Questioni della città contemporanea, a cura di M.Marcelloni, Franco Angeli.2005

[iii] Secchi in Casabella 1985 n. 512, p.19: "oggi il territorio ci appare teatro di eventi tra loro irriducibili, che la prossimità spaziale non vale a collegare, articolare, e spiegare."

[iv] Dalla Longa 2010 sottolinea questo passaggio dalla città europea e occidentale vista in declino, insicura, malsana, "*alla città come dinamo dell'economia nazionale*"

[v] le città a livello mondiale si presentano sempre più come punti di intersezione di flussi di capitali, di merci, di lavoratori, di commerci di viaggiatori. Dopo il dominio dello stato-nazione nel corso del XX secolo che aveva regredito il ruolo delle città a puri centri di gestione amministrativa, le città riscoprono la loro centralità come stretta conseguenza di alcuni grandi cambiamenti avvenuti a livello globale sia da un punto di vista economico che da un punto di vista politico-culturale.
Come ha scritto la sociologa Saskia Sassen in un articolo del 2006: Se gli stati rimangono ancora gli attori globali principali essi hanno almeno perso una parte del terreno economico, politico e simbolico a favore di altri attori: le aziende globali e le città globali. Seguendo Sassen, le economie nazionali possono essere pensate come città-regioni policentriche (Hall, 1995) o come "nodi di interconnessione tre reti globali e territori" (Dematteis, 1997).

[vi] Altro fattore che si è imposto negli ultimi decenni, attraverso anche l'enorme fenomeno di sensibilizzazione svolto dai Summit Internazionali sul clima, è quello della qualità ambientale. Temi quali quelli dell'inquinamento, della dispersione dei suoli, della mobilità e accessibilità sono diventati parte integrante della strategia di sviluppo delle città e sempre più determinanti fattori di successo per i progetti di trasformazione urbana. le città con un grado di qualità urbana più elevato detengono un potenziale competitivo importante e la capacità di generare virtuose per i suoi abitanti e per il proprio sviluppo.
In alcuni casi, specie nel Nord Europa, la questione ambientale è stata assunta come elemento prioritario e ha portato alla nascita di comunità sostenibili e alla successiva realizzazione di ecoquartieri. In altri casi sono nate vere e proprie città sul modello delle città giardino, si veda il caso di Vauban friburgo in Germania, Solar City di Linz, o Vikki in Islanda fino alle comunità di BedZed ad impatto zero.

[vii] Sicuro merito nell'accelerare i processi di rigenerazione urbana ha avuto l'Unione Europea, stimolando le amministrazioni locali nella gestione dei processi di valorizzazione e rigenerazione urbana.
La novità della politica di sostegno della Comunità Europea sta nei principi attuativi che regolamentano la stanziamento dei fondi, pensati per creare dinamiche virtuose di sviluppo e non semplici forme assistenziali alle aree più disagiate.
I programmi per questa ragione sono pluriennali, in più fasi (principio della programmazione), concertate tra la Commissione Europea, le autorità pubbliche nazionali, regionali, locali e le parti economiche e sociali (principio del partenariato o della concertazione), con risorse comunitarie che devono sommarsi e non sostituirsi a quelle già stanziate dalle autorità nazionali e locali (principio dell'addizionalità) e concentrarsi su un numero ristretto di obiettivi prioritari (principio della concentrazione).
Uno dei programmi più noti in questo senso è quello denominato Urban e avviato nel 1994. Nello stesso decennio nascevano, non a caso, i nuovi strumenti pianificatori della cosiddetta urbanistica "consensuale" o concertata (Programmi di riqualificazione Urbana, Programmi Integrati di Intervento, Programmi di recupero Urbano STU, ecc)
L'evoluzione della teoria pianificatoria è giunta ai giorni nostri sotto forma di perequazione e strumenti di pianificazione comunale più flessibili.

Nel maggio 2007 viene poi pubblicata la Carta di Lipsia che ripropone il tema dello sviluppo della città al centro del dibattito, alla loro efficienza interna, alla sostenibilità della loro struttura insediativa, alla loro vivibilità ed alla riduzione dei fenomeni di segregazione e povertà. Ponendo i seguenti punti all'attenzione:

-maggiore ricorso alle strategie della politica di sviluppo urbano integrato;
-coordinare e far convergere nei diversi spazi urbani l'uso di fondi da attori del settore pubblico e privato;
-Creare ed assicurare spazi pubblici di alta qualità ;
-Modernizzare le reti infrastrutturali e migliorare l'efficienza energetica;
-Innovazione proattiva e politiche didattiche;
-Una attenzione speciale ai quartieri degradati all'interno del contesto cittadino;.

Vengono messi a disposizione degli Stati Membri fondi strutturali europei per i programmi sostanziali di sviluppo urbano integrato. Le nuove iniziative dell'UE, Jessica e Jeremie, sostenendo la creazione di fondi di sviluppo urbano e fondi per le PMI, usando strumenti di ingegneria finanziaria per impiegare il capitale privato nell'attuazione delle strategie di sviluppo integrato, offrono opportunità promettenti per accrescere l'efficacia delle risorse finanziarie nazionali e europee.
L' EU Jessica è stato un programma dei fondi strutturali messi a disposizione dall' Unione Europea per gli anni 2007-2013.
(http://www.regione.toscana.it/regione/multimedia/RT/documents/1225882177449_Carbonaro_Jessica_02072008.pdf)
Gli interventi di risanamento e di rigenerazione da realizzare nelle aree urbane è una priorità delle politiche pubbliche degli enti locali. E' una priorità anche dell'Europa: il programma comunitario POR-CReO 2007-2013 ha una linea di finanziamento che sostiene i progetti dei comuni destinati alla riqualificazione urbana, a contrastare il degrado di alcuni quartieri e a recuperare grandi contenitori abbandonati collocandovi nuove funzioni. Protagonisti di questi interventi saranno i Fondi di Sviluppo Urbano, fondi rotativi nei quali confluiranno capitali pubblici e privati. L'investimento non è tutto a carico del pubblico, intervengono, con capitali di rischio, banche, istituzioni e privati. La novità, rispetto alle tradizionali forme di finanziamento, è l'ingegneria finanziaria, in altre parole il capitale di rischio. Il POR finanzierà alcuni importanti progetti di riqualificazione urbana, progetti finanziariamente anche consistenti. La nuova stagione di investimenti dei Comuni e degli enti locali produrrà maggiori risultati se potrà disporre di strumenti di ingegneria finanziaria che innovano in maniera significativa la composizione del capitale dei Fondi di Sviluppo Urbano.

viii Da evidenziare anche le analisi di Mommaas (2004) che distingue sei elementi critici che influenzano l'evoluzione dei cluster urbani culturali:

il differente mix, a livello orizzontale, di attività culturali e il loro livello di collaborazione e integrazione all'interno del cluster (sia di attività di tipo *leisure* – come negozi, bar e ristoranti – e attività più strettamente culturali; sia tra le stesse attività culturali, in modo da garantire *crossover*);

il differente mix , a livello verticale, delle funzioni culturali – lo specifico mix di attività di design, produzione, distribuzione e consumo, insieme ad un connesso livello di integrazione all'interno del cluster (cluster monofunzionali spesso basati solo sul consumo culturale vs cluster multifunzionali e integrati che presentano un mix di produzione, distribuzione e consumo);

la struttura organizzativa del cluster in termini di coinvolgimento dei vari stakeholder nella gestione stessa del cluster (assenza di una gestione centrale verso presenza di una gestione centrale responsabile di negoziare contratti di finanziamento, attrarre le attività culturali, organizzare la promozione collettiva, stimolare forme di finanziamento incrociato);

il regime finanziario e la tipologia di coinvolgimento dei settori pubblici e privati (coinvolgimento di capitale finanziario pubblico vs forme ibride di autonomia finanziaria e sostenibilità autonoma un maggior coinvolgimento privato e attraverso il finanziamento incrociato);

ix http://www.mc.camcom.it/uploaded/Allegati/Promozione/Slide/Camagni-Settima-Conferenza-Programmatica-2.pdf

x la vision si può esplicitare in più slogan richiamando concetti ed immagini.

xi Una legge istituiva in Inghilterra il 50% di socila housing nelle nuove residenze.

xii Paul Syms è stato il primo a definire in un paper nel 1993 e dopo in un libro nel 1994 i "*brownfields*" come " *any areas of land which have previously been the subject of a man-made or non-agricultural use of any type. This would include industrial uses such as chemical works, heavy engineering, shipbuilding and textile processing, together with unfit housing clearance sites and docklands, both inland and costal, as well as mineral extraction sites and those used for landfill purposes. (Syms, The Funding of developments on delerict and contaminated Sites, in Ball , R. & Pratt , A.C.(1994) Industrial Property :Policy and Economic Development , Routledge, London, 63-82*

Pur essendo ampiamente riconosciute, le aree dismesse (*brownfield*) come un problema nelle maggiori città europee, non ancora vi è una politica comune di riconoscimento e di intervento. Infatti al momento non esiste una definizione standard per le aree dismesse in Europa[xii] . Tuttavia, nell'uso comune il termine si riferisce a terreni precedentemente sviluppati, che comprende una gamma dei siti in termini di dimensioni e posizione.

- Aree ed impianti derivanti da antiche o tradizionali culture produttive (setifici, pastifici, zuccherifici, miniere, cantieri navali,…). Interessano tutte le regioni italiane, anche fuori dalle medie e grandi città.
- Aree ed impianti derivanti dalle fasi dell'industrializzazione matura, della prima metà del '900 e localizzati soprattutto nel nord – ovest. Grandi complessi inglobati nella successiva crescita urbana. Derivano dalla fuoriuscita della presenza statale dai settori di base (siderurgia, chimica).
- Grandi servizi od impianti urbani obsoleti soprattutto ottocenteschi (macelli, ospedali, caserme, scali ferroviari,…). Presenti in posizione centrale o semicentrale in gran parte delle città medie e grandi.
- Aree ed impianti relativi ad insediamenti produttivi mai nati breve durata (servizi pubblici), realizzati con fondi pubblici. Interessano soprattutto il centro sud; spesso generano situazioni di grave degrado e abbandono.

Aree ed impianti interessati da processi diffusi e pervasivi rinnovo e riconversione economico - produttiva (attività artigianali, industriali, commerciali,…). Riguardano immobili numerosi, media e piccola dimensione, in posizione anche decentrata

xiii il significato di area dismessa è molto ampio e comprende un gran numero di situazioni. Possono essere distinte per collocazione, centrale o periferica; per usi precedenti industriale, relitti urbani, caserme o ex sedi pubbliche. fattori specifici possono essere dati dall'età degli edifici presenti , dalla loro qualità architettonica, dallo stato di salute del terreno se inquinato, dalla qualità paesaggistica del contesto. Infine la cause dell'abbandono: parzialmente o totalmente dismesse, dismesse recentemente, disponibili o indisponibili, proprietà pubblica o privata o mista; proprietà frazionata o unica, di dimensione piccola, media o grande, regolata da piani o no.

xiv Il legislatore europeo ha introdotto con direttiva 2001/42/CE le modalità di applicazione della procedura di valutazione ambientale strategica.

02 GLI ATTORI DEL SETTORE IMMOBILIARE

2.1 AUMENTO DEI PROGETTI URBANI DI NATURA PRIVATA - **2.2** CARATTERISTICHE DEL MERCATO IMMOBILIARE - **2.3** IL RUOLO E LE ATTIVITÀ DEL DEVELOPER - **2.4** EVOLUZIONI DEI PROCESSI OPERATIVI, ATTORI E VEICOLI SOCIETARI - **2.5** LA FINANZIARIZZAZIONE DEL MERCATO IMMOBILIARE - **2.6** INTERROGATIVI DELLA RICERCA

2.0 PREMESSA

I progetti di rigenerazione urbana sono diventati dunque comuni in molte città e soprattutto nelle realtà metropolitane e sono stati identificati come determinati per lo sviluppo di un territorio, tanto più che "la loro presenza è considerata una carta indispensabile per sostenere, a livello globale, la concorrenza con altri territori."(Bentivegna 2010)
L'evoluzione del settore immobiliare poi, sulla spinta della finanziarizzazione del mercato immobiliare e l'aumento dei grandi interventi su aree dismesse, ha avuto profonde ricadute sulla disciplina della progettazione urbana e sul ruolo dell'architetto: Marinoni (2008) la definisce la metamorfosi del progetto urbano.
Il capitolo compie infatti una digressione nell' ambito del settore immobiliare ampliando il campo di indagine e affrontando diversi aspetti disciplinari, attinenti la progettazione urbanistica, la valutazione economica, lo studio del rapporto fra i soggetti coinvolti, questioni di diritto urbanistico a cui si rimanda a testi specialistici per ulteriori approfondimenti.

Dunque preso atto che le città operano e si trasformano per grandi progetti urbani e che inevitabilmente le risorse del settore privato rappresentano il motore delle trasformazioni urbane in senso fisico, e sottolineato i possibili rischi nella eccessiva standardizzazione del disegno urbano e la privatizzazione degli spazi urbani e conseguente segregazione sociale; il presente lavoro è focalizzato sul ruolo degli attori privati, ed in particolare sulla figura del *developer.*
Infatti, tra i soggetti privati capaci di unire le diverse competenze che il processo di sviluppo immobiliare e più complesso di rigenerazione urbana è emersa la figura del developer, in grado di gestire "dalla trasformazione urbanistica alla edificazione, alla collocazione sul mercato e alla gestione strategica" (Tronconi 2010)
Contemporaneamente le aree dismesse o degradate hanno rivestito (e rivestono) un grande potenziale attrattivo essendo in grado di generare, grazie alla favorevole localizzazione all'interno dei tessuti urbani, sviluppo economico e rigenerazione del tessuto socio-economico del anche del contesto in cui trovano.
In questa sede, gli aspetti normativi, politici, urbanistici, ambientali e sociali saranno trattati in maniera meno approfondita e fanno da sfondo alla presente trattazione, mentre si indagherà l'aspetto strategico dell'operatore privato che non è stato sufficientemente indagato in relazione alle forme urbane e le innovazioni di processo e di prodotto che si realizzano nelle più complesse operazioni di rigenerazione urbana.
Si ritiene necessaria questa indagine poiché il prodotto-città e il prodotto sviluppo immobiliare sono sempre più legati, nella prospettiva di creare le condizioni migliori per attrarre capitali e personale qualificato, di migliorare l'immagine e la qualità della vita dei sistemi urbani, di generare sviluppo.

2.1 AUMENTO DEI PROGETTI URBANI DI NATURA PRIVATA

Le città operano e si trasformano attraverso i grandi progetti urbani e le risorse del settore privato.,

A seguito di diversi fattori esaminati in precedenza, e alla crescita esponenziale del mercato immobiliare a livello europeo, trainato da una forte domanda, specie negli anni 2000 - 2006, quasi tutte città sono state coinvolte da grandi progetti di riqualificazione urbana in Europa.
Appare evidente che a partire dagli anni '80 in Europa si è assistito a due fenomeni che si sono influenzati reciprocamente: da un lato l'evoluzione del settore immobiliare, *real estate,* che si è agganciato alle nuove reti del capitalismo globale e organizzato in nuove forme di intervento, dall'altro l'imporsi di progetti di rigenerazione urbana a grande scala nell'agenda urbana come elemento chiave di rilancio e di attrattività a livello internazionale.
Una recente indagine inglese, IPD, svolta nel 2007 su 20 diversi interventi di rigenerazione urbana condotti nel Regno Unito, mostra che a partire dal 2001 gli investitori hanno mostrato un crescente interesse per questo tipo di interventi e che il ritorno annuale medio ROI[i], è stato del 12,26% contro una media per gli investimenti immobiliari del 9,56%. Nelle grandi città la redditività di questi interventi è ancora più alta 15,80%.
Da un rapporto di Kpmg, del 2008 emergeva l'attenzione degli operatori privati del settore delle costruzioni verso le operazioni di rigenerazione urbana: " l'interesse si sposta verso progetti complessi di trasformazione e rigenerazione urbana, che offrono rendimenti superiori alla media tra il 10 e il 15%, ma che hanno costi elevati e tempi di realizzazione lunghi, e che è realistico immaginare sempre più un ingresso dei fondi di *private equity* o *venture capital* nei progetti di riqualificazione", superando quello scetticismo da parte degli operatori privati ad operare in queste aree per gli alti fattori di rischio urbanistico, ambientale.

I grandi capitali del *real estate* hanno investito le maggiori città europee interessando progetti di rigenerazione urbana. In Italia, in particolare, Roma e Milano hanno svolto il ruolo principale, come dimostrato da un recente studio di MilanoFinanza, avviando cantieri per 22 miliardi di euro. (**Fig. 2.1**) Questo processo ha riguardato, come evidenziano le tabelle in basso, anche altri città come Genova, Verona con il Wolrd Trade Center di Richard Rogers, e ancora Napoli, solo per citarne alcuni, e ci porta a "verificare come le nostre città, negli assetti , nella forma e nel carattere, siano sempre più disegnate e definite attraverso l'intervento di grandi operatori privati". (Casamonti 2007)
Un' altra ricerca elaborata da Francesco Memo (2009) per Milano, dimostra come questo tipo di interventi veda sempre più il coinvolgimento di attori di tipo transazionale e fondi di investimento internazionale e grandi capitali della finanza legati a gruppi di costruzione.
In Italia, secondo i dati raccolti da Scenari Immobiliari " *nel corso del 2006 sono stati censiti 70 grandi progetti relativi a iniziative urbane nei settori residenziali, terziario e commerciale per un totale di interventi di 9 milioni di metri quadrati, per un valore delle riqualificazioni , entro il 2010, di circa 40 miliardi di euro*". Assoimmobiliare è entrata ancor più nel dettaglio e ha censito 304 nuovi progetti (contro i 149 dell'anno precedente) di cui circa il 57% sono progetti complessi di trasformazione urbana: i quali rappresentano rispettivamente il 72% e il 55% del totale dei progetti censiti a Milano e a Roma. (**Fig. 2.2**)
Una delle caratteristiche principali di questo tipo di operazioni, è quella di avere non solo un lungo iter di approvazione e permessi ma soprattutto una lunga fase realizzativa, in media 15

anni, e di conseguenza andando incontro alle oscillazioni del ciclo immobiliare, con il rischio di trovarsi in fase di ultimazione in fasi di contrazioni del mercato.
Accanto alle Amministrazioni locali diventano sempre più protagonisti gli operatori privati utilizzando nuove procedure e strumenti di pianificazione e gestione. Tutto ciò in una logica di competizione globale non più solo tra continenti e nazioni ma anche a livello locale tra città e regioni.

MILANO	DEVELOPER	IMPORTO	ANNO
GRANDE BICOCCA	PIRELLI & C. REAL ESTATE	3,2 MLD	2011
SANTA GIULIA	RISANAMENTO SPA	1,6 MLD	2011
GARIBALDI-REPUBBLICA	HINES, GALOTTI, LIGRESTI	2 MLD	2014
CITY LIFE	CITY LIFE	1,5 MLD	2014
PORTELLO	SOCIETA' AUREDIA E NUOVO PORTELLO	400 MLN	2011
SEDE REGIONE LOMBARDIA	REGIONE LOMBARDIA	175 MLN	2009
MACIACHINI BUSINESS PARK	EUROPA RISORSE SRL	500 MLN	2008
RUBATTINO EST	AEDES SPA	350 MLN	2014
MARELLI-ADRIANO-CASCINA SAN GIUSEPPE	AEDES E GEFIM	340 MLN	2012
WJC (WORLD JEWELERY CENTRE)	WJC SERVICE SRL DEL GRUPPO RELIVE	25 MLN	2008
CITTA' DELLA SALUTE - CERBA	FONDAZIONE CERBA	900 MLN	2017
BOVISA - CITTA' DELLA TECNOLOGIA	EURO MILANO	148 MLN	2008
WJC (WORLD JEWELERY CENTRE)	WJC SERVICE SRL DEL GRUPPO RELIVE	25 MLN	2008
ESTENSIONE METRO LINEA 2 ASSAGO-MILANOFIORI	METROPOLITANA MILANESE	70 MLN	2009
ESTENSIONE METRO LINEA 3 MACIACHINI-COMASINA	METROPOLITANA MILANESE	267 MLN	2010
METROPOLOITANA LINEA 5	METROPOLITANA MILANESE	503 MLN	2011
ROMA			
METROPOLITANA LINEA C	ATI VIANINI (CALTAGIRONE)	3 MLD	2015
METROPOLITANA LINEA B1	ATI RISALTO	450 MLN	2010
NUOVA STAZIONE FLAMINIO	ATI CCC-DONATI	48 MLN	2010
CITTA' DEL NUOTO	VIANINI (MANDATARIA)	200 MLN	2009
FIERA DI ROMA	ATI LAMARO APPALTI-TOTI-MILIS-FINGEN COGEIM	335 MLN	2007
MAXXI MUSEO DELLE ARTI XXI SECOLO	ATI CERASI-NAVARRA	105 MLN	2007 primo lotto
CENTRO CONGRESSI EUR	--	120 MLN	2010 NO COMPL
CITTA' DEI GIOVANI	LAMARO TOTI	230 MLN	2010 NO COMPL.
MACRO SPAZIO ESPOSITIVO	COOP COSTRUTTORI DI MODENA	12 MLN	2007
TORRI EX MINISTERO FINANZE	ATI LAMARO-TOTI-MARCHINI	190 MLN	-
CAMPIDOGLIO 2	-	250 MLN	-

Fig. 2.1 *Principali progetti immobiliari che vedono coinvolte società di real estate italiane. Fonte MilanoFinanza*

MILANO		
BICOCCA	PIRELLI, ANSALDO	100 HA
CITYLIFE	FIERA MILANO	30 HA
GARIBALDI REPUBBLICA	STAZIONE PORTA NUOVA	23 HA
SANTA GIULIA	MONTEDISON , REDAELLI	120 HA
BOVISA-CERTOSA	RAFFINERIA FINA	45 HA
FIERA RHO-PERO	RAFFINERIA AGIP	200 HA
PORTELLO	ALFA ROMEO	38 HA
POMPEO LEONI	OM-IVECO	31 HA
RUBATTINO	MASERATI	61HA
TORINO		
SPINA 1	LINEA FERROVIARIA	-
SPINA 2	OFFICINE RIPARAZIONE	-
SPINA 3	IMPANTI SIDERURGICI	100 HA
SPINA 4	IMPANTI SIDERURGICI	52 HA
FIRENZE		
NOVOLI	FIAT	32 HA
CASTELLO		-
VENEZIA		
ISOLA GIUDECCA	JUNGHANS	0,32 HA
PORTO MARGHERA	AREA INDUSTRIALE	-
PUNTA SAN GIULIANO	DISCARICA RIFIUTI	0,7 HA
GENOVA		
FIUMARA	ANSALDO	16 HA
CAMPI	ITALSIDER	26 HA
COLLINA DEGLI ERZELLI	PARCO SCIENTIFICO LEONARDO	40 HA
NAPOLI		
BAGNOLI	ILVA	330 HA
ROMA		
EX MERCATI GENERALI	EX MERCATI GENERALI	8,2 HA
EX MATTATOIO	EX MATTATOIO	2,5 HA
AREE DELLA DIFESA	MINISTERO DIFESA	82 HA
CAMPIDOGLIO 2	--	--

TREVISO		
SILEA PARCO	EX "CHIARI E FORTI"	11 HA
PERUGIA		
MONTELUCE	EX STRUTTURE OSPEDALIERE	--
PAVIA		
ACROPOLI DI PAVIA	EX NECA	8 HA
MESSINA		
TIRONE	-	10 HA
LA SPEZIA		
WATERFRONT	-	-
BRESCIA		
SAN NAZZARO	EX MERCATI GENERALI	-
BOLZANO		
AREALE FERROVIARIO	RFI	30 HA
BOLOGNA		
TRILOGIA NAVILE	EX MERCATI FIORAVANTI	-
CESENA		
NOVELLO	ZUCCHERIFICIO	33 HA
SINIGALLIA		
SACELIT	ITALCEMENTI	05 HA
MOLA DI BARI		
LUNGOMARE	-	-
VERONA		
ADIGE CITY	OFFICINE ADIGE	11 HA
SETTIMO TORINESE		
LAGUNA VERDE	STABILIMENTI PIRELLI	100 HA
TRIESTE		
PORTO CITTA'	EX PORTO VECCHIO	44 HA

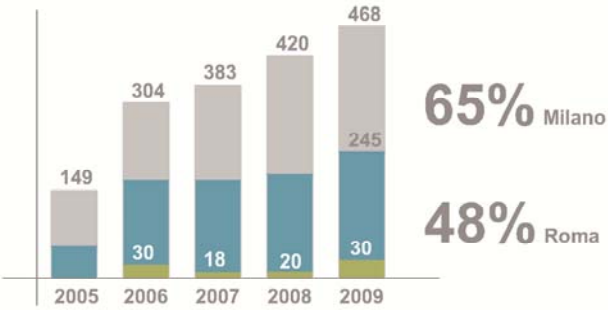


Fig. 2.2 *Aumento dei grandi progetti urbani di rigenerazione urbana su aree dismesse. Fonte Assoimmobiliare*

Va registrato che questo incremento è stato dovuto all'eccezionalità dell'ultimo ciclo immobiliare, nelle quali le dinamiche del mercato hanno modificato le modalità di progetto e trasformazione della città e degli attori, legato anche ad una riconfigurazione del settore industriale che alla bassa produttività e alla crisi manifatturiera in molti casi ha risposto investendo nelle rendite immobiliari (Tocci 2009, Caudo 2011).

Tutto ciò ha determinato una profonda **trasformazione degli attori coinvolti** nei processi di trasformazione delle città, introducendo nuovi ruoli e soggetti professionali, un **aumento** degli **investitori** e **finanziatori privati** nei progetti di sviluppo, fondi pensioni, cdp, compagnie assicurazione, e nei loro rapporti di scambio con la pubblica amministrazione.

2.2 CARATTERISTICHE DEL MERCATO IMMOBILIARE (REAL ESTATE)

Real Estate, termine di derivazione anglosassone letteralmente bene concreto, immobile, recentemente è diventato di uso corrente anche nel nostro Paese. Ha però un utilizzo più generico rispetto al nostro *"bene immobile"* [ii] e abbraccia una serie di discipline legate al mondo immobiliare, non più solamente legate allo sviluppo e alla realizzazione degli edifici ma anche alla loro gestione, valorizzazione e riqualificazione.

La prima caratteristica che distingue i beni immobili è quella di essere contemporaneamente **beni di consumo e beni di investimento**[iii].

Occorre in questa sede dunque sottolineare brevemente che:

> il mercato immobiliare è ciclico;

> è sottoposto a cicli della domanda e dell'offerta;

> è segmentato tipologicamente e geograficamente[iv];

Il settore delle costruzioni, è per sua natura un mercato ad **andamento ciclico** che storicamente alterna periodi di crescita, lunghi e medio lunghi nel tempo, a periodi di recessione brevi e meno intensi, e dal dopoguerra in poi nei paesi occidentali ha avuto un andamento comunque positivo e crescente nel lungo periodo. (**Fig.2.3**)

In Italia e nei Paesi Occidentali, dal 1950 ad oggi, è possibile riconoscere 6 cicli nel settore delle costruzioni in base ai loro periodi di crescita e recessione, registrando che: ad ogni fase di recessione è seguita una fase di crescita con valori in assoluto superiori a quelli della fase precedente; la fase più importante di crescita è stata quella degli anni 50 e 60 del cosiddetto boom edilizio ed anche la più lunga (14 anni); ma soprattutto l'ultimo ciclo dal 1998 al 2005 è stato il più alto in valori assoluti.

La fase di crisi che si è aperta recentemente sta registrando i valori più significativi di sempre. La crisi del settore finanziario del 2007, ha prodotto enormi cambiamenti in tutti i settori dell'economia. Il fenomeno, inizialmente solamente di carattere finanziario, si è poi trasferito a tutti i settori dell'economia reale, ed in particolare sul settore immobiliare e delle costruzioni che nel biennio 2008 – 2010 ha attraversato il periodo di recessione più forte di sempre. In Italia nel triennio 2008-2011 il livello degli investimenti nel settore (fonte Cresme) si è ridotto del 20%, nel settore delle nuove costruzioni con punte fino al 40%. Meno grave senz'altro della crisi che coinvolto i maggiori paesi occidentali come Stai Uniti (-57% dal 2005 al 2008 nella produzioni di nuove abitazioni), Spagna da 850.000 abitazioni nel 2007 a 250.000 nel 2010.

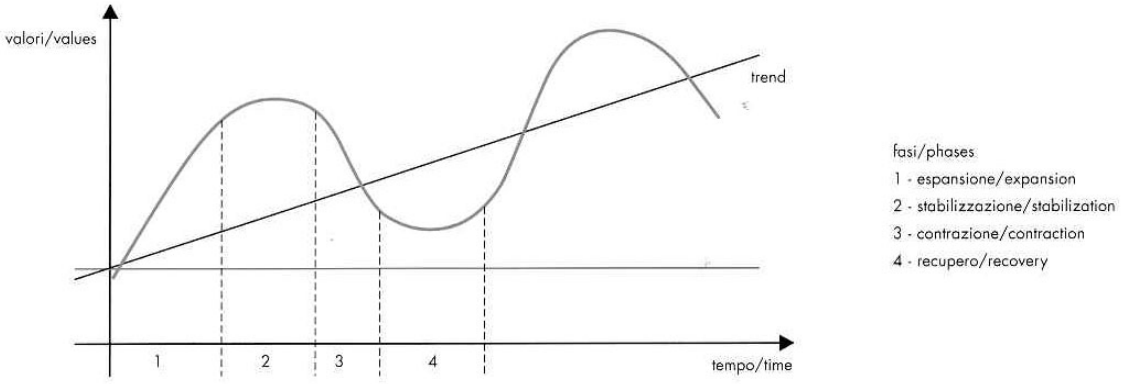


Fig. 2.3 *Grafico dell'andamento del mercato immobiliare*

Dunque mentre in questi anni, in particolare dal 1998 al 2005 vi è stata una fase di mercato in forte crescita, con aumento sia del numero delle compravendite sia del prezzo delle abitazioni, una fase del mercato e della domanda capace di accontentare tutti i modelli di offerta, ora ci si trova di fronte ad una riduzione del mercato della domanda e diventa fondamentale per gli attori del settore cogliere i processi di innovazione per ridefinire nuovi modelli di offerta.

Il **mercato immobiliare** è un circuito nel quale si negozia l'attribuzione dei flussi monetari (detti anche flussi di cassa) generati dai beni immobili (Biasin 2005). Si distinguono differenti modelli di valutazione:

> *capital gain*, guadagno in conto capitale,

> *cash flow*, ovvero i flussi di cassa generati dalla redditività del bene immobiliare, e che richiedono una definizione di maggiore dettaglio del progetto e non una semplice analisi di costi e stima di vendita al mq.[v]

La principale innovazione nel campo, può essere l'introduzione di un modello di valutazione reddituale e anche temporale a lungo termine (superiore a 10 anni) dell'investimento che può consentire di investire maggiormente sul progetto e sulla qualità poiché considera anche i costi di gestione.

Dunque il passaggio da un modello cosiddetto "*mordi e fuggi*", tipico dell'operatore occasionale e basato sull'offerta, ad un modello cosiddetto della "*domanda*", ovvero di indirizzo manageriale.

Il mercato immobiliare può essere distinto in tre categorie differenziate per tipologia di attività, natura degli investitori e rendimenti richiesti (**Fig.2.4**):

la categoria dello **sviluppo immobiliare** (*urban development*) che si occupa delle aree edificabili, approda alla costruzione di un immobile finito, ovvero mercato primario in cui si stabilisce l'offerta di nuovi immobili. In questa fascia operano i *developers*.

la categoria del collocamento, ovvero la **negoziazione immobiliare** (*stock adjustment*) che partendo dall'immobile valorizzato e a reddito, ne cura il collocamento presso gli investitori istituzionali (tra cui fondi pensione, fondi di investimento ed assicurazioni) che investono una parte dei portafogli in immobili nella misura in cui il rendimento atteso da tali investimenti risulti competitivo rispetto a quello offerto da altri prodotti finanziari. Viene definito come mercato secondario, in cui si effettuano gli scambi e si determina la quantità di immobili esistenti in un dato momento, data dai nuovi immobili più gli immobili esistenti nel mercato.

Infine, la categoria della **gestione immobiliare** che partendo dall'immobile finito, ne individua gli utilizzatori e ne assicura appunto la gestione, attraverso la manutenzione, la conduzione tecnica, l'amministrazione e i servizi correlati agli immobili ed ai loro utilizzatori.[vi]

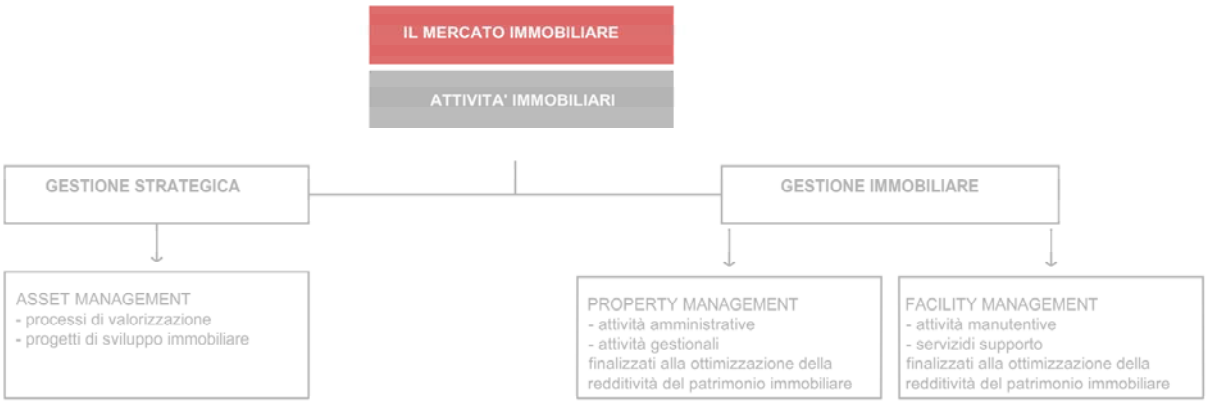


Fig. 2.4 *Le attività immobiliari, fonte Oliviero Tronconi (2010)*

Per decenni i soggetti dello sviluppo immobiliare erano limitati a poche figure, l'architetto/ingegnere, il finanziatore ed il costruttore. Nessuna di queste figure si occupava di analizzare scientificamente il mercato (domanda, offerte, prezzi) dato che, una volta individuata un'area edificabile, il compito più complesso era la realizzazione. Le attività dello sviluppo immobiliare invece sono molteplici ed in particolare:

> analisi di mercato
> concettualizzazione tecnica, economica e commerciale
> acquisizione del sito, preparazione delle superfici ed ottenimento delle licenze
> progettazione ed esecuzione del piano di costruzione
> finanziamento
> costruzione ed esecuzione
> marketing e commercializzazione

non sempre in ordine sequenziale, ed intervengono molte figure all'interno di una operazione di sviluppo immobiliare con differenti specializzazioni.

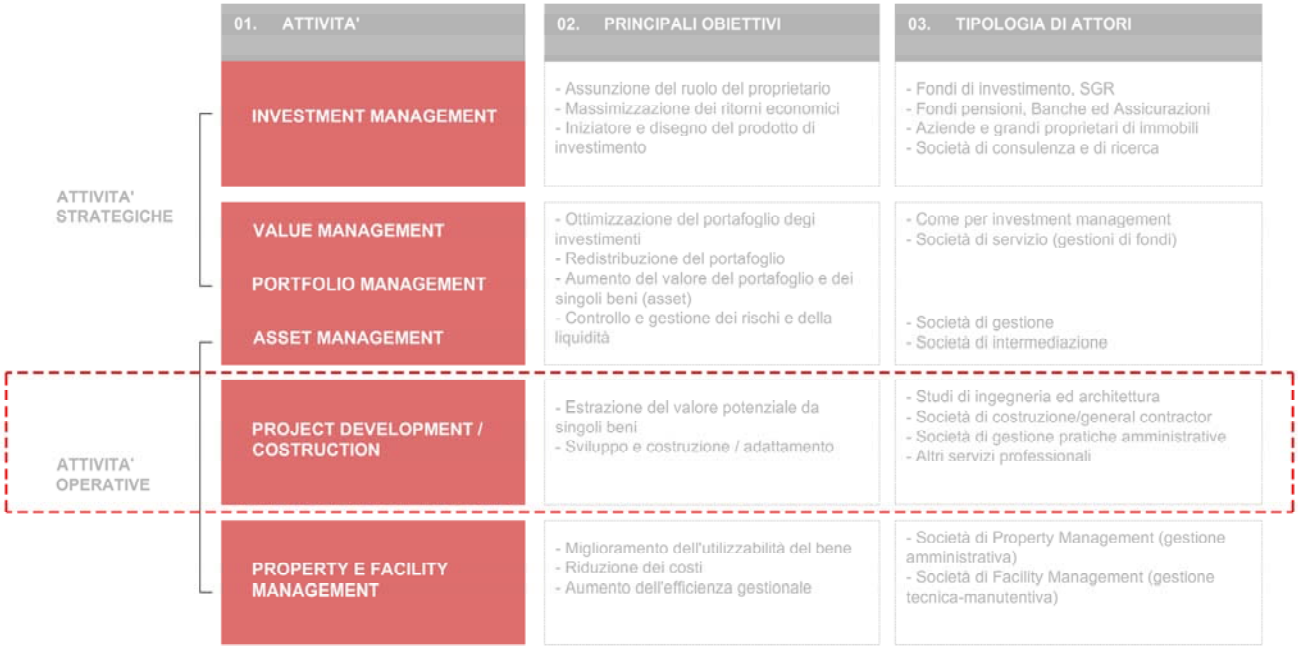


Fig. 2.5 *Le attività di gestione del patrimonio immobiliare, obiettivi e tipologia di attori, in Rapporto 2009 l'ITC nel Real Estate capitolo 1.*

Fig. 2.6 *Analisi di mercato per le operazioni di sviluppo immobiliare. Rielaborazione dell'autore da Reggiani (2007:3)*

2.3 IL RUOLO E LE ATTIVITÀ DEL DEVELOPER

Nelle economie di mercato l'iniziativa di trasformare l'ambiente urbano riguarda gli operatori privati che agiscono dietro un quadro di regole pubbliche (Gaeta 2009)
L'ingresso in una economia globale ha comportato anche nel nostro Paese, la comparsa del termine "*Real Estate*" che apparteneva ad un lessico ed un'operatività sconosciute.
Non che non vi fossero società che operassero sulla rendita di terreni e degli immobili, o sulla costruzione e vendita degli stessi, tuttavia questi soggetti erano collegati al sistema delle imprese e ai grandi costruttori impegnati principalmente in un'attività edificatoria solitamente incentrata sulla quantità, sulla massimizzazione dei profitti generando l'espansione a macchia d'olio dei tessuti urbani.(Casamonti 2005)
Bisogna rilevare che a differenza degli altri paesi europei, in Gran Bretagna **il ruolo degli attori** (proprietari, committenti, investitori, fondi di investimento, costruttori, *general contractor*, *developer*, studi di progettazione, *urban designer*, *landscape architect* , agenzie di servizi di gestione o di intermediazione, associazioni residenti, etc) coinvolti all'interno del processo è ben definito. Inoltre Il processo di maturazione del committente privato avvenuto nel corso degli anni '80, ha coinvolto tutte le categorie del settore ed appunto ha visto **l'ascesa dei developer**.[vii]
Per Clemente, essi sono quei committenti che per business investono nel settore delle costruzioni anticipando la domanda reale e quindi promuovendo, costruendo, affittando, e/o vendendo immobili realizzati. Questi sono per lo più committenti molto esperti per i quali la priorità è quella di costruire nel più breve tempo possibile, in modo da contenere i costi finanziari dell'operazione, e ottimizzare il profitto ovvero la differenza tra il costo totale di costruzione, comprensivo degli oneri finanziari e il ricavo della vendita e/o dell'affitto. (Clemente 1997)
Tronconi O. la definisce come " una figura imprenditoriale fondamentale nei mercati più evoluti. In Italia è quasi del tutto assente. E' la figura che presiede e dirige il complesso delle attività che presiedono allo sviluppo immobiliare" [viii]
Questa figura tipica del mondo anglosassone è sorta verso la fine degli anni '70, ma ha acquisito forza e peso sul mercato intorno alla metà degli anni'80 quando il forte aumento di domanda per il terziario, in particolare a Londra, spinse alcuni promotori ad investire direttamente nel settore profittando delle alte rendite che la dimensione della domanda in quel momento offriva.
La sua attività è molto variegata e può comprendere:

>una fase **organizzativa e di processo** , ovvero selezione e individuazione delle opportunità di sviluppo, (scouting), definizione del business plan e assunzione del rischio urbanistico, rapporti con la pubblica amministrazione e stakeholder, il rapporto con l'investitore e rischio finanziario;

>una fase realizzativa, **regia progettuale**, project managment, stralci di appalti per la costruzione (construction management);

> una **fase di marketing** e comunicazione, attività commerciale;

>una **fase di gestione** degli spazi nel tempo (facility managment)

Il ruolo del *developer* può anche essere svolto da una figura già presente, come l'amministrazione pubblica, il proprietario del suolo o il progettista, o attraverso partnership che riuniscono più figure del mercato immobiliare. La letteratura in materia ha prodotto numerosi studi sui modelli organizzativi, in questa sede non interessa approfondire i comportamenti dei singoli ruoli, che vengono per brevità trattati in maniera elencativa, soffermandoci principalmente sulla figura del *developer*.

E' utile dunque, a questo punto definire una serie di distinzioni che attingono alla natura del committente: se **pubblico**, **privato, owner/occupier**, ovvero che promuove operazioni immobiliari non per business ma per motivi diversi connessi con le proprie specifiche ed in base alla frequenza:

one-off clients, committenti occasionali che promuovono un solo intervento edilizio nel corso della loro attività produttiva;

repetitive clients, ovvero committenti che promuovono operazioni immobiliari con una certa frequenza, a loro volta distinguibili in chi è esperto una certa tipologia di intervento.

A proposito Tronconi distingue due categorie:

developer tradizionali, ovvero quegli operatori che provenendo dal settore delle costruzioni (imprese edili), hanno anche nel passato fatto esperienze di acquisizione di aree agricole e successiva trasformazione degli strumenti urbanistici nell'obiettivo di produrre edifici, per lo più residenziali, da collocare nel mercato con modalità pre-sale;

developer professionali, ovvero operatori che si muovono nella logica dell'investimento ai fini reddituali acquisendo aree pronte, aree dismesse, realizzando nuove procedure urbanistiche opportunamente definite per accelerare l'iter concessivo (Piani Integrati di Intervento, Conferenze di Servizi, ecc.) o acquisendo immobili nell'obiettivo di valorizzarli variandone la destinazione d'uso.

È possibile distinguere anche per tipologie di intervento o segmenti di vendita. Ci sono infatti *developer* che operano nel comparto *retail,* (centri commerciali e grande distribuzione di vendita), come Westfield, Hammerson, Grosvenor; nel comparto direzionale e residenziale, e che prediligono alcuni comparti funzionali in particolare, ma soprattutto la recente tendenza è quella di utilizzare funzioni miste all'interno dei singoli sviluppi immobiliari non solo per diversificare i rischi ma anche assicurare presenza e qualità dei luoghi.[ix]

Dunque il *developer*, è un soggetto imprenditoriale con un ruolo chiave nel sistema di produzione e scambio dello spazio urbano. Recentemente si è modificato il ruolo della finanza all'interno e alla cui spalle spesso operano fondi di investimento, società bancarie, fondi istituzionali che consentono di anticipare capitali e che risulta determinante per la conduzione di operazioni immobiliari di rigenerazione urbana.

Precisando che però che lo sviluppo immobiliare è una attività che non si riduce alla sola edificazione. Il verbo “sviluppare” indica l'azione di chi modifica l'uso del suolo e lo dota di attrezzature allo scopo di accrescerne il valore.

Sviluppare un terreno vuol dire anzitutto valorizzarlo: un risultato che può precedere l'edificazione, accompagnarla o seguirla e che coinvolge come vedremo un complesso di operazioni strategiche soprattutto nel campo della progettazione, troppo spesso trascurato a favore di leve di rendita, di finanza e di marketing.

Il *developer* così, è colui che assume il rischio economico della trasformazione, individuando il suo perimetro e stabilendo quale uso potenziale del suolo sia più remunerativo. Scelto lo schema della trasformazione, il *developer* raccoglie e coordina tutte le risorse necessarie per lo sviluppo.

Al di la delle singole definizioni del ruolo del *developer* a cui la letteratura attribuisce diverse definizioni, ci interessa sottolineare il fatto che sono strutture agili, che integrano diverse professionalità , dalla finanza all'architettura, dalle analisi economiche e urbanistiche alla capacità di relazione e comunicazione con il territorio e pubbliche amministrazioni.

Utilizzano le diverse forme e modelli operativi del processo edilizio, a seconda del progetto da sviluppare scegliendo quale sia il più conveniente, ovvero possono avvalersi di strutture tecniche interne o affidarsi a consulenti esterni, a cui si affidano più spesso per sfruttare i vantaggi acquisiti nel tempo. In definitiva utilizzano un approccio multidisciplinare con diverse competenze, sia di tipo economico e strategico aziendale, che più strettamente urbanistico architettonico, avvalendosi in maniera complessa di canali di investimento non più solamente tradizionali.

Sono diversi i motivi per cui nei paesi anglosassoni questa professionalità sono nate molto prima che in Italia, riconducibili sia ad una maggiore maturità del mercato immobiliare, una maggiore trasparenza e specificità e riconoscimento dei ruoli e competenza all'interno della filiera immobiliare, sia alla necessità di risolvere ampie aree dismesse già alla fine degli anni '70 derivanti dalla dismissione industriale.

Nr.	Portfolio (€ bln.)	Company – Description	Origin
1	25.5	**British Land** - A property investment company in office and retail sectors in the UK and the Republic of Ireland. *www.britishland.com*	UK
2	15.0	**Land Securities** - A property investment/development company (focus on London office, retail and property outsourcing in the UK). *www.landsecurities.com*	UK
3	15.0	**Pirelli Real Estate** - A property management/investment company, market leader in property service and asset management. *www.pirellire.com*	IT
4	13.2	**Metrovacesa**[1] - A property investment and development company focusing on the office and retail sectors in France and in Spain. *www.metrovacesa.es*	SP
5	11.8	**IMMOFINANZ** - A property investment and development company concentrated in Austria and CEE. *www.immofinanz.at*	AT
6	10.6	**Gecina**[1] - A property investment and development company focusing on residential and office properties mainly located in Paris. *www.gecina.fr*	FR
7	10.5	**Liberty International Group** - A property investment/development company focused on regional shopping centers. *www.liberty-international.co.uk*	UK
8	10.2	**Unibail** - A property investment company focusing on offices, shopping centers and exhibition centers. *www.unibail.com*	FR
9	9.9	**Rodamco Europe** - A property investment/management company (high-quality retail properties in dominant locations throughout Europe). *www.rodamco.com*	NL
10	9.8	**Foncière des Régions** - A property development company (focusing on car parks and shopping centers). *www.foncieredesregions.fr*	FR
11	8.9	**Hammerson** - A property investment and development company focusing on the retail and office sectors. *www.hammerson.co.uk*	UK
12	8.1	**GAGFAH** - A management, ownership and acquisition company with a diversified residential property portfolio throughout Germany. *www.gagfah.com*	LU
13	7.9	**Klépierre** - A property investment company focused on commercial centers in Continental Europe and office buildings in Paris. *www.klepierre.com*	FR
14	7.4	**Capital and Regional** - A property investment and management company active in retail properties mainly throughout the UK. *www.capreg.com*	UK
15	6.5	**IMMOEAST** - A property investment company active in Central and Eastern Europe. *www.immoeast.at*	AT
16	6.4	**Slough Estates** - A property investment/development company that invests in commercial property in prime business centers. *www.sloughestates.com*	UK
17	5.0	**Inmobiliaria Urbis** - A property development company with three business lines: land, housing and commercial properties. *www.urbis.es*	SP
18	4.8	**Corio** - A property investment company with a focus on commercial retail properties in Europe. *www.corio-ea.com*	NL
19	4.7	**Inmobiliaria Colonial** - A property investment/development company (focus on office sector in Paris, Madrid and Barcelona). *www.inmocolonial.com*	SP
20	4.2	**ProLogis European Properties** - A property development/investment company, owner and lessor of high-quality distribution space. *www.prologiseurope.com*	NL
21	4.2	**Risanamento** - A property promotion, development and trading company. *www.risanamentospa.it*	IT
22	4.2	**Warner Estate Holdings** - A property investment and property management company with a diversified portfolio. *www.warnerestate.co.uk*	UK
23	4.1	**Testa Inmuebles en Renta** - A property development and investment company focusing its activities in the Spanish market. *www.testainmo.com*	SP
24	3.9	**IVG Immobilien** - A property investment and development company with a pan-European investment strategy. *www.ivg.de*	DE
25	3.5	**Beni Stabili** - A property investment, trading and management company primarily focusing on office properties in Northern Italy. *www.benistabili.it*	IT

Fig. 2.7 *Tabella delle principali compagnie private del real estate elaborata dal Urban Land Insititute al 2007*

2.4 EVOLUZIONI DEI PROCESSI OPERATIVI, ATTORI E VEICOLI SOCIETARI

Come abbiamo già accennato, il modello tradizionale del processo operativo appare ormai essere stato definitivamente abbandonato. Il processo in cui il committente incarica un professionista, sia esso architetto, ingegnere, di preparare il progetto e poi si affida ad un impresa a seguito di una gara di appalto per realizzare l'opera sembra non esistere più.
Oggi il processo operativo si è notevolmente complicato per l'ingresso di una serie di attori diversi e per una sostanziale evoluzione nella finanza del progetto.

Nel Regno Unito i **processi operativi** praticati nel settore delle costruzioni sono numerosi ed articolati. Si può affermare che la maggioranza delle innovazioni in fatto di processi, trae origine proprio dal mondo anglosassone (Stati Uniti e in seguito Regno Unito), dove le funzioni e i ruoli sono individuati con precisione e le procedure ritenute più convenienti vengono adottate con determinazione.
Tra i processi operativi utilizzati nel mondo anglosassone troviamo[x]:

> *traditional form of contract*

simile al modello tradizionale italiano, con l'inserimento della figura del quantity surveyor, specializzato negli aspetti economici del progetto, che affianca il progettista nella ricerca delle varie alternative possibili.

> Il processo *Project Management*

appositamente messo a punto per gestire e coordinare le varie fasi di concezione, progettazione, appalto e controllo che non riuscivano ad essere governate da committenza e architetto.
Così a partire dagli anni '50 i committenti hanno introdotto una nuova figura, adibita al solo coordinamento : il project manager. Questo operatore può essere un progettista, un quantity surveyor, un'impresa. In questo tipo di processo, il committente fa un contratto direttamente con questo operatore, che diviene suo rappresentante e si incarica della attuazione delle varie fasi del progetto.

> Il modello *management contracting*

introduce una nuova figura quella del contractor che la responsabilità di gestire il processo di costruzione in cantiere. Il committente fa un contratto con uno studio di progettazione e con un quantity surveyor, affidando loro lo studio di un progetto di massima, sulla base del quale viene poi nominato (dopo gara d'appalto) il contractor. Questi ottenuto l'incarico, programma i lavori e fa da consulente alla progettazione esecutiva. Procede in seguito alle gare di appalto delle varie parti dell'opera stipulando i contratti per conto del cliente. Successivamente controlla i lavori e verifica l'andamento.

> Modello *design and build*

si caratterizza per il ruolo prevalente che l'impresa assume in quanto viene affidata anche la responsabilità della progettazione. La diffusione di questo processo avviene a partire dagli anni '80 ed è organizzato in modo tale che le richieste del committente vengono fornite alle varie imprese invitate all'appalto e queste preparano così il progetto, il calcolo dei tepi e dei costi e dell'offerta.

> Modello *turnkey o package deal*

simile al *design and build*. Infatti l'impresa si incarica di fornire il prodotto "*chiavi in mano*" dando al costruttore un mandato più ampio del *design and build*, comprendendo molti compiti propri del committente che è generalmente senza competenze specifiche. L'impresa a seconda

dell'incarico può occuparsi del reperimento del terreno, dell'adempimento di pratiche amministrative e delle procedure di finanziamento;
Il modello *house builder* prevede che l'impresa oltre a costruire, ricopra anche il ruolo di promotrice.

Rispetto agli approcci tradizionali in cui la gestione del processo edilizio e organizzativo era affidata al costruttore impegnato ad ottimizzare le economie di scala, l'approccio del *developer* porta ad assumere un ruolo manageriale distinto dagli altri attori che coordina, perseguendo economie di processo.

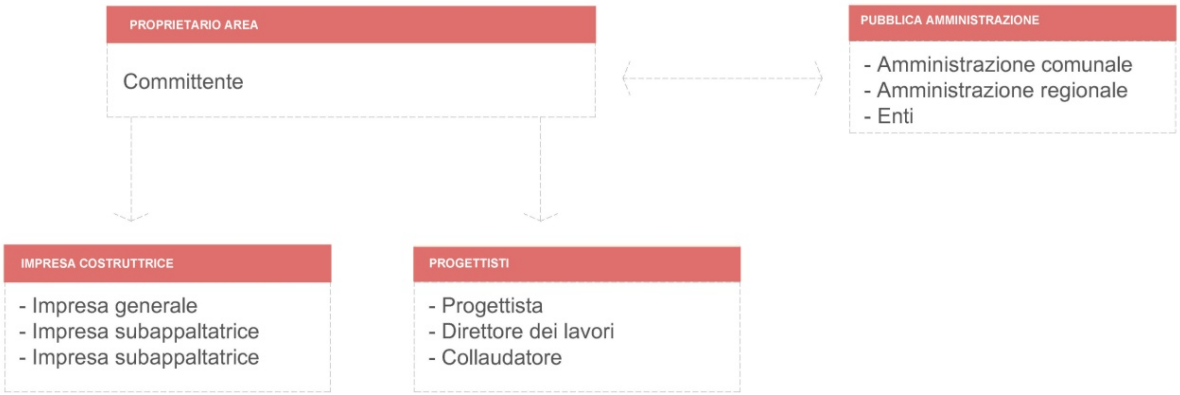


Fig. 2.9 *Processo operativo tradizionale.*

I nomi più ricorrenti di queste nuove regie sono: *Project management* (gestione del processo/intervento), *Management contracting* (gestione degli appalti), *Construction management* (gestione della costruzione), in cui non è più solamente il cantiere il centro delle strategie per massimizzare i profitti, ma si punta a un controllo più rigoroso del rapporto qualità/prezzo, della contrazione dei tempi di progettazione e appalto, all'ottimizzazione delle risorse, alla gestione dei contratti: gli aspetti gestionali prevalgono rispetto a quelli meramente produttivi e si perseguono **economie di processo**.

Importante modifica del processo realizzativo del settore immobiliare ha riguardato anche l'attore che detiene il controllo degli strumenti regolativi, e cioè la pubblica amministrazione.
Tra le diverse azioni che afferiscono alla pubblica amministrazione, la pianificazione è sicuramente quella che più di ogni altra presenta innovazioni di processo.
Attraverso una pianificazione strategica flessibile, ovvero con una pianificazione non più rigida e monofunzionale, le amministrazioni sono chiamate a realizzare una prospettiva strategica del territorio collocata in un arco di tempo definito e in un secondo momento concertare con il privato le migliori condizioni per lo sviluppo che corrispondono a quegli obiettivi fissati e concertati. Questa attività richiede una grande preparazione e organizzazione nei processi decisionali interni e può garantire un sicuro valore aggiunto al territorio ma anche a lungo termine agli operatori privati.

Tuttavia il ruolo della pubblica amministrazione può non ridursi alla semplice approvazione di un piano o al rilascio di permessi, può infatti essere coinvolta nel processo instaurando una *partnership* con soggetti privati o tramite società di veicolo o *agenzie ad hoc*. Nei progetti di rigenerazione urbana in particolare è richiesto un ruolo attivo da parte della pubblica amministrazione. Da un lato questo ruolo può esercitarsi nella realizzazione di opere infrastrutturali il cui costo non sarebbe sostenibile dal bilancio economico dell'intervento privato, l'iniziativa del progetto resta privata ma il "pubblico" ottiene una condivisione delle spese e riconosce allo stesso tempo il recupero di una parte degradata della città. Dall' altro lato quando l'iniziativa e la proprietà del suolo è pubblica, la collaborazione con operatori privati sopperisce ad una carenza di risorse e manageriali da parte del "pubblico".

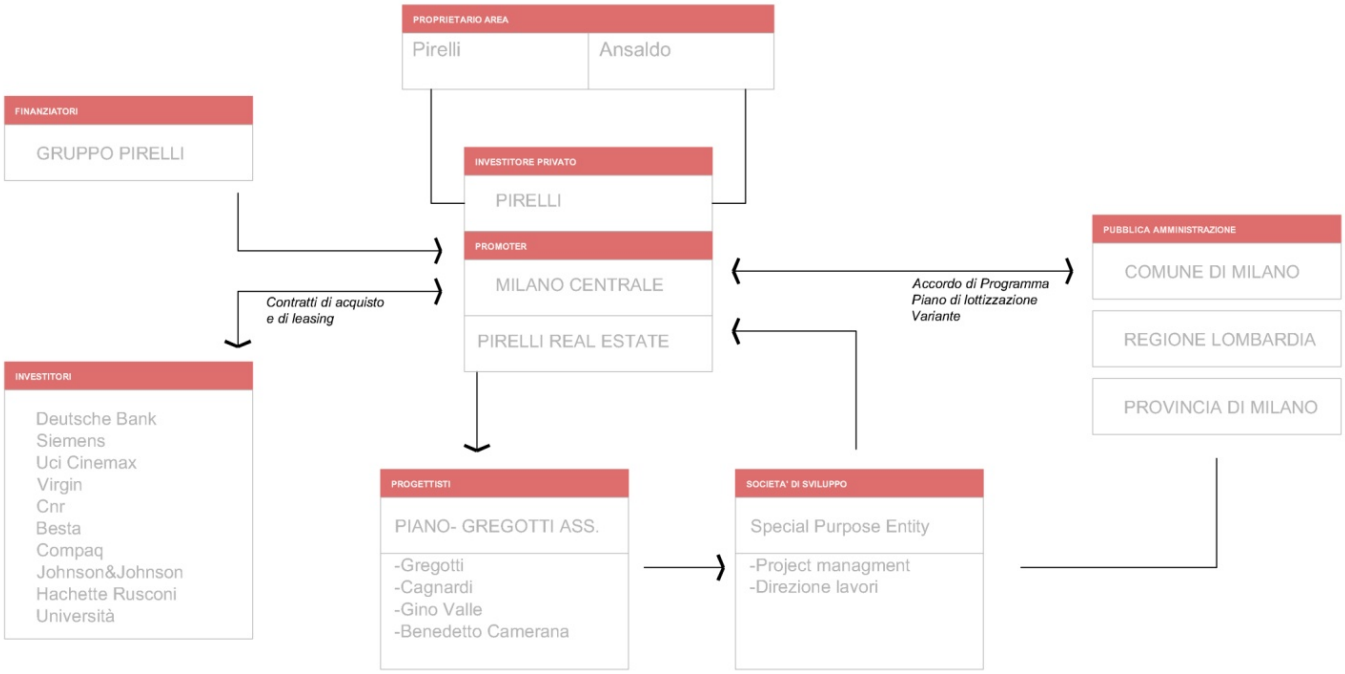


Fig. 2.10 *schema delle relazioni dei diversi attori nel progetto di rigenerazione di Bicocca, Milano. Fonte: elaborazione dell'autore*

Gli attori o *stakeholder* coinvolti nel processo di trasformazione possono essere svariati, ed in particolare negli ultimi anni si è assistito ad una contemporanea frammentazione e specializzazione delle figure coinvolte.
In definitiva possono essere soggetti pubblici, privati, gruppi o associazioni di cittadini o cittadini singoli o differenti combinazioni di questi:
> autorità locali responsabili per le regole e gli usi di una area di trasformazione;
> associazioni di residenti, community based group come le Local Housing Trust in Gran Bretagna
> agenzie pubbliche statali o regionali con compiti di rigenerazione urbana;
> proprietari pubblici di aree come società di trasporti o di servizi;
> organizzazioni proprietari di edifici come università o ospedali;
> agenzie nazionali con specifici interessi e funzioni di controllo sul paesaggio.

Sono poi coinvolte organizzazioni private o proprietari di suoli o consorzi di sviluppo e di acquisto dei suoli:
> fondi di investimento immobiliare;
> aziende private che si occupano di sviluppo immobiliare;
> società di costruzione;
> agenzie di ricerca e consulenza, società di ingegneria e progettazione;
> singoli proprietari;

Come si può notare i soggetti coinvolti sono di natura e composizione differente e questo comporta che le relazioni tra le diverse parti sono necessarie al raggiungimento degli obiettivi del progetto e del relativo successo finale.
L'evoluzione dei processi operativi e degli attori del settore immobiliare, dovuta anche alla globalizzazione dei mercati e all' ingresso della finanza e non ultimo ai fenomeni di dismissione dei patrimoni pubblici ha portato poi a nuove forme di interazione tra esse o veicoli societari.
Con il termine *spin off immobiliari*, preso in prestito dal linguaggio tecnico-economico anglosassone, si indicano le operazioni di scorporo di tutto o parte del patrimonio immobiliare da parte di grandi gruppi bancari, assicurativi, industriali, nonché di aziende operanti nel settore delle public utilities, in soggetti giuridici separati (le cosidette "società immobiliari"), costituti ad hoc. Nascono in questa maniera diverse società detentrici di grandi patrimoni immobiliari (aree dismesse in particolare) che hanno, per l'appunto, operato uno scorporo di rami d'azienda[xi].
In Italia si veda i casi di Pirelli Real Estate, nata per lo sviluppo dell'area di Bicocca.
Un'altra possibilità è rappresentata dallo strumento della *joint ventures*. Una *joint ventures* è una forma di collaborazione tra imprese o *developer* al fine di realizzare un investimento. Essa rappresenta una operazione mediante la quale due o più investitori si associano per condurre insieme lo sviluppo di un progetto immobiliare.
Spesso uno dei partner è un'istituzione finanziaria, mentre l'altro è un *developer*. Il primo partner finanzia l'operazione di sviluppo e fornisce parte del capitale di rischio. Mediante una *joint ventures* il finanziatore, oltre al rimborso del credito erogato, partecipa all'utile generato dallo sviluppo immobiliare. Il promotore contribuisce con una quota, ma soprattutto ha il compito di fornire una maggiore esperienza e specializzazione nel settore alla realizzazione e gestione del progetto. Questa forma di organizzazione assicura al finanziatore che partecipa al capitale di rischio, in primo luogo di avere un potere di controllo sull'operazione e sulla realizzazione del progetto e, in secondo luogo, partecipa agli utili elevati dello sviluppo immobiliare senza possedere il necessario bagaglio di conoscenze. (Gaeta 2009)
Altre due forme di scambio tra i vari attori possono essere il *project financing*[xii] o i modelli di *partnership*[xiii] tra pubblico e privato che nei diversi contesti nazionali assumo regole e discipline differenti.

Dunque appare chiaro che la fase decisoria e le relative competenze manageriali del processo hanno acquisito sempre maggiore importanza e rilevanza e per questo molte società di sviluppo immobiliare si sono specializzate in questa metodologia di intervento.

2.5 LA FINANZIARIZZAZIONE DEL MERCATO IMMOBILIARE

La rilevanza del settore immobiliare all'interno delle economie nazionali è apparsa in maniera evidente dai primi anni 90, legandosi ai mercati finanziari, non più solamente in termini di finanziamento delle operazioni di sviluppo ma come veicolo di investimento. Non più legati al fattore localizzativo, ma alla stregua di titoli negoziabili (si parla di **mattone di carta**, e si utilizzano veicoli quali quelli della securization[xiv]), le proprietà immobiliari possono essere scambiate sul mercato azionario. Divengono uno dei prodotti finanziari con i più ampi margini di rivalutazione, e con *trend* superiori ad altri investimenti.
Per di più accade che l'interesse degli investitori si rivolge, non solo gli *asset* tradizionali, centri commerciali, alberghi, direzionale, ma anche al bene casa.
L'**investimento** immobiliare quindi non è più solamente **in forma diretta** ma può anche assumere **forme indirette**.
Gli investimenti indiretti possono essere di due tipi: di tipo quotato, ovvero rappresentati da azioni di società immobiliari quotate in Borsa che detengono portafogli di immobili o da quote di fondi immobiliari; di tipo non quotato, ovvero rappresentati da quote di un fondo che detiene immobili e che non è oggetto di negoziazione in Borsa.

Dunque, la finanziarizzazione del mercato immobiliare ha portato recentemente alla introduzione di due veicoli societari nuovi, che operano in questo nuovo scenario:

> I fondi Immobiliari, prima [xv]

> Le Societa immobiliari quotate SIIQ, successivamente.[xvi]

Come per i Fondi Immobiliari a cui è consentito l'investimento in immobili da realizzare, attraverso l'affidamento delle attività della progettazione e costruzione a soggetti terzi, anche per le Siiq è possibile promuovere le operazioni di sviluppo attraverso l'affidamento a terzi vengono promosse e poi gestite e finanziate.
L'ingresso di questi nuovi strumenti nei mercati *real estate*, è stato motivato con l'intento di rendere più efficiente la struttura, il volume e la qualità degli scambi di beni immobiliari. Le ataviche difficoltà nell'apertura del mercato immobiliare, in parte connesse con le caratteristiche intrinseche dei beni scambiati, possono essere superate dall'evoluzione del mercato finanziario e in funzione di un miglioramento del modo i n cui le operazioni immobiliari vengono finanziate, sviluppate e gestite. (Morri 2011)
L'imporsi in Italia delle logiche e degli strumenti della finanza immobiliare è un fenomeno piuttosto recente (Tronconi 2001, Caudo e Amoroso 2006).
Oltre che dai processi di ristrutturazione di grandi imprese industriali sono state sospinte da rilevanti decisioni di politica economica che hanno immesso sul mercato ampi patrimoni immobiliari, liberati da regolamentazioni e vincoli. Si pensi agli enormi processi di dismissione e cartolarizzazione delle proprietà dello Stato e degli enti previdenziali, (Memo 2009) e dall'ingresso della moneta unica che ha dato stabilità e maggiore chiarezza nei termini di comparazione degli investimenti nel nostro Paese.
Dall'analisi della letteratura in merito alla finanziarizzazione del *real estate*, emergono due tipi di letture:
una positiva che individua nella forza innovatrice del mercato e nella competitività un elemento di innovazione con effetti di maggiore trasparenza (orientamento al mercato, maggiore trasparenza,

rendimenti a lungo termine) che attraverso l'entrata di operatori internazionali e globali porta una maggiore qualità del prodotto immobiliare (Porter 1990, Morri , Hoesli);
una negativa, che evidenzia come in questi anni con i fenomeni della globalizzazione si sia accentuata una polarizzazione di poteri oligarchici dovuti al crescente legame tra poteri finanziari e politici che si concretizzano sempre più nei progetti di sviluppo immobiliare, (Tocci 2009, Caudo) con relativi fenomeni di segregazione sociale e scarsa attenzione alle forme e tessuti urbani.
È accaduto poi che la finanza si sia legata all'immobiliare, e che la maniera di creare profitti all'interno della città si sia riversata nella rendita fondiaria improduttiva e non più su un sistema industriale, e la competizione si è giocata su altri fattori immateriali, anche per un settore *place-based* come il *real estate* (Memo 2009).

Fig. 2.8 S*chema delle diverse tipologie di fondi immobiliari.*

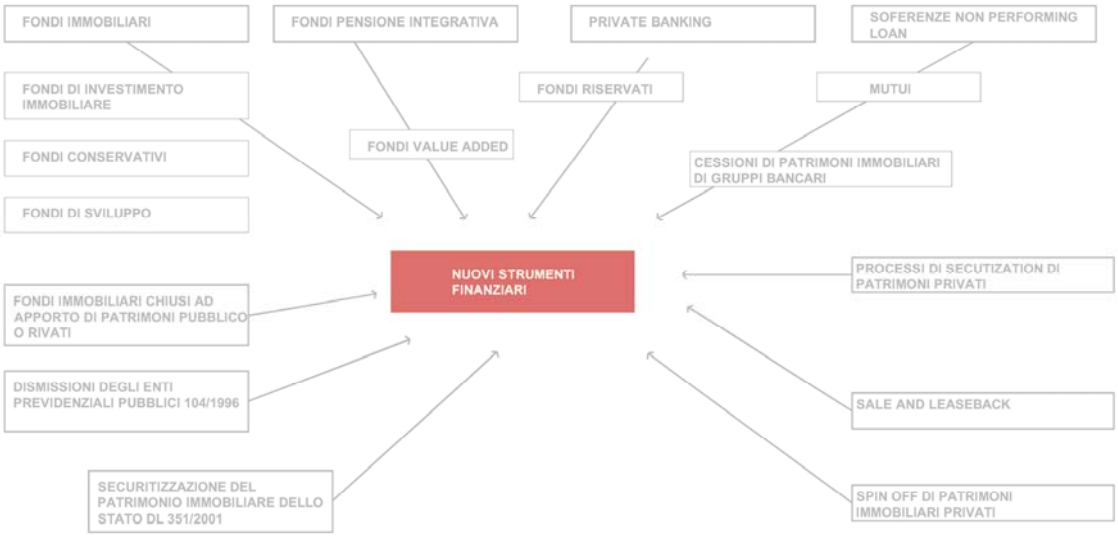


Fig. 2.9 *I nuovi strumenti finanziari. Fonte: Rielaborazione da Oliviero Tronconi (2010: 46)*

L'aumento delle rendite della quasi totalità del complesso dei beni immobiliari si registra indifferentemente nella maggior parte delle aree urbane, attenuando l'importanza del fattore localizzativo che si era rivelato di fondamentale importanza nelle stagioni del boom immobiliare. (Tocci 2009).
Molti studiosi (Caudo 2007, Tocci 2011) parlano di una nuova fase scatenata dal boom edilizio e dalla finanziarizzazione, come caratterizzata da una forma nuova di valorizzazione urbana estesa a tutta la massa edilizia, denominata "*rendita assoluta*" che risulta indipendente dalla posizione dei beni all'interno della città.
L'estensione dei processi di valorizzazione alla totalità dello stock immobiliare esistente è imputabile, secondo Caudo (2007), alla progressiva finanziarizzazione del mercato, che agisce sia sugli immobili esistenti, ad esempio attraverso politiche di messa a reddito del capitale fisso detenuto dai grandi gruppi industriali, che attraverso l'internazionalizzazione delle grandi operazioni di trasformazione urbana.
Ancora Caudo lo descrive come un modello imperniato sull'espansione della leva finanziaria e trainato dal trading immobiliare, ovvero sulla capacità di stressare i tempi tra l'acquisto di un *asset* e la successiva vendita, che ha consentito, attraverso diversi passaggi, di realizzare aumenti di capitale. Negli ultimi 15 anni il mercato dei fondi immobiliari italiano con 24,6 miliardi è diventato il quarto in Europa e le città sono state dunque al centro di un processo di ristrutturazione economica, che ha coinvolto ad una scala più ampia, il settore industriale e produttivo del Paese e la morfologia urbana. (Caudo 2007)
Va certamente affermato che in questo scenario, il ruolo della finanza, è di certo cambiato: mentre prima era legato soltanto alla elargizione del mutuo attraverso le banche al costruttore, ora entra direttamente nel processo e si fa promotore delle operazioni immobiliari.
Scenari Immobiliari, fornisce alcuni dati a riguardo. In Italia tra il 2000 e il 2012 i fondi sono cresciti da uno a trecento, e il patrimonio è aumentato di sedici volte facendo registrare la più alta *performance* europea.
Nato inizialmente per gestire grandi patrimoni o come strumento di investimento per le famiglie, nel tempo è stato maggiormente impiegato per realizzare operazioni di sviluppo immobiliare ed in particolar modo per operazioni complesse di rigenerazione urbana. Inoltre è stato utilizzato come veicolo per gestire le dismissione pubbliche anche grazie all' introduzione dello strumento ad "*apporto*" introdotto nel 2004 in Italia.

Queste evoluzioni hanno sicuramente prodotto dei fattori di criticità.
Evidenti le **ricadute sui tessuti urbani** e sulle forme spaziali della città contemporanea che troppo spesso ha offerto immagini stereotipate e firmate da *archistar* internazionali indifferenti al contesto in cui operano. A volte il rischio si è tradotto in una visione della città che tende ad equipararsi ad un prodotto commerciale, da poter acquistare, modificare e proporre sul mercato (La Cecla 2008, pp.25-34), senza interessarsi a fattori locali e sociali e alla loro capacità rigenerativa su più ampi contesti limitrofi.
Inoltre il progetto di rigenerazione urbana può correre il rischio di concretizzarsi in progetti architettonici unitari a larga scala, o peggio in brani singoli e puntuali scollegati dalla città. Risposte *autoriali* alla ricerca della qualità urbana che si esaurisce nella qualità degli edifici, rivolti per l'appunto ad una utenza internazionale con il rischio di ignorare le istanze locali.

2.6 INTERROGATIVI DELLA RICERCA

A questo scenario evoluto del settore immobiliare e di governo della città, esaminato nel capitolo precedente si è aggiunto un mutato quadro di crisi economica internazionale che ha comportato notevoli stravolgimenti, che ha aperto ad un quadro di generale incertezza.
Un **rischio** da parte del **settore pubblico** è quello di considerare i progetti di sviluppo immobiliare ed in particolar modo le operazioni di rigenerazione urbana come **fonti di finanziamento** in un momento di particolare ristrettezza delle finanze pubbliche. Alcuni la hanno definita la "*moneta urbanistica*". La competizione, nell' ultimo ciclo immobiliare, si è giocata infatti spesso sulla deregolamentazione per favorire lo sviluppo di grandi operazioni immobiliari in grado di generare elevati valori di oneri urbanistici e capaci di coprire bilanci delle amministrazioni comunali.
L'obiettivo di sviluppare gli interventi di rigenerazione urbana segna un cambiamento rispetto alle strategie tradizionali di governo del territorio. Il definitivo passaggio da uno sviluppo quantitativo ad uno sviluppo di tipo qualitativo della città, comporta per le Pubbliche Amministrazioni la redazione di nuovi piani che sappiano considerare e valutare ed intercettare le ipotesi di trasformazione, rigenerazione urbana e sviluppo all'interno di questo mutato scenario macro economico e sociale.
Le trasformazioni del territorio non si governano più con vincoli e standard ma incentrando su politiche e piani volte al contenimento del consumo di suolo, ridando significato ad ampie parti di città che hanno perso identità e qualità e favorendo obiettivi di sviluppo economico locale in risposta ai fenomeni di globalizzazione e di conseguentemente innalzamento della competizione tra i territori che possono portare alla esclusione di categorie sociali nell'accesso alla casa e ai servizi.
Inoltre **dal lato** del **settore privato** si è registrato un fenomeno di "*overbuilding*", ovvero di grande ottimismo della domanda che genera un'offerta eccessiva, che porterà ad un fisiologico deprezzamento (*repricing)* dei valori immobiliari su ordini di grandezza che gli Istituti di analisi stimano tra il 5% e 10%.
L'istanza di partecipazione e condivisione delle scelte e destinazioni d'uso diviene dunque un fattore estremamente connesso a quelli della qualità urbana, in senso ambientale, sociale, fisica ed economica, che assume sempre più rilievo nella valutazione delle operazioni di rigenerazione urbana, archiviando una fase di valutazione basata soltanto sulle leva finanziaria[xvii].
Da più parti si afferma che affinché il processo di rigenerazione urbana non si riduca ad un'operazione di semplice valorizzazione immobiliare, è necessario **fare leva su un complesso di azioni** in modo tale da comportare un miglioramento delle componenti fisiche, funzionali, sociali e ambientali e economiche, indipendentemente dalla scelta di orientare l'operazione verso un preciso asse di intervento funzionale. La delicata immissioni di funzioni, (approccio mix-use) comporta notevoli vantaggi ed è risultato in passato una strategia vincente ma necessita comunque un approccio multidimensionale e di studio della domanda. (Audis 2012, Tocci 2009)

Si è visto che la suddivisione tra sviluppo (development) e realizzazione, ha provocato un cambiamento del settore delle costruzioni e del settore immobiliare con la formazione di figure più complesse, promotori, investitori, esperti di organizzazione, valutazione e gestione dei progetti complessi, nonché della disciplina della progettazione urbana e del ruolo dell'architetto. Risulta poi che la gestione e valorizzazione delle risorse di una città richiede una **partecipazione di tutti gli attori**.

Abbiamo inoltre esaminato che negli ultimi venti anni c'è stata una progressiva intraprendenza del settore privato, nella elaborazione dei grandi progetti urbani, che si sono spostati dalla mano pubblica alle grandi società immobiliari, *developer* internazionali, trainata per l'appunto dalla eccezionalità della rendita immobiliare dell'ultimo ciclo.

In questo scenario si è determinato un progressivo arretramento della sfera pubblica nell'organizzazione urbana e nel ruolo di regia dei modelli urbani, e dall'altro lato una crescente specializzazione degli attori del settore privato, con una evoluzione della finanza immobiliare.
Le dinamiche del mercato, l'eccezionalità di una rendita assoluta hanno modificato attori, modalità di intervento e gli sviluppi di trasformazione della città, coinvolgendo anche la forma della città.
Rivolgendosi ad utenza internazionale, il rischio è quello di proporre modelli standardizzati validi in tutti i contesti, a New York come a Londra fino alle città asiatiche, determinando la riduzione del significato degli spazi urbani a mero oggetto di consumo opera di progetti di trasformazione caratterizzati da soluzioni architettoniche individuali, che si nutrono letteralmente dei margini, dei vuoti e delle parti dismesse dalle precedenti attività (koolhass e Mau, 1995, p.967)
Alcuni osservatori hanno evidenziato come la nuova concezione di alta redditività assunta dall'investimento immobiliare, combinata ai processi di globalizzazione culturale, potrebbe favorire una progressiva omogeneizzazione dei luoghi urbani e delle soluzioni progettuali funzionali adottate, come sembra dimostrare la diffusione in diverse città e metropoli del mondo di quartieri rigenerati simili tra loro, per concezione ed emergenze contenute (Gospodini 2006).

Questo processo, come ha dimostrato la crisi finanziaria internazionale, non è però a crescita illimitata è soggetto a bolle e anzi ha subito un brusco freno che si è riversato nel settore immobiliare ed è oggi necessario riflettere sui nuovi modelli di intervento sulla città esistente.
Il fatto di doversi rapportare ad ordine internazionale di investitori e utenze ha poi per converso contribuito ad uniformare i modelli urbani e le forme edilizie proposte, spesso indifferenti al luogo e alle dinamiche spaziali esistenti nelle aree urbane , alla natura dei luoghi, alla loro storicità, dimostrando che e occorre puntare a fattori di qualità duraturi e ad approcci integrati.

Il progetto urbano rischia di configurarsi sempre più come una risposta puntuale molto più di carattere comunicativa e figurativa, tendendo alla omologazione dei modelli urbani, e concentrando l'attenzione sull'oggetto architettonico. Il rischio è la perdita di quella lunga tradizione attenta al *genius loci* e alla qualità dello "spazio tra le cose", delle trame e delle relazioni, in cui gli edifici svolgono il ruolo di definire la scena urbana. Oggi il progetto urbano per queste aree dismesse **diventa sempre più un complesso di architetture**.
Si veda i casi di City Life a Milano, per la riqualificazione delle aree ex fiera del tutto analoghi ai modelli americani di Forest City, o alle risposte di Renzo Piano per le ex aree Falk a Sesto San Giovanni, o alle derive costruttiviste dei progetti asiatici di MVRDV in cui l'edificio stesso assume la scala urbana.(**Fig. 2.10**)
Il rischio di perdita di interesse alla coerenza morfologica delle nuove parti di città, prodotte in questa particolare fase del boom edilizio, e questo atteggiamento passivo del settore pubblico verso le grandi società immobiliari che propongono autonomamente progetti urbani alle amministrazioni locali. (Graafland,2010, Love 2011 , Nespolo 2012)
Dimostrando alcune carenze progettuali che determinano l'insuccesso delle operazioni.

Fig.2.10 *Da sinistra,Gwanggyo Green Power progettato da MVRDV, Forest City progettato da Ghery , Area Falk a Sesto San Giovanni da RPBW.*

Va inoltre ribadito che il tema della rigenerazione è fortemente legato ai criteri di sostenibilità e all'utilizzo reti energetiche rinnovabili.
Per una città è fondamentale **ridurre il consumo di suolo**, tema non più rinviabile, e ripensare il modello di crescita attraverso il sostegno di operazioni di rigenerazione urbana attribuendo nuovi significati e valori alle aree urbane degradate o dismesse. Ancora una volta a questo si affianca il tema della densità e riduzione di suolo come paradigma della sostenibilità urbana.
Più in generale, emerge la scelta e la necessità di lavorare più sul recupero della città e dei suoi spazi in un ottica di densificazione con azioni di rigenerazione urbana.
Quello che avviene all'interno delle dinamiche della città diffusa porta alla conclusione che i processi che le politiche urbane devono sostenere e orientare sono quelli invece favorevoli ad una città compatta, attraverso il recupero delle aree dismesse e degradate, attraverso interventi nelle periferie, e attraverso l'intervento sul patrimonio edilizio esistente.
Tra l'altro la città europea è storicamente una città compatta e densa, condizioni che nel tempo si sono perse a favore di modelli insediativi a bassa densità e ad alta frammentazione della forma urbana.
Una città compatta, quindi come pre-condizione per una città espressione di migliori condizioni e relazioni sociali, migliore vivibilità, maggiore attrattività. Non è infatti da escludere il rischio della sottovalutazione delle opere di bonifica ambientale da parte degli attori privati e pubblici, come recentemente venuto alla ribalta con vicende giudiziarie nel nostro Paese.

Essendo partiti dall'assunto che le città operano e si trasformano per grandi progetti urbani e che le risorse del settore privato sono determinanti per le trasformazioni urbane, si pongono i seguenti interrogativi:

- **CHI SONO GLI ATTORI CHIAVE NELLA RIGENERAZIONE URBANA?**
- **QUALI SONO LE STRATEGIE DI RIGENERAZIONE URBANA?**
- **È POSSIBILE RICERCARE STRATEGIE DI INTERVENTO CHE SIANO EFFICACI PER IL SETTORE DEL REAL ESTATE NEL PARTICOLE SETTORE DELLA RIGENERAZIONE URBANA?**
- **E' POSSIBILE INFINE "INDIRIZZARE" I DEVELOPERS ATTRAVERSO STRATEGIE DI PROGETTAZIONE URBANA STRATEGICA AD OBIETTIVI COMUNI DI RIGENERAZIONE URBANA?**

Per rispondere ai suddetti interrogativi si è condotta una indagine sperimentale sia nel contesto inglese e che nel contesto italiano, attraverso l'esame di casi studio significativi.

Fig. 2.11 *Il progressivo disgregarsi delle forme urbane a favore di progetti urbani costituiti da un complesso di singole architetture. In senso orario, Genova Collina degli Erzelli nuovo parco tecnologico scientifico Leonardo, Londra White City, Milano Bovisa, Milano Bosco verticale, Settimo Torinese Laguna Verde masterplan.*

[i] Return on investments , tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti. Indica la redditività e esprime, cioè, quanto rende il capitale investito.

[ii] Come definito dal Codice Civile al libro III, Titolo I, Sezione II, art. 812, sono beni immobili: "*il suolo, le sorgenti e i corsi d'acqua, gli alberi, gli edifici e le altre costruzioni, anche se unite al suolo a scopo transitorio, e in genere tutto ciò che naturalmente o artificialmente è incorporato al suolo. Sono reputati immobili i mulini, i bagni e gli altri edifici gallegianti quando sono saldamente assicurati alla riva o all'alveo e sono destinati a esserlo in modo permanente per la loro utilizzazione. Sono mobili tuti gli altri beni.*"

[iii] Il mercato immobiliare è il luogo fisico o virtuale in cui si producono e si scambiano valori immobiliari – cioè beni immobili, servizi relativi o titoli rappresentativi di una quota di un patrimonio immobiliare – e dove, avvenendo l'incontro tra la domanda e l'offerta di mercato, si definisce il prezzo o valore di mercato del bene.
Il mercato di suddivide in base alle destinazioni d'uso dei beni immobili, ovvero il comparto residenziale:
edifici per abitazioni;
comparto industriale, logistica: stabilimenti, capannoni;
comparto direzionale, uffici: edifici per uffici;
comparto commerciale, retail: negozi di dettaglio, supermarket, centri commerciali;
comparto turistico, leisure: alberghi, strutture ricettive, parchi tematici, musei;
ed i comparti di interesse pubblico:
comparto pubblica rilevanza: ospedali, scuole, prigioni, chiese;
comparto infrastrutturale: strade, parcheggi, ponti, piazze

[iv] Il mercato degli immobili è distinto per categorie tipologiche, ed a ciascuna categoria corrisponde uno specifico segmento di mercato e di operatore specializzato, ad esempio: residenziale, direzionale, retail, logistica, alberghi e turistico.
Inoltre il mercato è suddiviso per ambiti geografici distinti e la dinamica dei prezzi è influenzata dalle condizioni locali dell'economia e dal contesto ambientale, sociale e istituzionale di riferimento. (Gaeta 2009)

[v] possono essere applicate differenti metodologie di valutazione: il metodo del VAN (indice di redditività attualizzato), il TIR (tasso di rendimento interno) l' IR (indice di redditività).

[vi] Il modello economico presentato per la prima volta da DiPasquale e Wheaton nel loro articolo "the markets of real estate asset and space. A conceptual framework.", mette in relazione i quattro aspetti (*property market; asset market; urban development; stock adjustment*) in una quadratura congiunta per cui i valori determinnati su ogni mercato si condizionano reciprocamente in modo da esplicitare le relazioni statiche e i processi dinamici che governano l'andamento del mercato immobiliare. Ogni aspetto è studiato in un quadrante nel quale vengono definite le variabili, i parametri e le funzioni al fine di rendere un quadro di riferimento espresso e risolto formalmente.
Per via della sua analisi così composta, il modello è noto anche come il modello dei quattro quadranti.

[vii] Si preferisce il termine anglosassone in questa trattazione poiché le traduzioni dall'italiano promotore immobiliare e sviluppatore immobiliare non rendono il significato nell'accezione più propria.

[viii] Oliviero Tronconi, Amministrare Immobili, ottobre 2010, n 148. I protagonisti del real estate.

[ix] In definitiva, i *developer* possono essere: investitori istituzionali (banche e gruppi assicurativi); Enti Pubblici (società o agenzia interessante a realizzare partnership o operanti nella dismissione di patrimoni immobiliari come nella valorizzazione di aree ferroviarie, portuali, etc); Fondi Immobiliari (che operano in operazioni di sviluppo immobiliare); *developer* di segmenti o tipologie immobiliari;

[x] Tratto da N. Sinopoli, La tecnologia invisibile , Franco Angeli, Milano, 2002

xi Questo tipo di operazione è stato spesso favorevole per diverse motivazioni: la nuova società creata che viene quotata rende più facile il reperimento di risorse finanziarie necessarie ad intraprendere operazioni di investimento di grandi dimensioni; inoltre può avere ritorni positivi in termini di immagine e affidabilità per la società neo costituita; inoltre la società acquirente è una società costituita ad hoc per gestire un patrimonio immobiliare: dovrebbe perciò svolgere tale funzione con maggiore efficienza affidandola ad un management professionale e dedicato. In questo modo può quindi essere ottenuta una migliore redditività del patrimonio immobiliare accumulatosi nel tempo.

xii Il project financing è una forma di investimento di collaborazione tra pubblico e privato (introdotta in Italia dalla legge 109/1994 e succesive modifiche della legge n.45/1998),che consente alle pubbliche amministrazioni di ricorrere a capitali privati per la realizzazione di progetti o infrastrutture.
Dunque il project financing è una tecnica che prevede il coinvolgimento di più soggetti nella realizzazione di opere il cui rischio complessivo nessuno possa sostenere da solo. I soggetti coinvolti nell'operazione accettano la gestione del bene per un determinato periodo di tempo stabilito entro il quale si effettua il rientro dell'investimento con le tariffe pagate dagli utenti del progetto finanziato.
Il ricorso del settore pubblico a questa forma di partneship si giustifica con la necessità di realizzare opere pubbliche senza gravare sul bilancio. L'obiettivo è raggiunto coinvolgendo il capitale privato nella produzione di nuove opere

xiii In Italia lo strumento delle partnership è regolato dalle STU. Le società di trasformazione urbana (STU) sono state introdotte nell'ordinamento italiano con la legge 15 maggio 1997, n.127. Si tratta di uno strumento utilizzabile dagli enti locali per la trasformazione del territorio con il concorso dei soggetti privati. In alcuni casi la costituzione della società avviene sulla base di progetti in variante al piano urbanistico vigente.

xiv La cartolarizzazione degli immobili è la possibilità di conferire un patrimonio immobiliare in un fondo comune di investimento ottenendo in cambio quote del fondo di valore equivalente.

xv In Italia vengono introdotti nel 1994 con legge 25 gennaio 1994, n. 86. In Italia inoltre a seconda delle modalità di sottoscrizione, esistono tre tipologie:

- fondi ordinari (in caso di sottoscrizione delle quote mediante versamenti in denaro);
- fondi ad apporto (in caso di sottoscrizione mediante il conferimento o l'apporto di beni immobili, diritti reali immobiliari o partecipazioni in società immobiliari)
- fondi misti (sia in denaro sia tramite conferimento)

I fondi immobiliari sono classificati in base ai soggetti ai quali si rivolgono (investitori qualificati, fondi pensione, banche, persone fisiche e giuridiche), in base all'oggetto di attività prevalente se generalisti quando il patrimonio è allocato in immobili di diversa tipologia, o specializzati se concentrano il loro investimento in uno specifico comparto immobiliare o geografica; o ancora in base al profilo di rischio prescelto. La durata minima prevista da queste particolari tipologie di investimento finanziario è pari a 10 anni mentre la massima è 30 anni. Alla data di scadenza il patrimonio verrà ripartito e distribuito secondo le modalità stabilite.(Morri 2010)

xvi Le Siiq sono società quotate che svolgono prevalentemente attività di investimento immobiliare , caratterizzate da trasparenza fiscale e dall'obbligo di distribuzione degli utili sotto forma di dividendi che saranno tassati direttamente in capo agli investitori.(Morri 2010)
Le società devono svolgere, inoltre, prevalentemente l'attività di locazione immobiliare costituita (Art.1,co.1, lettera c) del decreto Mef 7 settembre 2007, n.174) :

1. dall'attività di locazione di immobili posseduti a titolo di proprietà, di usufrutto e di altri diritti reali immobiliari, nonché in base a contratti di locazione finanziaria;
2. dall'attività di locazione derivante dallo sviluppo (costruzione e ristrutturazione diretta) di immobili;
3. dal possesso di partecipazioni, costituenti immobilizzazioni finanziarie ai sensi dei principi contabili internazionali, in altre SIIQ o in SIINQ.

xvii La leva finanziaria è il beneficio che un investitore riceve quando il tasso di interesse sul debito è minore del tasso di rendimento dell'investimento.

03 ESPERIENZE BRITANNICHE

tentativi di innovazione nel processo e nel prodotto, l' urban design come assett di valorizzazione

3.1 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE IN GRAN BRETAGNA- **3.2** ORIGINI DELLA URBAN REGENERATION IN GRAN BRETAGNA - **3.3** LA SCELTA DEI CASI STUDIO - **3.3** LE SCHEDE ANALITICHE - **3.4** CONSIDERAZIONI SUI CASI STUDIO - **3.5** CARATTERISTICHE E APPROCCI DEI DEVELOPER IN GRAN BRETAGNA

3.0 PREMESSA

La rigenerazione urbana, non e lo sfruttamento di aree con potenziali edificatori ed alti valori di rendita di posizione, ma cosa altro? Quale i meriti dell' approccio anglosassone?

Abbiamo visto che approcci esclusivamente orientati al mercato e all'immagine (market-led approach) possono avere esiti e ricadute negativi in termini di indifferenza al contesto sociale e ambientale.
Dunque il capitolo tratterà lo studio del caso britannico nel particolare settore della rigenerazione urbana e tratterà l'elaborazione di schede di casi studio per mettere in evidenza gli aspetti strategici di natura progettuale, organizzativi e di marketing. Quello che risulta determinante è piuttosto un integrazione tra di essi a favore di un approccio multisettoriale.
Dopo aver analizzato lo scenario globale delle città e gli attori che operano nel processo di rigenerazione urbana, si è scelto infatti di analizzare il caso britannico, dove il settore del *Real Estate* nella componente che si occupa di sviluppo/rigenerazione (principalmente developers/promotori consulenti) appare più maturo e di indagare lo scambio e il ruolo della Pubblica Amministrazione in questi processi, mettendo in luce le strategie di progettazione urbana.
Il difficile obiettivo delle città, oggi è quello di intraprendere azioni di rigenerazione urbana (la fase evoluta delle riqualificazioni urbane parziali e settoriali) rivolte all' intera realtà urbana al fine di ottenere un equilibrio fra aspetti sociali, economici e ambientali, non soltanto con risorse pubbliche ma attraverso il coinvolgimento di attori privati.
Questa strategia, al fine di evitare approcci immobiliaristi e di speculazione fondiaria e che spesso esaurisce la qualità nell' oggetto architettonico, necessita di una *governance* territoriale e capacità di regia e di governo dei processi di formazione dei progetti di trasformazione urbana e nuove competenze multidisciplinari sia da parte del settore pubblico che di quello privato, che dei progettisti orientati sempre più verso un ruolo di regia più che specialisti di un settore specifico.

3.1 IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE IN GRAN BRETAGNA

Le città inglesi dagli anni 90 hanno posto, in seguito alla crisi urbana questi temi al centro delle politiche urbane, con un chiaro indirizzo governativo attraverso:
strutture organizzative *ad hoc* (English Partnership, Homes and Community Agency, Urban Regeneration Companies società pubbliche per la rigenerazione urbana)
guide ministeriali (Planning Green Paper DTLR 2001, White Paper, By Design)
pubblicazioni divulgative (A Better Quality of Life: a Strategy for Sustainable Development for the Uk DETR 1999, Securing the future: deivering UK sustainable development strategy; Urban Task Force).

Hanno integrato una pianificazione generale di tipo strategica con azioni di marketing urbano spinto (nel 1999 vengono istituite le RDA, *Region Development Agency* agenzie di sviluppo regionale per favorire le sviluppo economico sociale e ambientale in chiave competitiva tramite linee strategiche decennali denominate le RES, *Regional Economic Strategies* con fondi *Single Regeneration Budget* SRB che finanziano le URC) attraverso la promozione di eventi a livello internazionale da un lato, e interventi mirati in quartieri specifici (approccio *area based*) all'interno dei tessuti urbani dall'altro, allo scopo di ampliare i benefici nelle aree circostanti svantaggiate, accompagnando anche politiche sociali di sostegno.
Inoltre il caso inglese dal punto di vista della rigenerazione urbana, ha rappresentato un nuovo corso di una politica proattiva di promozione all' investimento privato. Tutto ciò tramite meno vincoli e la definizione di poche regole chiare sull'assetto urbano; e attraverso la realizzazione di partnership e collaborazioni tra i *developer* privati, le pubbliche amministrazioni e le agenzie governative o regionali.

Al fine di rendere maggiormente leggibili casi studio esaminati, che rappresentano una rassegna di casi significativi delle città inglesi, si rende necessario descrivere sommariamente in questa sede il modello di pianificazione flessibile nel Regno Unito e le politiche messe in atto dal programma *Urban Renaissance* che ha offerto la base su cui si sono innestate le operazioni di rigenerazione urbana trattate nel presente capitolo.
Fino al 2004 il sistema di pianificazione, attraverso *Il Town and Country Planning Act del 1968* , individuava una struttura di quattro livelli amministrativi suddivisa in:
> un livello nazionale, corrispondente a bollettini e circolari ministeriali, per individuare solo obiettivi generali ed armonizzare la materia con i programmi di sviluppo economico di importanza nazionale;
> un livello regionale entro il quale si esplica la natura strategica della struttura predisposta, individuando le linee di sviluppo di un territorio;
> un livello locale distinto in contea e distrettuale che individua in maniera più dettagliata l'organizzazione degli usi del suolo, anche con una dettagliata rappresentazione grafica delle questioni morfologiche, qualitative, funzionali, etc.
Successivamente viene emanato il PPG1*, Planning Policy Guidance Note* nel 1997 che introduce un nuovo corso delle politiche di rinascita delle città inglesi, con la creazione di strutture regionali decentrate.
Infine si approda al *Planning and Compulsory Purchase Act* del 2004 che viene promosso dal governo inglese come una riforma sostanziale delle cornici di pianificazione urbana e territoriale. La principale novità è l'introduzione di documenti complessi e integrati, i *Local Development Framework* (LDF). Gli LDF consentono lo sviluppo dei progetti urbani come strumenti di rigenerazione urbana strategicamente connessi e allo stesso tempo risolti nel dettaglio della qualità degli spazi e degli insediamenti attraverso un processo adattivo di soluzione dell'orizzonte urbano, attraverso gli *Area Action Plan*.
Il *Local Development Framework* è composto da una serie di documenti che in sostanza fissano una *vision* generale, coinvolgendo le comunità attraverso una azione di monitoraggio con le *Local Strategic Partnership*, organismi introdotti nel 2001 che raccolgono e coordinano attori pubblici e privati: enti locali, organizzazioni cittadine, volontariato, rappresentanti dell'economia locali. Le LSP sono i destinatari delle Neighbourhood Renewal Fund (NRF), una forma di finanziamento finalizzata a piani integrati di intervento per aree e quartieri.

Il LDF, tra gli altri documenti, si compone del *Development Plan Documents* che contiene tutte le indicazioni strategiche e indicazioni per gli sviluppatori privati:

1. Core Strategy, sintetizza la previsione di assetto spaziale a cui si rifanno tutte le politiche settoriali del piano (commercio, terziario, housing, trasporti, aree verdi, etc) specificando a livello locale le priorità e gli obiettivi, inoltre indica le modalità e i tempi per la realizzazione del piano e il monitoraggio.
2. Site specification Allocations, indicano le motivazioni e i requisiti che rendono determinate aree particolarmente adatte a conseguire gli obiettivi indicati nella core strategy.
3. Area Action Plan, si tratta di piani particolareggiati come le aree di rigenerazione urbana e fissano le destinazioni d'suo e la loro correlazione con il contesto, i cardini progettuali, i tempi di realizzazione attraverso *masterplan* con *design statement* o *site development brief* .
4. Adopted Proposal Map

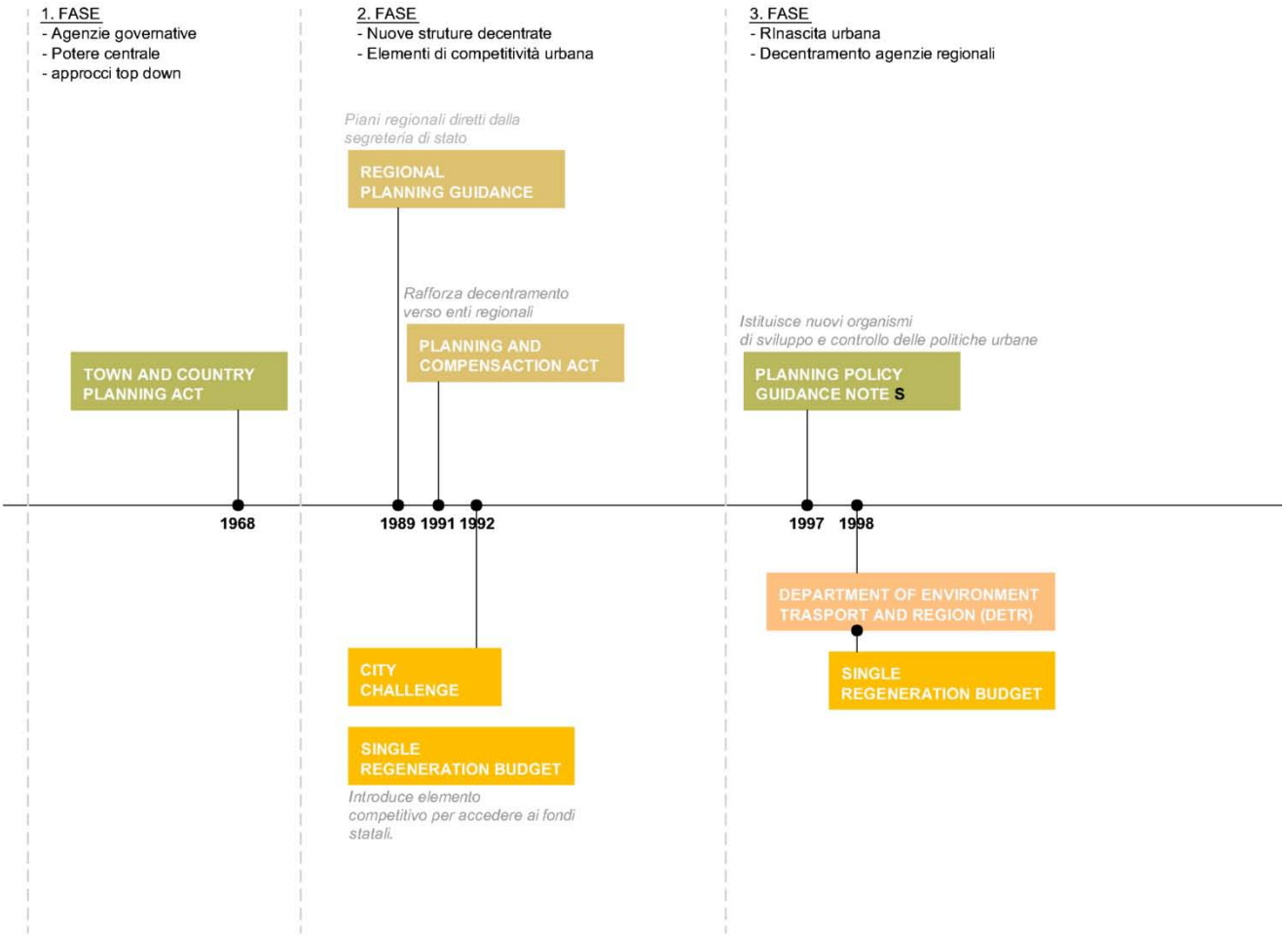
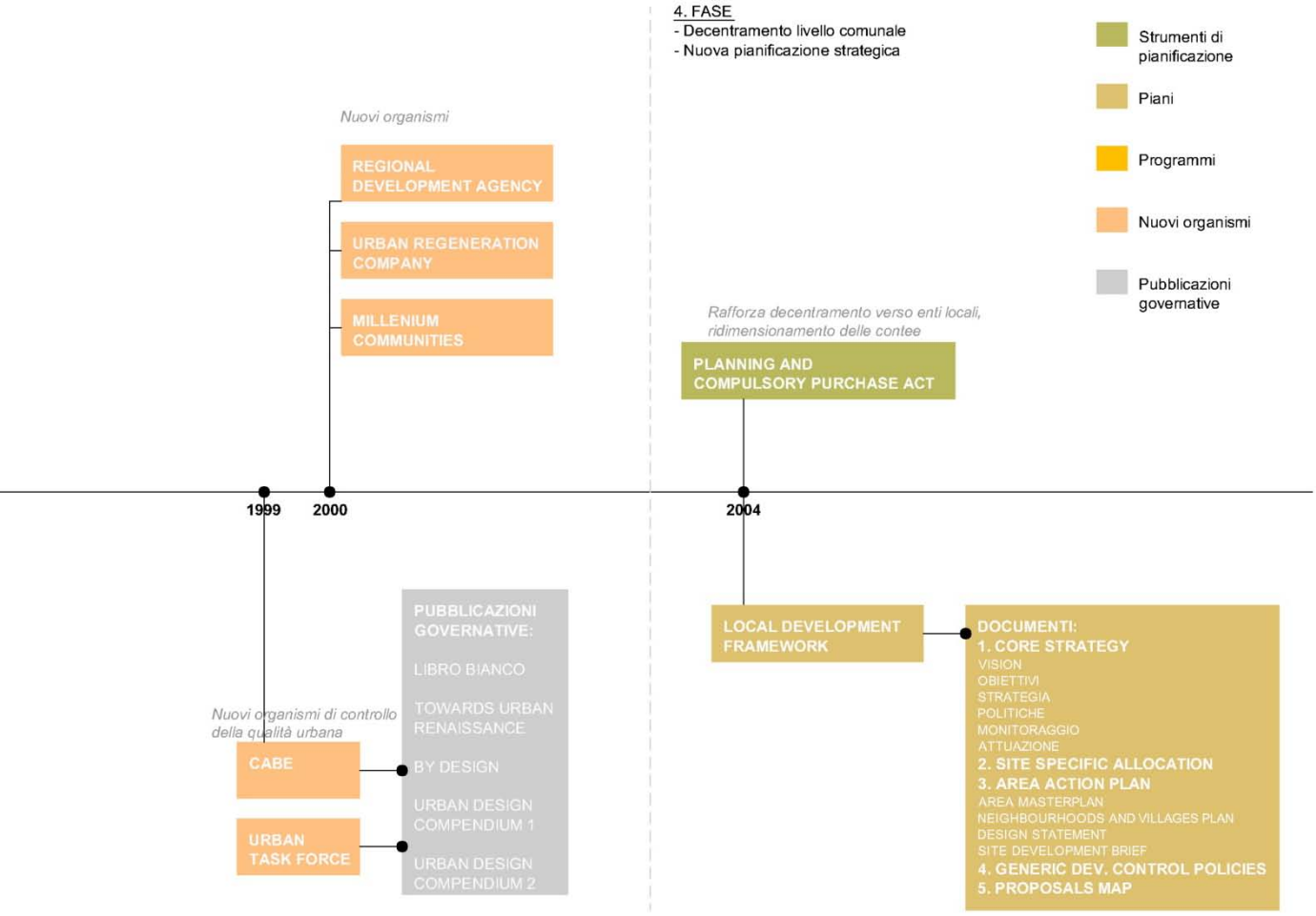


Fig. 3.1 *Tavola schematica del sistema di pianificazione britannico.*

I LDF così strutturati si propongono per flessibilità, trasparenza dei processi e chiarezza di obiettivi come lo strumento più idoneo per la gestione delle politiche di trasformazione urbana e l'amministrazione del territorio.
A seguito infatti di alcune operazioni immobiliari piuttosto spregiudicate, come quella di Canary Wharf, le pubbliche amministrazioni hanno puntato ad una contrattazione con l'operatore privato su basi fisico-morfologiche e di tipo progettuale più approfondita. A tal fine, i documenti principali per il controllo della qualità progettuale sono gli *Urban Design Framework*, i *Development Brief*, le *Design Guidelines*, ed in ultimo specie per progetti di rigenerazione urbana, data la loro dimensioni, lo strumento delle *planning outline applications* a cui sono sottoposti. In particolare per i progetti di grandi dimensioni che rientrano nelle *Statement Areas*, vi è una procedura consistente in una *pre-application* sullo schema d'assetto generale, una *design review workshop* in cui vengono coinvolti gli stakeholder e il CABE ed infine l'*application* che può avere a sua volta una *106s Agreement*. Questo ultimo strumento di contrattazione consiste in un accordo legale in cui vengono stabiliti alcune prescrizioni che possono riguardare la percentuale di abitazioni da destinare a canone agevolato, le visuali da rispettare, il disegno e la gestione dello spazio pubblico.



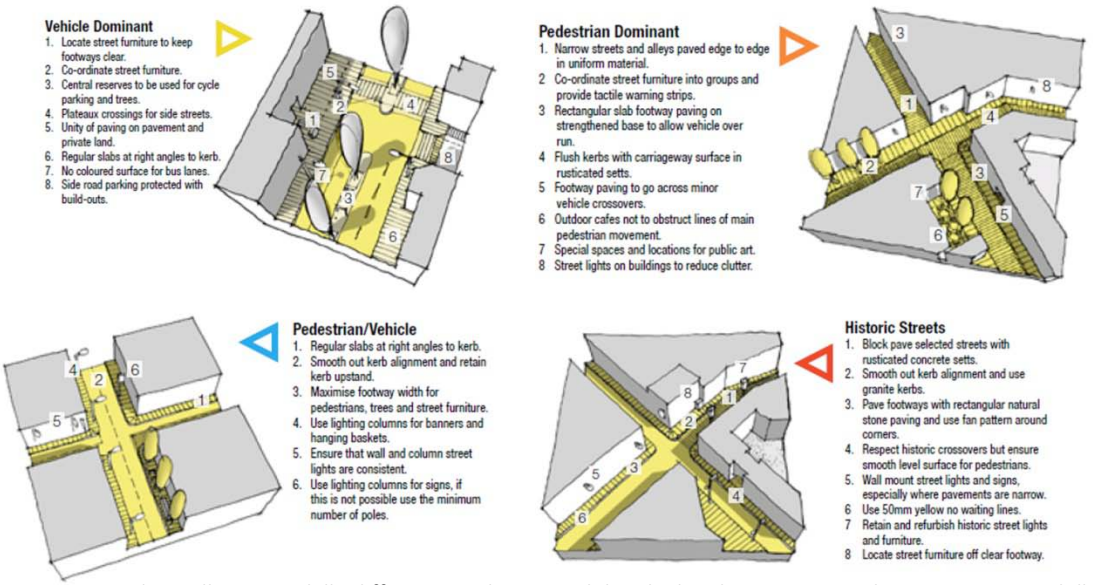


Fig. 3.2 *Schemi illustrativi delle differenti tipologie stradali e degli indirizzi progettuali strategici, tratti dalle Urban Design Guide di Nottingham City Centre (pag. 25). Urbed*

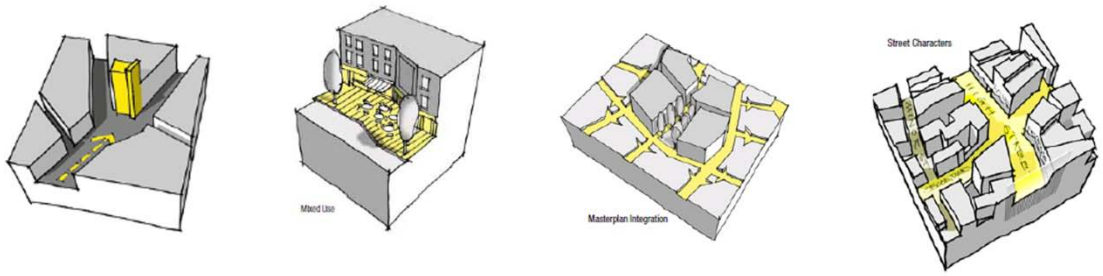


Fig. 3.3 *Schemi illustrativi delle differenti degli indirizzi progettuali strategici,da sinistra: landmark urbani, strategia mix use, strategia masterplan integration, strategia street character; tratti dalle Urban Design Guide di Nottingham City Centre (pag. 25). Urbed*

L'approccio britannico è quello di procedere gradualmente, individuando nel tessuto urbano esistente una serie di **aree di innesco** capaci di creare le condizioni per lo sviluppo successivo, non solo limitatamente al centro cittadino, individuando nel quartiere l'unità minima di intervento. Per esempio per la città di Notthingam viene redatta la *Urban Design Guide* (redatta da URBED) che rappresenta un documento di notevole interesse che si rivolge in particolare ai *developer*, ai proprietari, che intendono intervenire in questa parte della città. Il suo obiettivo principale è quello di definire possibili modelli di sviluppo e criteri progettuali da seguire. Viene utilizzato come strumento di controllo nell'esaminare le richieste degli operatori, su basi quindi non tanto di norme e vincoli ma su principi progettuali.

Il centro cittadino è suddiviso in dieci aree strategiche e vengono specificate alcune strategie urbane con particolare riferimento alla: *urban form, public realm, massing, activity, sustainability, design,* (**Fig. 3.2 - 3.3**) fornendo linee guida relative al sistema insediativo a blocchi e isolati di dimensioni non superiori a 150 metri di lato, al sistema degli spazi pubblici e pedonali in riferimento alla permeabilità, agli allineamenti stradali, alle attività con predilezioni di fronti edilizi attivi, gerarchia e sezione della maglia viaria in rapporto alle altezze degli edifici, rapporto con il tessuto esistente e riammagliamento, distribuzioni funzionali, rispetto degli edifici di interesse storico, densità edilizia e altezze degli edifici, landmark urbani.

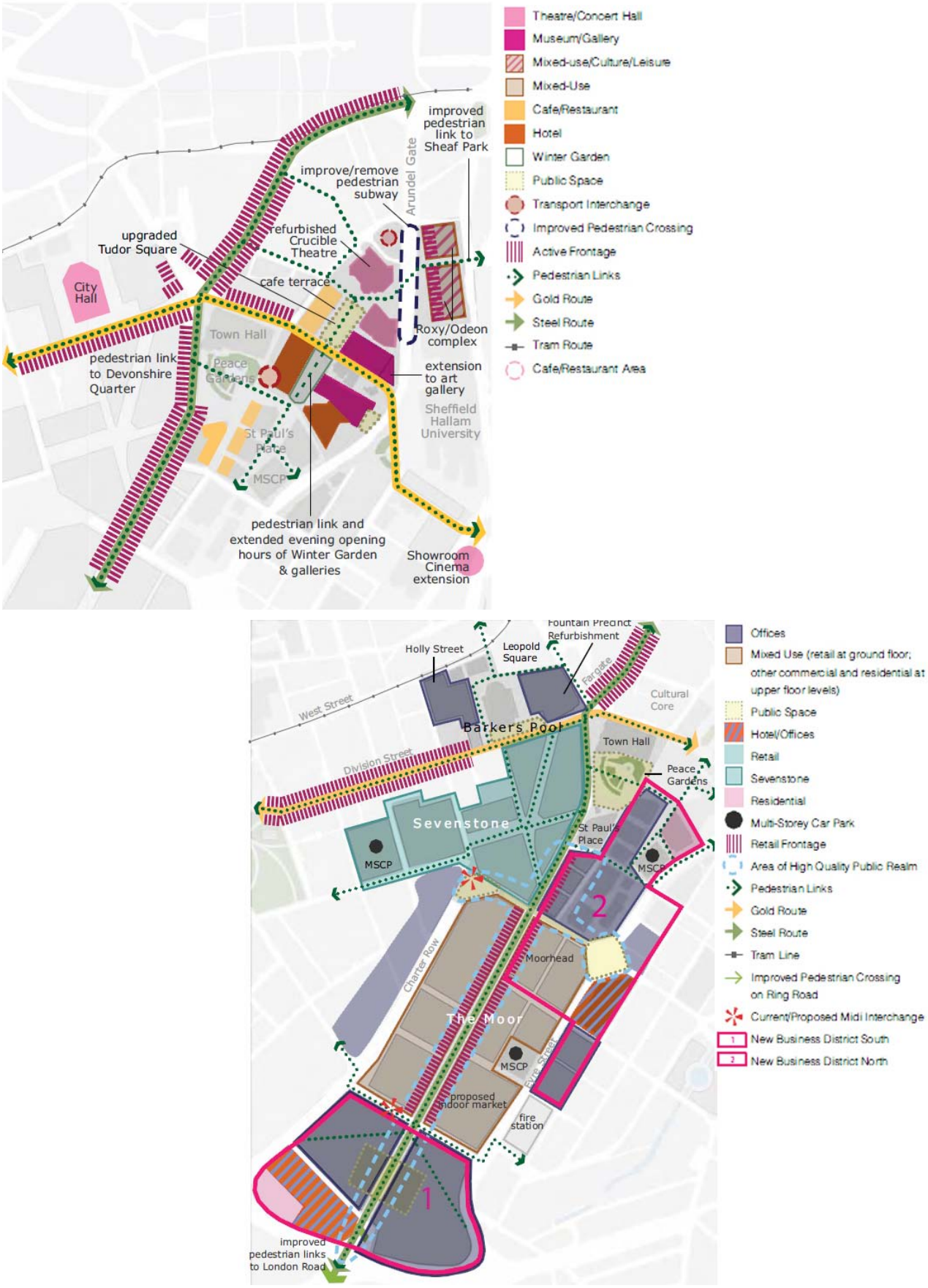


Fig. 3.4 *In basso gli indirizzi strategici del Business district all'interno del masterplan per il City Centre di Sheffield, in alto i principi generali dell'area di Tudor Square. in Sheffield City Centre Masterplan 2008*

A tal proposito, il *Masterplan 2008 del City Centre* della città di *Sheffield* non si limita ad indicazioni di carattere generale e analisi dello stato di fatto, ma propone indirizzi di disegno urbano strategico per una serie di aree di sviluppo in corso di realizzazione e in divenire a cui si rimanda con i *Development Brief o Development Framework* (ovvero documenti che specificano a scala di quartiere i principi metaprogettuali che regolano gli interventi organizzati dalle Urban Design Framework).
Queste sono completate da approfondimenti specifici con indicazioni progettuali ancora una volta sul modello insediativo, sulle connessioni stradali da potenziare, sui fronti attivi e le attività da insediare, indicazioni di massima sul mix funzionale accompagnata da una strategia più ampia di cluster urbani ad alta specializzazione funzionale, in bidimensionale e tridimensionale.(**Fig.3.4**)
Dunque, i vari livelli di dettaglio introdotti precedentemente costituiscono una importante forma di controllo della qualità progettuale e di dialogo con gli studi di progettazione e dei *developer* che svilupperanno le singole aree e che hanno il compito di redigere il *masterplan* di progetto, ovvero a costituire un modello spaziale con informazioni di dettaglio riguardo i termini di finanziamento, le fasi di realizzazione e i tempi.

Come sottolinea Vescovi (2011: 44) "*il masterplan viene individuato dall' Urban Task Force quale strumento fondamentale per assicurare qualità e competitività allo sviluppo urbano (...) esso, stabiliti ormai i ruoli e le destinazioni d'uso delle diverse componenti in rapporto alla città e al contesto nonché la struttura degli spazi e i principali rapporti architettonici dell'area ha il principale obiettivo di mettere a fuoco in una visione tridimensionale il risultato formale più prossimo a quello reale, verificando l'effettiva rispondenza delle forme previste ai requisiti richiesti*".
In sintesi questo approccio proattivo della pubblica amministrazione che si traduce nella pubblicazione di documenti pubblici, instaura una maggiore collaborazione con il privato su criteri di progetto e di sviluppo nella redazione dei *masterplan*, non limitandosi ad operazione di controllo a posteriori. *"L'obiettivo di queste pubblicazioni è quello di fornire indicazioni a developer e progettisti circa il tenore dello stato di fatto e quello auspicato per le realizzazioni, così da facilitare già nelle prime fasi di piano la convergenza di interessi tra pubblico e privato. E' soprattutto il meccanismo della design statement a sancire dialetticamente la mutua responsabilità di pubblico e privato nella definizione delle linee progettuali, ponendo con estrema trasparenza i termini per la contrattazione della trasformazione del territorio. La pubblica amministrazione è invitata dal Governo e dalla CABE a produrre chiare indicazioni sui requisiti architettonici e di disegno urbano richiesti ai developer, tenendo conto però, realisticamente, anche delle esigenze del mercato, mentre i privati sono obbligati a giustificare in che modo il loro operato darà risposta alle indicazioni progettuali impartite dalla pubblica amministrazione."* Vescovi (2011: 39)
Bisogna precisare che nel 2010 il nuovo governo ha annunciato il superamento di questo modello di procedure strategiche attraverso la proposta di *Localism Bill*, un significativo documento di decentralizzazione(approvato nel novembre 2011). Le autorità locali vedranno aumentate in maniera consistente le proprie competenze: saranno responsabili nello stabilire ed identificare i fabbisogni edificatori e di pianificazione delle singole aree. Questo documento inoltre punta ad estendere il coinvolgimento delle comunità prevedendo la partecipazione delle comunità attraverso la valorizzazione delle specificità dei luoghi , l'investimento nelle piccole imprese, nel quarto settore, nel social welfare, etc.

3.2 ORIGINI DELLA URBAN REGENERATION IN GRAN BRETAGNA

Nel sistema inglese è possibile individuare tre fasi principali evolutive delle politiche e programmi di rigenerazione urbana, aldilà di eccessivi tecnicismi burocratici, che hanno segnato stagioni differenti di progetti urbani:

1. la fase delle *Urban Development Corporation*;
2. la fase del *City Challenge*;
3. la fase dell' *Urban Renaissance*

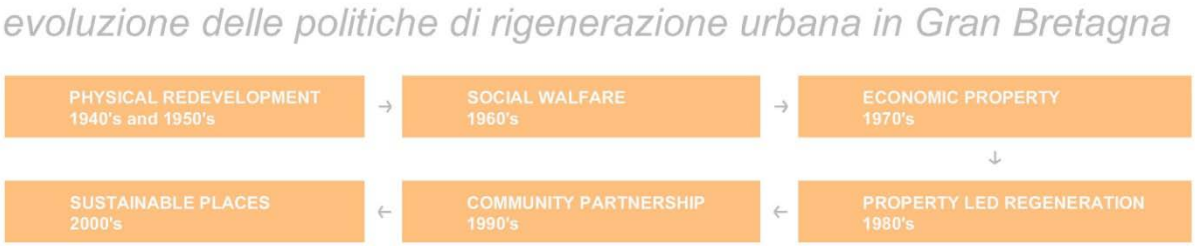


Fig. 3.5 *Schema tratto da Urban Regeneration in Uk, Andrew Tallon che raffigura le diverse evoluzioni delle politiche di rigenerazione urbana in Gran Bretagna*

URBAN DEVELOPMENT CORPORATION '80

In Gran Bretagna sono questi gli anni in cui si sperimenta lo strumento delle *Urban Development Corporations*, agenzie statali con il compito di bonificare aree dismesse e abbandonate al fine di stimolare investimenti del settore privato per migliorare l'ambiente fisico e creare nuove opportunità di lavoro. Esse sono state responsabili per la rigenerazione di aree di grandi dimensioni in precedenza improduttive come i *Docklands* di Londra o l' *Albert Docks* di Liverpool.

Infatti il nuovo governo Conservatore, insediatosi pochi mesi prima, approva il "*Local Government Planning and Land Act*" che con due provvedimenti istituisce le *Urban Development Corporations* (UDC) e le *Enterprise Zones* (EZ). Le prime sono agenzie pubbliche a cui vengono conferite ampi poteri dal governo centrale: acquisire o espropriare terreni, realizzare su di essi opere di urbanizzazione e venderli o cederli in locazione. Inoltre potevano rilasciare le "*Planning Permission*" in sostituzione degli enti locali i quali restano titolari della funzione di pianificazione, ma privi delle competenze di gestione; gestire fondi nazionali per la riqualificazione urbana destinati all'area di propria competenza; erogare o garantire mutui per la realizzazione degli interventi; erogare incentivi alle imprese che si localizzano nell'area e svolgere funzioni di "building control Authority", di "Housing Authority" e di "Public health Authority", funzioni precedentemente di competenza degli enti locali.

Le seconde ricadono sotto la responsabilità delle UDC ed hanno il compito attraverso esenzioni fiscali e incentivi finanziari di incentivare la localizzazione di imprese industriali e terziarie.

E' in questo periodo che si sviluppa un *governance* più imprenditoriale da parte dell'amministrazione centrale che promuove e a volte gestisce operazioni immobiliari

È questo un approccio *top-down*, ancora con una forte regia pubblica che governa tutto il processo di formazione, dalla perimetrizzazione delle aree, alla fornitura dei servizi pubblici, alle opere di bonifica, alla realizzazione di infrastrutture di trasporto, con poteri di acquistare terreni e venderli una volta valorizzati al settore privato. In questa fase gli enti locali vengono per lo più scavalcati e si rafforza il ruolo del governo centrale che sceglie come interlocutore il *developer* privato che acquisisce un ruolo privilegiato nell'ambito di operazioni di sviluppo e gestione dei servizi locali.

La principale operazione derivante da queste politiche fu senza dubbio il recupero dell' Isle of Dog e lo sviluppo del distretto direzionale di Canary Wharf.

			Annual gross expenditure (£m)			Cumulative outputs	
		Year	1992/1993	1995/1996	Jobs created	Land reclaimed (ha)	Private investment (£m)
First generation	London Docklands	1981	293.9	129.9	63,025	709	6,084
	Merseyside	1981	42.1	34	14,458	342	394
Second generation	Trafford Park	1987	61.3	29.8	16,197	142	915
	Black Country	1987	68	43.5	13,357	256	690
	Teesside	1987	34.5	52.8	7,682	356	837
	Tyne and Wear	1987	50.2	44.9	19,649	456	738
Third generation	Central Manchester	1988	20.5	15.5	4,909	33	345
	Leeds	1988	9.6	0	9,066	68	357
	Sheffield	1988	15.9	16.4	11,342	235	553
	Bristol	1989	20.4	8.7	4,250	56	200
Fourth generation	Birmingham Heartlands	1992	5	12.2	1,773	54	107
	Plymouth	1993	0	10.5	8	6	0
Total		12	621.4	398.2	165,716	2,713	11,240

Fig. 3.6 *Le Urban Development Corporation in Gran Bretagna. fonte Cullingworth and Nadine 2006 p. 365*

BOX 3.1 AGENZIE PUBBLICHE, L'ESEMPIO DELLA LDDC

La London Docklands Development Corporation (LDDC) fu creata agli inizi degli anni 80[i] del secolo scorso a culmine di una serie di indagini e scenari ipotizzati al fine di risanare e rigenerare una vasta area portuale a carattere industriale da tempo in declino finanziario e sociale ed economico dell' area est di Londra. Aveva poteri e finanziamenti straordinari concessi dal governo centrale, al fine di risanare l'area e cederla al migliore offerente privato per poter massimizzare il profitto e fornire l'area dei servizi pubblici necessari, tanto più che successivamente nel 1982 viene istituita una Enterprise Zone, nell' Isle of Dogs.

Riassumendo la LDDC opera con l'obiettivo di valorizzare i terreni di sua proprietà con opere di bonifica e infrastrutture pubbliche al fine di vendere i suoli ai developer privati cosi da avere un bilancio proprio che le consente a sua volta di acquisire altri suoli e le permette di realizzare le attrezzature pubbliche. Spesso i tempi di iniziativa dei proprietari privati sono incongrui alla rapidità con cui LDDC intende realizzare la ricostruzione, l'acquisto tempestivo di aree, prima che questi si valorizzino in seguito agli investimenti, e la loro successiva cessione(in leaseholding) consente alla LDDC di realizzare utili che essa può reinvestire nella ricostruzione.

Per accelerare il processo realizzativo ed esercitare una forma di controllo verso i developer, la Corporation ha introdotto contratti a due stadi: nel primo al developer è concesso di entrare nell'area, in base al "Building Agreement" al solo fine di realizzare l'opera, nel secondo stadio, reso operativo solo una volta completata l'opera e pagate le penali per eventuali ritardi, viene concessa al developer la gestione per il periodo definito dal contratto di "leaseholding".

CITY CHALLENGE (1992-98) , COMMUNITY BASED PROJECTS

A questa fase, si è affiancata un'altra la fase denominata *City Challenge* che esemplifica la politica di rigenerazione in un decennio caratterizzato da un approccio più olistico e il lavoro di partenariato tra enti pubblici, privati e volontariato.

Molte convinzioni infatti con la recessione economica del 1991 -1993 iniziarono a vacillare. Questo approccio era stato perseguito con sussidi, sgravi fiscali, minori controlli pianificatori per permettere agli investitori di realizzare profitti e poi a loro volta creare posti di lavoro e ricostruire la città. Turok sottolinea che i governi locali furono marginalizzati dalle scelte mentre i grandi gruppi industriali e finanziari presero la guida nella fase precedente.

La fase in cui si cercò di riportare un massiccio intervento del capitale privato negli investimenti all'interno della città, attraverso sostanzialmente l'intervento di due soli attori, il governo centrale che stanziava fondi pubblici e l'operatore privato immobiliare che realizzava le opere.

La principale innovazione introdotta in questi anni, fu quella di introdurre gare d'appalto nella politica di rigenerazione, e introdurre il concetto di competitività urbana, ed una maggiore centralità agli enti locali. I comuni individuano le aree per accedere al finanziamento statale. Secondo alcuni studiosi questa fase delle politiche di rigenerazione urbana degli inizi degli anni '90 segnò la riscoperta delle comunità locali nelle scelte pianificatorie [ii].

L'era del *City Challenge* fu annunciata nel maggio 1991, e successivamente fu istituito il *Single Regeneration Budget* (SRB)[iii] nel novembre del 1993. Queste politiche erano animate dallo spirito di coinvolgere i residenti locali, specie nei quartieri degradati, nei processi di decisioni e di formazione.

Gli elementi chiave di questi programmi furono:

> la competizione tra le aree urbane;

> collaborazione con le amministrazioni locali che introduce forme di partnership tra associazioni volontarie, amministrazioni locali nella presentazione del progetto;

> il ruolo ancora centrale dello Stato nell'allocare le risorse.

Rimane un' approccio ancora sostanzialmente di tipo fisico alla rigenerazione, ma che inizia ad occuparsi dei temi della residenza, della riqualificazione dei centri cittadini (city centre) con alti livelli di disoccupazione e criminalità e delle minoranze, e soprattutto inizia ad incrociarsi con i temi del *good urban design*, come condizione necessaria per la rigenerazione urbana.

In tutto ci sono stati sei *Round Bidding* tra il 1994 ed il 2000, come mostra la tabella relativa ai primi due *Round*. Dei sei *Rounds* risultano 1027 schemi e £26 miliardi di investimenti, di cui £9 miliardi provennero dal settore privato (Fonte Tallon).

Risulta questo essere ancora un tipo di approccio centralista ma che riporta l'attenzione ai progetti di piccola scala, *community-based*, interventi in merito alla istruzione, formazione, sicurezza e viene prestata maggiore attenzione ai temi sociali e ambientali e riemerge un ruolo delle amministrazioni locali nell'ambito dei partenariati pubblico-privati.

	Winning local authorities	*Rejected local authorities*	*Local authorities not invited to bid*
Round 1 1991	Dearne Valley (Doncaster, Barnsley and Rotherham) Bradford Lewisham Liverpool Manchester Middlesbrough Newcastle Nottingham Tower Hamlets Wirral Wolverhampton	Birmingham Bristol Salford Sheffield	Coventry Newham Danswell St. Helens Stockton Sunderland
	Winning local authorities	*Rejected local authorities*	*Non-bidding local authorities*
Round 2 1992	Barnsley Birmingham Blackburn Bolton Brent Derby Hackney Hartlepool Kensington and Chelsea Kirklees Lambeth Leicester Newham North Tyneside Sandwell Sefton Stockton Sunderland Walsall Wigan	Bradford Bristol Burnley Coventry Doncaster Dudley Gateshead Greenwich Halton Hammersmith and Fulham Haringey Hull Islington Knowsley Langbaurgh Leeds Liverpool Middlesbrough Newcastle Nottingham Oldham Plymouth Preston Rochdale Rotherham St. Helens Salford Sheffield South Tyneside Southwark Tower Hamlets Wandsworth Wolverhampton The Wrekin	Lewisham Manchester Wirral

Fig. 3.7 *Schema dei progetti durante il City Challenge, fonte Oatley and Lambert 1998, p.112*

3.2.1 URBAN RENAISSANCE E LE PUBBLICAZIONI GOVERNATIVE

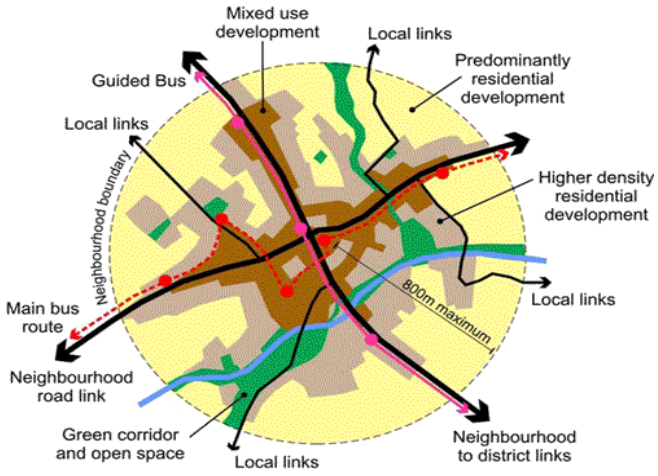
Dal '98, con l'insediamento del governo laburista che inizia una nuova fase di interesse per i temi della rigenerazione urbana, anche grazie ai temi nuovi della sostenibilità e della partecipazione che emergono in sede alle conferenze internazionali sul clima.
Tra i programmi del nuovo governo vi è intenso lavoro di riorganizzazione della macchina pubblica, teso a recuperare una visione d'insieme per la programmazione degli interventi sulle aree urbane. Tra le prime riforme vi è la riorganizzazione del sistema di pianificazione e gestione del territorio. Il *Depatment of the Environment* (Doe) è unito al *Department of Transport* per diventare il *Department of the Environment, Transport and the Regions* (Detr), con l'obiettivo di perseguire un approccio integrato al politiche di sviluppo territoriale.
In tale contesto nel 1998, presso il Detr, è attivata l' *Urban Task Force* guidata da Richard Rogers, con il "*compito di identificare le cause del declino urbano in Inghilterra e raccomandare le soluzioni pratiche che riportino la gente all'interno delle nostre città, paesi e quartieri*", delineando "*una nuova visione per la riqualificazione urbana fondata sui principi della qualità del progetto, del benessere sociale e della responsabilizzazione verso i te dell'ambiente nell'ambito di strutture economiche e legislative vitali*" (Urban Task Force 1999).

Il documento pone tre punti principali:

- un migliore uso dei relitti urbani e delle aree dismesse o sottoutilizzate su cui destinare il 60% dei nuovi sviluppi residenziali;
- incoraggiare gli investimenti del settore privato, e partnership pubblico-private nei progetti di rigenerazione urbana;
- una alta qualità del disegno dello spazio pubblico come strategia di rigenerazione per rendere i quartieri attrattivi,

ovvero la città viene posta al centro e come modello dello sviluppo sostenibile attraverso uno sviluppo compatto con un sistema integrato di trasporti e attraverso al riqualificazione di aree fisicamente e socialmente degradate o dismesse (bronwfield) investimenti privati in progetti di rigenerazione urbana con supporto pubblico e partecipazione delle autorità locali.
Nel 1999 viene pubblicato *Towards an Urban Renaissance*, il rapporto che accoglie gli esiti della missione ministeriale, successivamente vengono pubblicate una serie di guide ministeriali volte ad individuare parametri di riferimento e fattori di successo dei luoghi.
Nel 2000, accogliendo il rapporto dell' *Urban Task Force*, il Ministero pubblica *Our Towns and Cities: The Future Delivering a Urban Renaissance,* e in seguito il *Planning Policy Note 1, General Policy and Principles*.
Ciò che emerge, da tutta una serie di pubblicazioni sull'argomento, è una sorta di ABC del progetto di rigenerazione urbana, inteso come messa a punto di soluzioni complesse che, a tutte le scale (da quella generale dell'insediamento a quella delle relazioni tra singoli edifici e spazi aperti) assumano come regole prioritarie :

- il riconoscimento della specificità del contesto,
- la gerarchia spaziale, il mix di funzioni e attrezzature,
- l'articolazione e l'accessibilità -permeabilità degli spazi aperti,
- la sperimentazione di principi insediativi e di tecnologie improntati sulla flessibilità e la sostenibilità ambientale,
- l'integrazione delle modalità di spostamento e dei sistemi di trasporto.



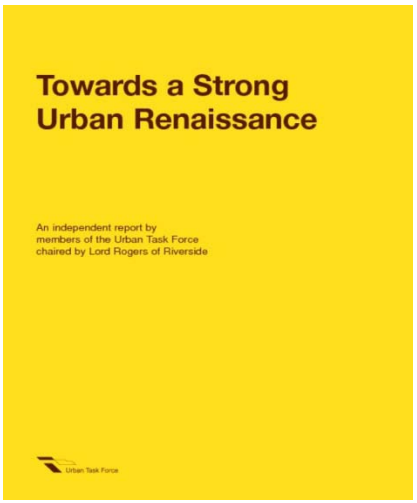


Fig. 3.8 *Le pubblicazioni governative della fase dell' Urban Renaissance.*

Nel 2000, la pubblicazione *By Design* inaugura un nuovo corso di veri e propri manuali con schemi e procedure accuratamente dettagliati. Essa definisce sette obiettivi progettuali da perseguire nei nuovi insediamenti: 1. Carattere; 2. Continuità e chiusura; 3. Qualità dello spazio pubblico; 4. Facilità di movimento; 5. Leggibilità; 6. Adattabilità; 7. Diversità; (By design pag. 15) , e definisce otto parametri da tenere in conto per il controllo della forma urbana

- layout della struttura urbana: connessione e relazione tra le parti di città, dei percorsi e degli spazi pubblici;
- layout del tessuto urbano: dimensione degli isolati e dei lotti;
- paesaggio urbano: elementi naturali e spazi aperti;
- densità e commistione;
- scale delle altezze;
- scale dei volumi;
- aspetto dei dettagli;
- aspetto dei materiali

Successivamente vengono pubblicate due edizioni intitolate "*Urban Design Compendium*" che ribadiscono i temi del controllo della forma urbana e dei principi progettuali, fornendo un ricco campionario di esempi e strategie progettuali per la diffusione di una maggiore qualità dell' *urban design*. [iv]

Alla base vi è un modello di città policentrico che si sviluppa sulle aree dismesse e degradate (*brownfields*). Riprogettazione della città e del territorio come un sistema in grado di collegare insieme le zone residenziali, spazi pubblici e corridoi naturali di collegamento alla campagna;

- La ridistribuzione della densità di insediamento al fine di creare nuove polarità e rafforzare quelle pre-esistenti, con l'adozione di una politica di sviluppo che non usa il suolo in modo indiscriminato;

- Quartieri urbani organizzati come parti della città. La presenza di un mix di usi incoraggia varie forme e livelli di socialità. Essi sono progettati su una scala pedonale per quanto riguarda le distanze e i trasferimenti.

Se, come evidenziato nei capitoli precedenti piano strategico e vision di sviluppo, sono elementi fondamentali per il successo delle operazioni di rigenerazioni urbane, l'innovazione che porta questa fase è di legarlo ad una maggiore attenzione del progetto dello spazio pubblico, ai temi delle comunità e del mix funzionale. Inoltre il merito di questa fase manualistica è quello di ribadire la necessità da parte della pubblica amministrazione di definire chiari principi e obiettivi in un ottica proattiva affinché si instauri un atteggiamento collaborativo con i *developer* e i progettisti su temi progettuali.
Grande rilievo assume infatti lo studio dell'intero processo in maniera tale da essere standardizzato e non affidato al caso, stabilendo in maniera definita fasi e compiti. Dalla *vision* che appartiene al settore pubblico, alla definizione del *concept* e del *development brief* da concertare con l'operatore privato e solo in seguito alla definizione di un *design coding*.
Dunque l'accento viene spostato sui temi dell' *urban design* come veicolo principale per la rigenerazione urbana. Si ritiene fondamentale in questo tipo di approccio un' intervento sul tessuto urbano e sugli spazi pubblici come condizione indispensabile per innescare ulteriori processi più complessi, come l'insediarsi di nuove attività e il ripopolamento delle aree.
Il tema è quello del ritorno per i temi della qualità degli insediamenti e del disegno urbano per un incremento della qualità della vita e consentire ai cittadini di vivere in luoghi "*vivaci e attraenti*" e alla creazione di nuove opportunità di lavoro.

Se in una prima fase (negli anni '80) era emerso un modello di deregolamentazione e flessibilità "basato sul principio del consenso dominato da una leadership che compete nel mercato internazionale con promozione di interventi straordinari e politiche urbane competitive, sperimentazione di partnership pubblico-privato;
in questa fase si afferma un modello reticolare e visionario, con reti di mediazione e negoziazione tra i vari attori e immaginazione/definizione di scenari desiderabili, in un momento in cui iniziano a farsi sentire organizzazioni del terzo settore e si fa sempre più pressante l'esigenza di tutelare l'ambiente.
Nel seguito di tenterà di indagare attraverso alcuni casi di studio gli esiti.

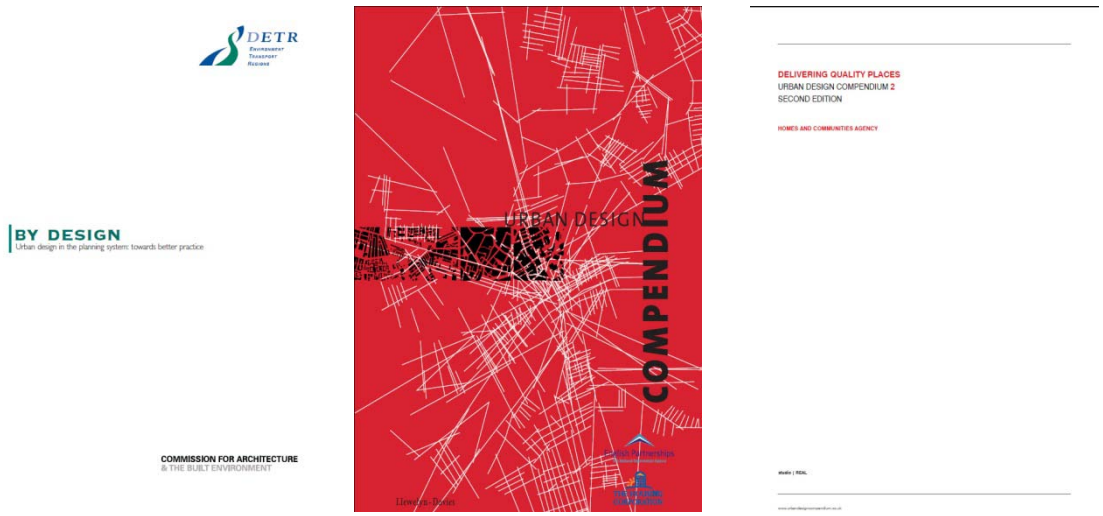


Fig. 3.9 *Alcune delle più significative pubblicazioni governative e del Cabe.*

3.3 LA SCELTA DEI CASI STUDIO

I casi sono stati individuati in un ambito ristretto del *rinascimento urbano* britannico, tra le *core cities* e Londra, sulla base dei trenta maggiori operatori privati nel settore della rigenerazione urbana, al fine di individuare approcci e strategie innovative di intervento ed esaminare come operano gli attori privati in contesti cittadini differenti.

La scelta è stata effettuata sulla base della classifica elaborata da *regen.net* che illustra i principali 30 *developer* per numero di investimenti in progetti di rigenerazione urbana riferita al 2008, Money List 2008[v], in particolare selezionando i *developer* maggiormente attivi in interventi su aree dismesse e degradate:

Argent Group; - Grosvenor; - Urban Splash; - MEPC; ISIS - IGLOO Regeneration Partnership; - Muse development, con lo scopo di ricercare tentativi di innovazione nel processo e nel prodotto, individuando strategie operative nel campo della progettazione urbana, e della gestione del processo di rigenerazione urbana.

Sono state dunque elaborate nove schede che compongono i casi di studio. Queste sono composte sia da una analisi fisica e di tipo più tradizionale che da una di tipo economica e che mette in evidenza gli aspetti economici, organizzativi e strategici.

01. KING'S CROSS,	LONDRA	ARGENT GROUP
02. BRINDLEYPLACE,	BIRMINGHAN	ARGENT GROUP
03. LIVERPOOL ONE	LIVERPOOL	GROSVENOR
04. ROPEWALK	LIVERPOOL	URBAN SPLASH
05. NEW PARK HILL	SHIEFFIELD	URBAN SPLASH
06. GRANARY WHARF	LEEDS	IGLOO FUND-ISIS-MUSE
07. WELLINGTON PLACE	LEEDS	MEPC
08. ELEPHANT AND CASTLE	LONDRA	LEND LEASE
09. NEW ISLINGTON	MANCHESTER	URBAN SPLASH

Fig. 3.10 *Localizzazione degli interventi*

Gli interventi sono condotti nell'ambito di operazioni immobiliari di rigenerazione urbana che operano in contesti degradati o dismessi o privi di carattere urbano nei quali la riqualificazione fisico-morfologico si pone come condizione essenziale.
Pur essendo gli esiti non sempre positivi in tutti gli aspetti, sono stati scelti casi che operano nei tre scenari operativi:

>MANUTENZIONE URBANA,

>DENSIFICAZIONE URBANA,

>TRASFORMAZIONE URBANA; (cfr. par.1.5)

e che sono rappresentativi per localizzazione, per lo più in area centrali, o nella prima fascia periferica per i quartieri residenziali del dopoguerra,
e caratteristiche dell'area: aree ferroviarie e portuali dismessi, vuoti urbani degradati.
In particolare

> CENTRO CITTADINO;

> PRIMA FASCIA PERIFERICA A RIDOSSO DEL CENTRO CITTADINO

> AREE INDUSTRIALI DISMESSE

> QUARTIERI RESIDENZIALI DEL DOPOGUERRA.

Inoltre sono localizzati in differenti città, e di differenti grandezze e caratteristiche, proprio per offrire un ampio ventaglio al fine di estrapolare strategie urbane di rigenerazione e offrire spunti progettuali.

Gli interventi inoltre, spaziano da quelli ultimati ed in fase di gestione avanzata sui quali è possibile fare un bilancio di medio e lungo termine, a quelli da poco ultimati e altri in fase di ultimazione. Infine alcuni casi hanno subito rallentamenti dovuti alla crisi economica.
Inoltre per funzione sono stati analizzati alcune tipologie:

> Business district,

> Shopping Centre

> Housing Led, quartiere residenziale con funzioni miste. (**Fig. 3.11)**

Sono stati tralasciati in questa schedatura i *Knowledge centre* (appartengono per lo più ad operazioni pubbliche), che pure sono stati esaminati e rientrano nelle considerazioni generali conclusive.

Infine gli operatori selezionati rappresentano un campione rappresentativo delle tipologie di *developer*: da quelli di recente formazione e maggiormente innovativi nel campo del design (Urban Splash, Argent Group) a quelli istituzionali e più tradizionali e che operano anche sull'acquisizione di suoli (Grosvenor); a quelli partecipati da gruppi assicurativi e fondi pensione (Lend Lease, ISIS, IGLOO), e che non sono specializzati in una solo segmento ma operano sul mix delle funzioni.

	SCENARIO	LUOGO	AREA	CONCEPT
3.1 KING'S CROSS	DENSIFICAZIONE	PERIFERICO	FERROVIARIA	HOISING LED ATTRACTIVE AREA
3.2 BRINDLEYPLACE	DENSIFICAZIONE	CITY CENTRE	VUOTO URBANO	BUSINESS DISTRICT
3.3 LIVERPOOL ONE	DENSIFICAZIONE	CITY CENTRE	VUOTO URBANO/ PARCHEGGIO	SHOPPING CENTRE
3.4 ROPEWALKS	MANUT./DENSIF.	CITY CENTRE	QUART. EDILIZIA RESID. OPERAIO	CREATIVE QUARTER ATTRATTIVE AREA
3.5 NEW PARK HILL	MANUT./DENSIF.	PERIFERICO	QUART. EDILIZIA RESID. PUBBLICA	HOUSING LED ATTRACTIVE AREA
3.6 GRANARY WHARF	DENSIFICAZIONE	CITY CENTRE	FERROVIARIA/ PORTUALE	HOISING LED ATTRACTIVE AREA
3.7 WELLINGTON PLACE	DENSIFICAZIONE	CITY CENTRE	FERROVIARIA	BUSINESS DISTRICT
3.8 ELEPHANT & CASTLE	TRASFORMAZIONE	PERIFERICO	QUART. EDILIZIA RESID. PUBBLICA	HOUSING LED ATTRACTIVE AREA
3.9 NEW ISLINGTON	TRASFORMAZIONE	PERIFERICO	QUART. EDILIZIA RESID. OPERAIO	HOUSING LED ATTRACTIVE AREA

Fig. 3.11 *Tabella riassuntiva dei casi di studio*

	FASE DI COMPLETAMENTO
3.1 KING'S CROSS	IN CORSO DI REALIZZAZIONE/ II FASE ULTIMATA
3.2 BRINDLEYPLACE	ULTIMATO DA > 10 ANNI
3.3 LIVERPOOL ONE	ULTIMATO DA > 5 ANNI
3.4 ROPEWALKS	ULTIMATO DA > 10 ANNI
3.5 NEW PARK HILL	IN CORSO DI REALIZZAZIONE / I FASE ULTIMATA
3.6 GRANARY WHARF	ULTIMATO DA < 5 ANNI
3.7 WELLINGTON PLACE	IN CORSO DI REALIZZAZIONE / I FASE ULTIMATA
3.8 ELEPHANT & CASTLE	IN CORSO DI REALIZZAZIONE / AVVIO I FASE
3.9 NEW ISLINGTON	IN CORSO DI REALIZZAZIONE / I FASE ULTIMATA

Fig. 3.12 *Tabella riassuntiva dei casi di studio delle fasi di completameto.*

3.3.1 KING'S CROSS, Londra, Argent Group

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	AREA FERROVIARIA DISMESSA
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2000
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2004 - 2012 /2018
STRUMENTI URBANISTICI:	Birminghan urban design study 1990 Regeneration Strategy
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2000 - 2006
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2007 - (2018)
STRUMENTI URBANISTICI:	Unitary Planning and Development Brief London Opportunity Area: mix use and strategic opportunity area
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Argent Group
PROGETTO MASTERPLAN:	Allies & Morrison Phorophirios Asociates Townshed landscape Architect
PROJECT MANAGER:	
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	
PLANNING CONSULTANT:	Arup - Savills
CONTRACTOR:	Hotel Advisors CB richard ellis hotels Residential Advisors KNIGHT FRANK Office Advisors DTZ

> DENSIFICAZIONE

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Parcellizare e creare sense of place, attraverso communites,
> Qualita' spazi pubblici
> Gestione intervento in fasi coordiante
> Consultazione e partecipazione

PREMESSA

King's Cross Central Station occupa un'area molto pregiata in termini localizzativi all'interno della città di Londra e precisamente nel *borough* di Camden ed in parte in quello di Islington, non lontano da alcuni simboli della città come la British library o la cattedrale di Sant Paul.

Oltre ad essere infatti non distante dalla zona storica ottocentesca, sulle riva Nord del Tamigi, gode di una buona accessibilità in virtù dello scalo ferroviario di Saint Pancras e quello di King's Cross per l'appunto, ed è stato per questo oggetto di diverse proposte di rigenerazione nel corso degli anni, sin dall'avvio del progetto dell'alta velocità e come terminal della linea che collega alla Francia attraverso la Manica.

L'area interessata è di circa 27 ettari e si estende dalla North London Line (NLL) alla Euston Road a sud, la York Way ad est e la Midland Main Line (MML) dal St Pancras a ovest, ed è inoltre attraversata dal St Regent Canal in maniera tale da definire due aree, una a Nord ed una a Sud, e appartiene alle Opportunity Areas, le aree disagiate identificate dal Governo centrale.(**Fig.01**)

Inoltre nell'area, un tempo la riserva di grano della città e nodo ferroviario di importanza strategica, risiedono alcuni importanti edifici storici e spazi che sono stati inclusi nella King's Cross Conservation Area e saranno recuperati e integrati nel nuovo progetto. Risiedono nell'area anche alcuni edifici di archeologia industriale dell'ottocento come gli edifici per lo stoccaggio del carbone.

A detenere la maggioranza delle aree sono compagnie pubbliche: la London Regeneretium Consortium (LRC) e l'Exel, grazie anche ad un intervento preventivo di acquisizione delle aree, e la British Waterways , oltre ad altre proprietà frazionate[i] e che nel tempo ne hanno compromesso lo sviluppo dell'area. Successivamente Argent Group, la compagnia privata che opera nel campo dello sviluppo immobiliare, ha assunto la proprietà dei 67 acri, con l'esclusione degli scali ferroviari, al costo di 300.000 euro l'anno per sviluppare una proposta progettuale (**Fig.02-03**) e coordinare tutte le varie fasi di approvazione con tutti gli attori coinvolti[ii].

Fig.3.3.1 *L'area oggetto di intervento*

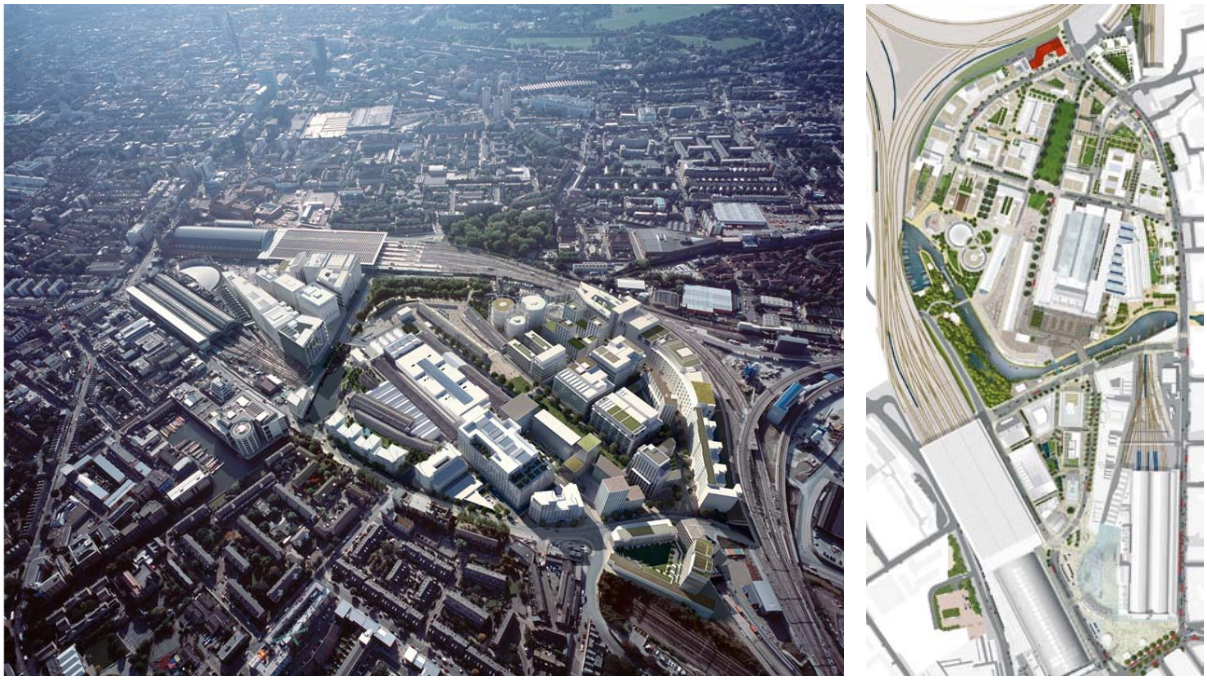


Fig.3.3.2 - 3 *Il masterplan dell'area. Fonte Allies and Morrison*

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

La strategie politiche nazionali hanno incentivato l'uso efficiente dello spazio a Londra, incoraggiando l'insediamento e la crescita nelle aree più svantaggiate economicamente e con meno opportunità di crescita.

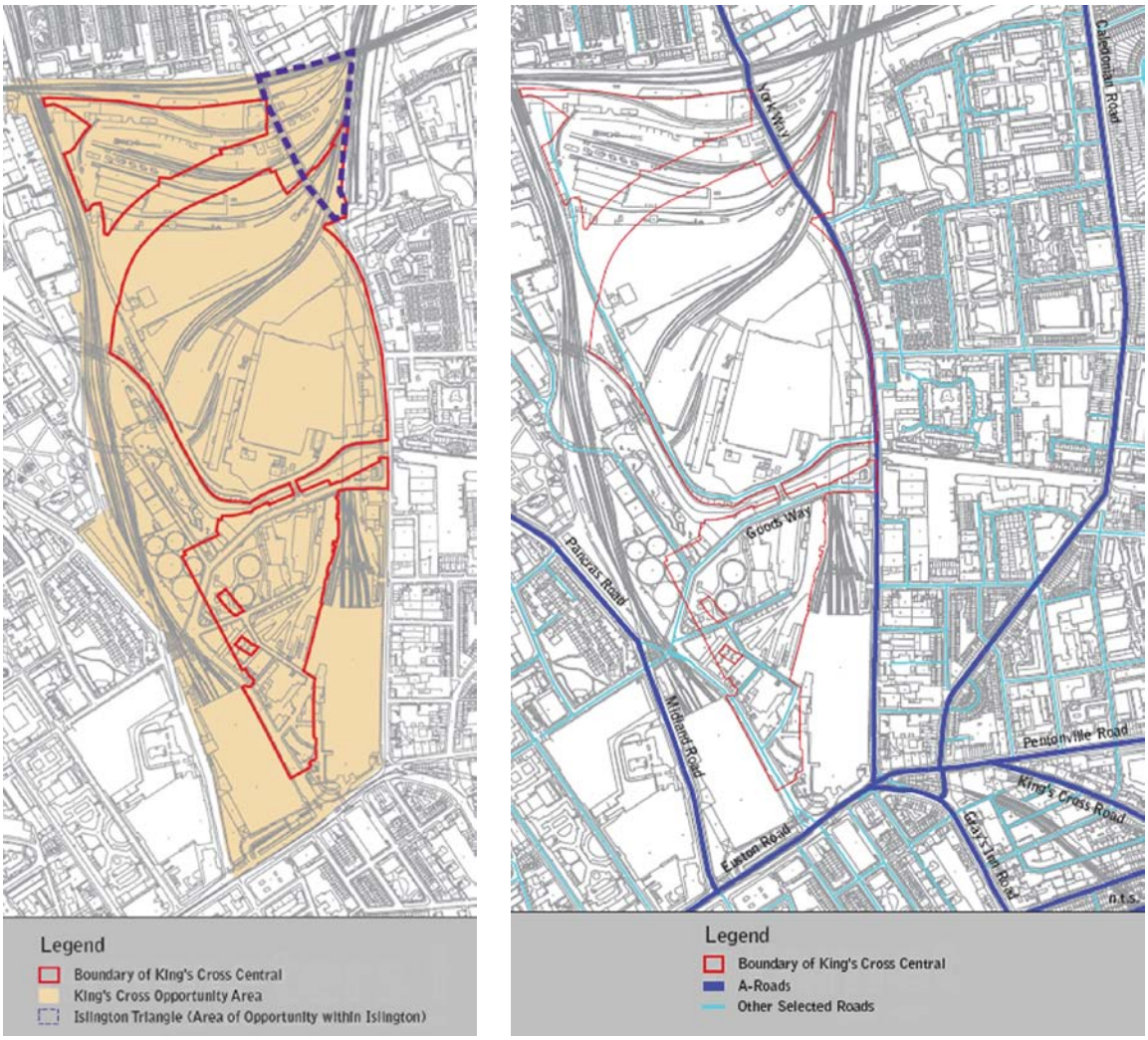


Fig. 3.3.4 *Estratto delle linee guida del Bourogh di Camden. Camden Unitary Development Plan*

Infatti il London Plan si propone nelle "Opportunity Areas" di massimizzare l'accesso del trasporto pubblico, promuovere l'inclusione sociale, tenere in conto le esigenze delle comunità, le caratteristiche del paesaggio e favorire la crescita di social housing. L'area di King's Cross appartiene per l'appunto ad una più vasta perimetrazione di aree svantaggiate nei bourogh di Camden e in piccola parte in quello di Islington. (**Fig. 3.3.4**)

L'area possiede uno dei livelli più alti di accessibilità di Londra per quanto riguarda il trasporto pubblico. L'obiettivo era quello di realizzare un insediamento altamente denso con un elevato mix funzionale sia "orizzontale" che "verticale" e che in virtù della alta accessibilità pubblica al luogo limitasse l'utilizzo delle automobili, con l'obiettivo della sostenibilità ambientale. La lunghezza del periodo di sviluppo, la valutazione di qualsiasi proposta è stata valutata in rapporto al livello di flessibilità nel contesto, per rispondere ai bisogni di cambiamento e alle circostanze e per ottimizzare la scala e il mix degli usi funzionali e poter raggiungere la rigenerazione del sito con un ragionevole

lasso di tempo. Una varietà nelle attività da insediare ha il fine di favorire l'economia locale. Il London Plan prevede 11,400 nuovi posti di lavoro in King's Cross Opportunity Area. L'obiettivo è quello di creare spazi per diversi tipi di business, piccolo taglio, grande corporate, e incubatore per attività di ricerca. Inoltre si punta sull'alta qualità del design sia degli edifici che degli spazi aperti per incrementare il valore dell'area.

In sintesi le strategie della pubblica amministrazione, attraverso il documento "King's Cross-Camden's Vision" (2002), che considera necessarie per determinare una rigenerazione anche nel lungo periodo sono: una alta densità dell'insediamento che consente di massimizzare il trasporto pubblico e le nuove strutture di servizio; allocazione di servizi intensivi come uffici, commercial leisure, che assicurano un uso efficiente del suolo; una combinazione di altri funzioni inclusa la residenza, un accurato mix di stili architettonici che tenga in considerazione delle preesistenze vittoriane; riduzione del traffico carrabile; riqualificazione del Regent's Canal e renderlo accessibile e nuovo centro di collegamento tra i bourough, rispetto delle visuali senza limiti di altezza.(**Fig.3.3.5**)

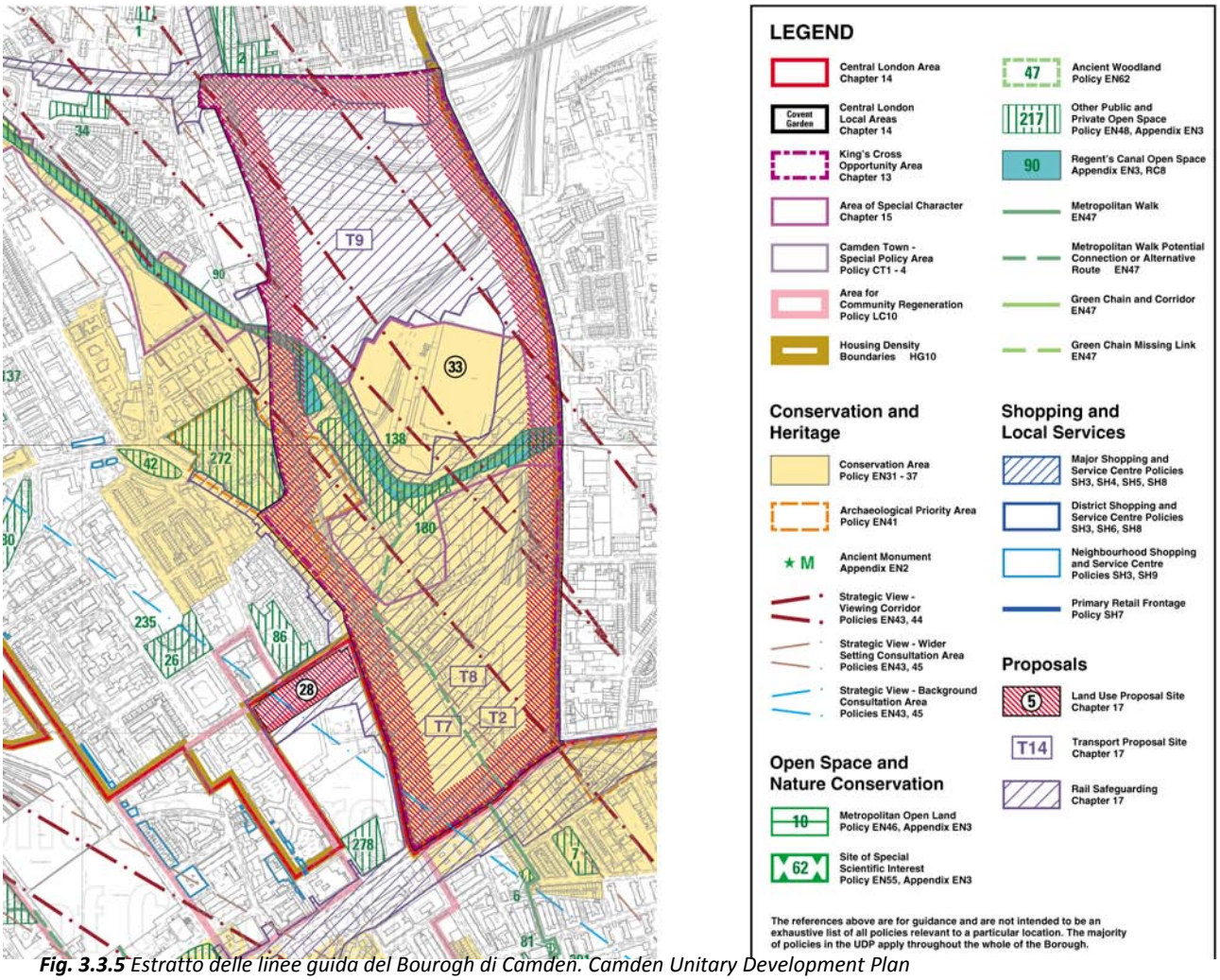


Fig. 3.3.5 *Estratto delle linee guida del Bourogh di Camden. Camden Unitary Development Plan*

Inoltre viene sottolineata la necessità di favorire le connessioni dell'area nelle quattro direzioni, in particolare di risolvere il nodo verso Nord Est, dove insiste la linea ferroviaria, evitando l'effetto ghetto anche dal punto di vista sociale, con un piano di aumento di posti di lavoro e un bilanciamento delle diverse comunità in termini di regime proprietario e culturale. A tal fine si prevede che lo sviluppo in più fasi dovrà essere tale da contenere un appropriato mix di usi sin dall'inizio e attivare una fase di concertazione con le associazioni dei residenti, in favore anche di una maggiore sicurezza e controllo dell'area.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE,
che ha inteso lo sviluppo su principi e in base alle caratteristiche del developer, non in maniera vincolistica, con una flessibilità del 20% sui volumi
VISION
> Densificare i nodi urbani e well connetected area
> Creare Mix communities, attraverso un mix degli usi e dei regimi proprietari, 40% delle residenze social housing
> Creare un posto attrattivo e capacità di generare effetto spill over con qualità degli spazi pubblici

DATI

Non sono definiti indici edificatori, ma i volumi sono ricavati dalla plot area (mq/mq) con un rapporto massimo di 3:1 e i limiti di altezza sono vincolati ai corridoio delle visuali del centro storico della città da rispettare. Un modello di città denso. Inoltre un altro dato fissato è il 40% di social housing minimo da prevedere. Questi parametri consentono una ampia libertà nel disporre i volumi e nel modellare le forme dell'insediamento.

Fig. 3.3.6 *Il "Blueprint"*

DESCRIZIONE PROGETTO - "*CONCEPT PLAN*"

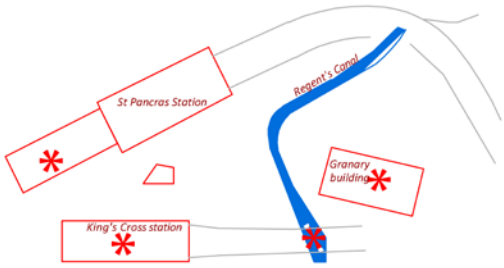
L'intervento di rigenerazione dell'area di King's Cross ha seguito un iter molto lungo nella fase di definizione degli obiettivi e di partecipazione, al contrario non ha subito fasi di rallentamento nella realizzazione. La fase iniziale è stata quella di definire un "*Brief*" uno schema preliminare di massima, senza regole prescrittive o vincoli, ma con indicazioni di massima, in modo da poter fornire una base su cui elaborare le discussioni e apportare modifiche e miglioramenti recepiti dai vari stakeholder, nel dettaglio in 13 punti [iii]. Il bref iniziale prevedeva l'insediamento di 2.500 abitazioni e 30.000 posti di lavoro tra direzionale e commerciale.

L'idea iniziale, sviluppata da un team di progettisti capeggiato dallo studio Allies and Morrison Associates, era quella di valorizzare le pre esistenze dell'area e ricreare una connessione lineare che attraversa l'area sul lato lungo in direzione Nord Sud ricucendo tutti gli edifici storici attraverso il nuovo "boulevard" e una fitta rete infrastrutturale, integrando l'area al contesto.

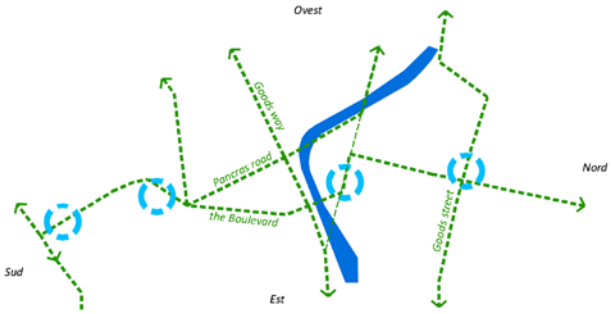
A sud, infatti, nell'intersezione tra i due grandi volumi delle Stazioni di King's Cross e St Pancras si forma una nuova piazza su cui fa da sfondo il German Gymnasium. Da qui partono due assi, uno

diagonale che attraverso Pancras Square su cui si raccolgono gli edifici commerciali e costeggia il Regent's Canal a Ovest, l'altro centrale che termina in Granary Square, che diventerà uno tra gli spazi pubblici più vasti di Londra. Qui si affaccia l' edificio dei Granai (Granary Building), sapientemente recuperato e che ospita la scuola di design Central St Martin.
Da St Pancras square, percorrendo invece l'altra strada diagonale, si arriva a un parco lineare di 140 x 40 metri che costeggia il canale. Questi a sua volta è collegato con il Cubitt Park attraverso un percorso pedonale tra due edifici a portico di due piani con attività commerciali, e che a sua volta è intersecato dalla strada che taglia l'area Nord in maniera trasversale e lo riconnette con i quartieri limitrofi.
Ciò che rafforza il piano è questa ossatura dei percorsi, un framework fatto di strade e piazze che consente agli spazi di riversarsi l'uno nell'altro dando maggiore forza e identità a l'intera area di sviluppo.
La struttura dei percorsi ("framework infrastructure") include, dunque, il Boulevard che fornisce un collegamento diretto tra Eastern Goods Yards e l'area di interscambio con le stazioni St Pancras-King's Cross, il riallineamento di Goods Way, la piazza di Granry Square e il parco di Cubitt.
Come afferma anche Roger Medelin, Joint Chief Executive della Argent Group, che ha guidato e coordinato tutta la fase partecipativa con gli stakeholder, i punti chiave del masterplan sono stati:
la realizzazione di una "financial and infrastructure framework with a very minimal additional cost";
la realizzazione di un modello di città denso, a blocchi e isolati con edifici efficienti dal punto di vista energetico e degli spostamenti; la realizzazione di un posto attrattivo in cui la gente vuole vivere e frequentare, attraverso un adeguato mix funzionale e la qualità del design.
Il disegno è molto chiaro e il modello di città che propone è molto compatto e denso fatto per isolati a blocchi compatti con edifici ad altezza variabile tra gli otto e i dieci piani. In questo tipo di schema, che richiama la città ottocentesca, grande importanza assumono il fronte stradale e l'attacco a terra degli edifici che ospitano funzioni pubbliche.
La circolazione primaria carrabile avviene quasi interamente all'esterno, penetrando solo in alcuni punti di accesso in cui vi sono parcheggi multipiano.

SCHEMA 01 STRATEGIE DI URBAN DESIGN

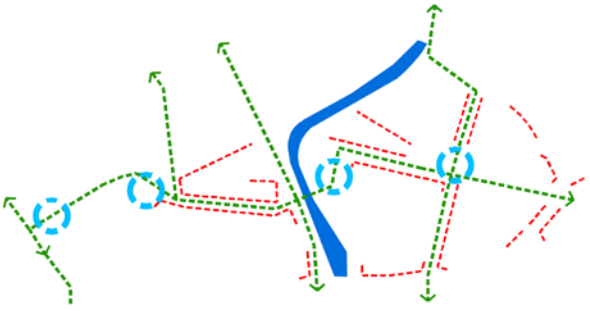


> MAGNETI E ATTRATTORI E RECUPERO DELLE PREESISTENZE



> RETE DEI PERCORSI, CARATTERIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI

> PARCELLIZZAZIONE INTERVENTO E RIAMMAGLIAMENTO DEI TESSUTI URBANI, MIX COMMUNITIES



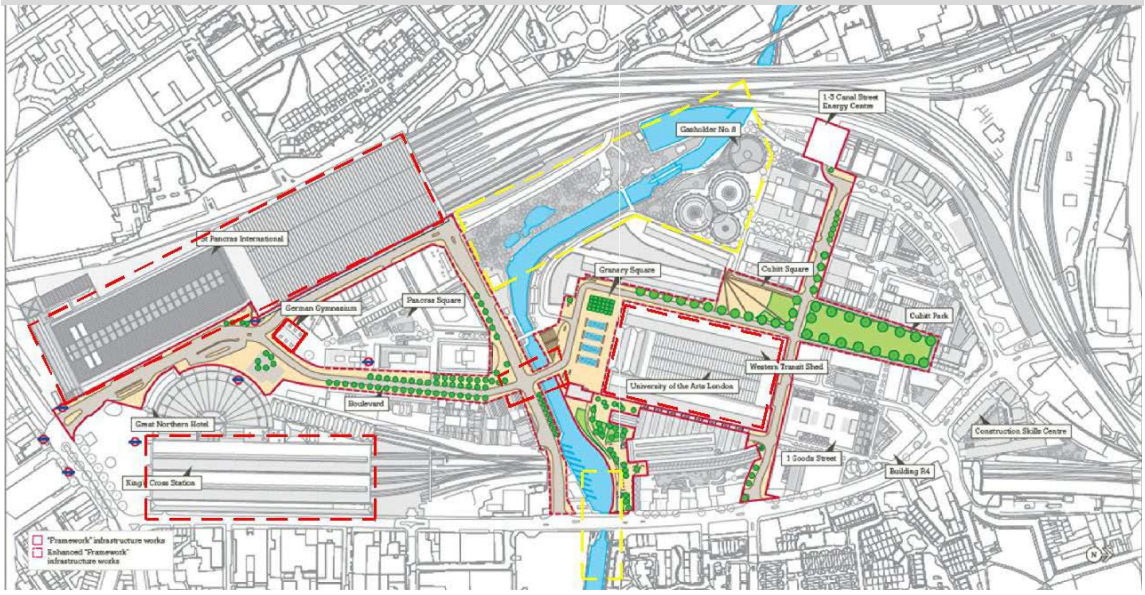
> PRIVILEGIARE FRONTI ATTIVI SU STRADA E ATTIVITA'

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

Rilevante è stata la metodologia di intervento, il suolo inizialmente di proprietà pubblica fatto salvo per alcune partecipazioni private, è stato affidato ad un *developer* privato con acquisite capacità in progetti di rigenerazione urbana. *Argent*, infatti è stato scelto non sulla base di una offerta economica, ma sulla capacità di valorizzare l'area con investimenti a lungo termine e non sulla immediata rivendita immobiliare. Dunque, Il criterio di scelta non è stato su base economica ma sul metodo e sul processo di valorizzazione dell'area, posto in termini di negoziazione e della acquisizione del consenso per migliorare lo schema di assetto iniziale. Questo, non è uno schema fisso, ma in virtù di una pianificazione flessibile, consente di lavorare non esclusivamente sulla speculazione ma su basi di reinvestimento nell'area e sulla gestione ed in funzione dell'attrazione degli investimenti senza alterare le regole insediative. L'estrema flessibilità funzionale e costruttiva consentita da un disegno a blocchi permette di adattarsi facilmente alle esigenze spaziali e distributive della domanda del mercato immobiliare.

Questa flessibilità è stata coordinata ad una strategia di "*phasing*" innovativo [iv]. (**Schema 02**). In questa ottica sono stati realizzati prima le infrastrutture di trasporto pubblico, per lo più con investimenti pubblici, e funzioni di interesse elevato come la scuola di arte Saint Martin, la ristrutturazione del Gymnasium, la rete di collegamento stradale e pedonale, e successivamente vengono realizzati gli sviluppi privati residenziali e direzionali, procedendo in maniera equilibrata nel distribuire le funzioni.(**Fig. 3.3.7**)

SCHEMA 02 SVILUPPO PER FASI IN FUNZIONE DEL MERCATO IMMOBILIARE "PHASING" E GESTIONE INTERVENTO



FASI. per rendere l'area attrattiva

I FASE rigenerazione della stazione ferroviaria

II FASE realizzazione dei simboli storici e attrattori, la scuola e il Gymnasium

III FASE realizzazione del framework insediativo e delle connessioni con l'intorno e bonifica canale.

IV FASE gestione dell'intervento, contratto di service con il council per dieci anni.

1. St Pancras Station 2. King's Cross Station 3. Gas holder n.8 4. Regent's Canal 5. Granary Complex 6. Camley natural park

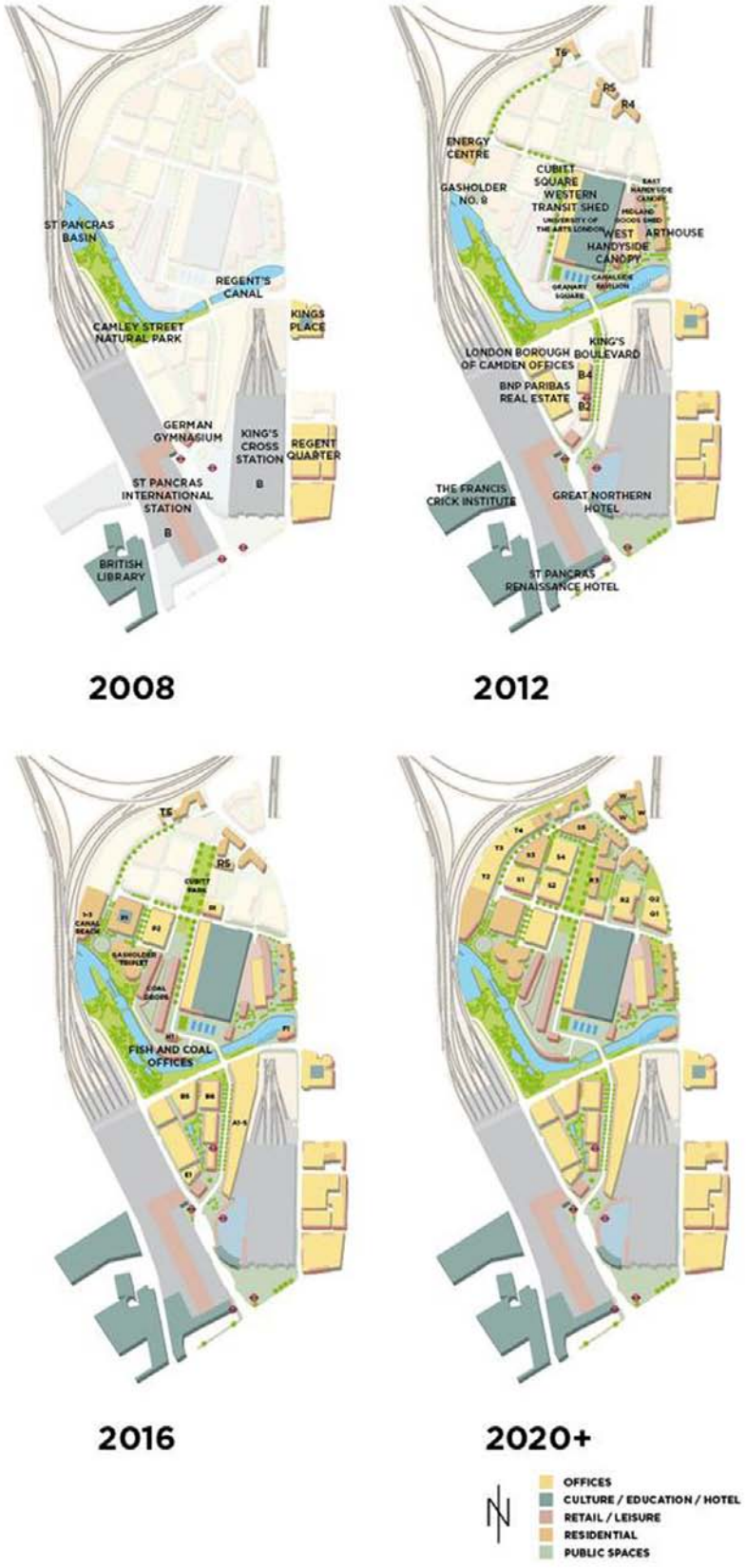


Fig. 3.3.7 *Le fasi dello sviluppo in accordo con il mix funzionale, e priorità degli spazi pubblici. Fonte King's Cross central*

SCHEMA 03 PRIORITÀ REALIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI PER RENDERE ATTRATTIVO IL NUOVO QUARTIERE

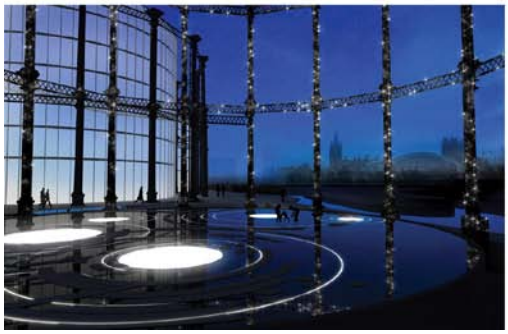


Fig. 05 *In senso orario: Granary square;Camley street Natural park; Regent's Canal; Pancras square; L'ex Gasometro; il Boulevard; St Pancras square.*

In questa maniera si riesce ad innescare un processo di valorizzazione dell'area anche tramite il cambiamento di percezione e renderla maggiormente attrattiva agli investitori ed agli abitanti. In questo, giocano un ruolo fondamentale gli spazi pubblici che vengono assunti come determinanti a

tale scopo. Vengono progettate venti nuove strade e dieci nuove piazze pubbliche. La caratterizzazione degli spazi pubblici e il ruolo attrattivo del canale, che viene a sua volta suddiviso in più parti, dall'area naturalistica e selvaggia al parco per bambini, fino alle aree semiprivate di servizio alle residenze. Nella prima fase sono stati raggiunti gli accordi con l 'University of Art of London che si è insediata nel Greenery Building e con l' Housing Group che si occuperà dello sviluppo residenziale

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE

Uffici: 418.000 mq; Residenziale: 195.000 mq; Commercio: 45.000 mq; hotel 74.000 mq; servizi 74.000; tempo libero: 31.000; 40 % di spazio pubblico. Densità plot ratio 3:1.

Nella prima fascia, ovvero quella a ridosso delle stazioni King's Cross e Saint Pancras, vengono destinati gli edifici per uffici in prevalenza in virtù della maggiore accessibilità; mentre nella seconda parte ad est vengono destinate in prevalenza le residenze in virtù di una posizione che può godere maggiormente del Canale e delle aree verdi.

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Argent Group acquisisce l'area per poco più di £ 3 milioni per 150 anni e forma una joint partnership con gli altri proprietari delle aree la London & Continental Railways, che ha sviluppato l'Alta velocità 1 Channel Tunnel Rail Link, e la tedesca DHL, la King Cross Central Limited Partnership (KCCLP) .

La nuova società si occuperà anche della gestione dell' intervento, ovvero sia del mantenimento degli spazi pubblici che di alcune proprietà messe a reddito.

L'area rimane di proprietà della King's Cross Limited Partnership e le aree comuni circa il 50% degli edifici privati viene gestito e manutenuto da una società di servizi ad hoc, la King's Cross Estate Service. Il compito è quello da un lato di gestire gli spazi pubblici, tenere pulito e curato gli spazi, ma anche di dare una maggiore sicurezza al luogo al fine di mantenere il livello dell'investimento e per meglio realizzare una comunità.

Una lezione importante che viene dal progetto di King's Cross è "l'approccio ibrido" che è stato usato. La redazione di uno schema di assetto preliminare basato su un approccio prestazionale e non vincolistico ha consentito di avviare una lunga fase di partecipazione e consenso degli attori coinvolti. Un approccio flessibile sulle quantità e sugli usi ma che fissava attraverso un masterplan, redatto da Allies and Morrison and Phorphorios, una forma di design coding, fissando trame e percorsi e spazi pubblici, senza definire nel dettaglio le architetture degli edifici: esse non sono il punto di forza di questo progetto. "L'approccio rifugge dall'imposizione di un concetto dominante o di un a priori figurativo ma mira a sviluppare uno scenario condiviso che riproduce le interrelazioni storiche fra i vari fattori, sociali economici topografici che hanno carattere e forma all'identità del luogo."

L'investitore privato ricerca da un lato la certezza nei tempi fornita da una chiara visione che garantisca i loro investimenti, dall'atro lato ricerca la necessaria flessibilità per adattarsi a cambiamenti delle circostanza del mercato.

Le autorità pubbliche devono essere in grado di guidare le decisioni attraverso gli strumenti di concertazione e porsi in maniera di negoziare con gli altri attori coinvolti su alcune scelte.

La svolta infatti si è avuta quando si è deciso di adottare una maggiore flessibilità al London Plan del 1989 che prevedeva per l'area 400 abitazioni e attività commerciali di dettaglio per piccole imprese, rendendo l'investimento non remunerativo. A seguito del fallimento dell'operazione della King's CrossRailway Lands Group si decise di operare un approccio più flessibile per quanto riguardava le destinazioni d'uso. Nel 1999, ventisette gruppi hanno espresso l'interesse a partecipare al progetto di rigenerazione di King's Cross. Argent Group è stato selezionato non già sulla base di uno schema insediativo o sulle quantità edilizie ma in virtù dell'esperienza acquisita nel campo di rigenerazione

urbana di aree dismesse (Birminghan e Manchester) e delle garanzie finanziarie, ma soprattutto attraverso il metodo di negoziazione con i diversi stakeholder coinvolti.

Questo tipo di approccio, che punta molto sulla partecipazione e sul consenso diffuso, mira a ridurre il rischio dell'investimento perché riduce il rischio politico e di pianificazione, che attualmente risulta essere il principale ostacolo agli investimenti in queste aree.

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO

La fase di progettazione è infatti iniziata nel 2001 con una documento preliminare "Principles for Human City" senza produrre disegni su come lo sviluppo edilizio si sarebbe composto, ma principalmente per condividere scelte e avviare una fase di discussioni con i vari stakeholder su ciò che avrebbe determinato il masterplan.

Argent ha così deciso di rivalutare il sito attraverso quattro anni di consultazioni con il CABE, il GLA, i residenti locali, English Eritage.

Soltanto dopo cinque anni nel 2006 viene approvata la *outline planning*,

Questo masterplan nasce da un cambiamento nell'atteggiamento del developer:

"Argent era disposto, dopo aver lavorato con noi e Allies e Morrison a Birmingham [Brindley Place], per ascoltare le nostre idee su come fare una città. Si rese conto che bei palazzi da soli non fanno una città. "dice Porphyrious, uno dei progettisti del masterplan.

Lo sviluppo di King's Cross prevede che il 40% delle abitazioni siano social housing con diverse modalità a seconda dell'operatore o del Fondo di garanzia che si occupa dei singoli sviluppi.

Complessivamente saranno costruite un totale di 1.700 abitazioni, di queste 950 sarà venduto privatamente, mentre 500 unità abitative sociali e di 250 "case intermedi a prezzi accessibili".

Va segnalato che forti critiche sono pervenute dal fatto che gli spazi pubblici sono controllati da telecamere a circuito chiuso.

riferimenti

http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110120085456/http://www.designliverpool.org.uk/FileUploads/The_importance_of_public_space_in_regeneration.pdf
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/case-studies/brindleyplace/design
http://www.rudi.net/books/11775
http://www.homesandcommunities.co.uk/mixed-use-masterplan-brindleyplace-birmingham
BrindleyPlace a model for Urban regeneration, Latham, Ian; Swenarton
http://www.bco.org.uk/uploaded/Mixed_use_summary.pdf

[i] Altri proprietari sono la: British Railtrack che possiede la King's Cross station, la East Coast Main Line, la Midland Main Line and la North London Line; British Waterways Board detiene la proprietà del Regent's Canal; London Borough di Camden che detiene il Calmey Street natural park e gli edifici Stanley buildings; British Gas detiene le strutture dei gasometri.

[ii] London and Continental Railways (LCR) è la compagnia responsabile per la progettazione, costruzione, e finanziamento della linea ad Alta Velocità da Folkestone a St Pancras. Excel plc DHL, è una azienda leader nel settore logistico e del trasporto. Exel detiene la proprietà di alcuni edifici industriali nell'area, compresa il "Goods Yard".
Argent St George è una joint venture tra la Argent Group plc, compagnia specializzata nei progetti di rigenerazione urbana, e la St George plc, compagnia specializzata nel settore residenziale

[iii] I parametri fissati in particolare furono: 1 Land Ownership and Physical Boundaries; 2 The Channel Tunnel Rail Link; 3 Planning Policy Expectations; 4 High density mixed use development; 5 Strategic views and tall buildings; 6 Building and integrating Neighbourhoods; 7 Integrating Communities; 8 Listed Buildings and other heritage resources; 9 Environmetal parameters and designations; 10 other transport infrastructure; 11 Site infrastructure, services and utilities; 12 Adjacent development projects; 13 Viability.

[iv] La divisione per parti dello sviluppo immobiliare non deve compromettere l'unitarietà generale del progetto urbano, che deve appoggiarsi ,per l'appunto, su una chiara gerarchia e qualità degli spazi pubblici e delle infrastrutture della mobilità e della conseguente ricucitura con le aree circostanti. Inteso in questa ottica di flessibilità lo sviluppo immobiliare ha potenzialità e capacità di innescare un processo rigenerativo. Troppo spesso accade che gli strumenti attuativi (vedi il caso degli accordi di programma) vengano utilizzati per correggere il mix funzionale e le volumetrie verso i segmenti di mercato che garantiscono maggiori ritorni in termini di vendita, soltanto in un'ottica di investimento a breve termine.

3.3.2 BRINDLEYPLACE, Birminghan, Argent Group

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	VUOTO URBANO
CONCEPT:	BUSINESS DISTRICT
ANNO DI PROGETTAZIONE:	1994
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2003
STRUMENTI URBANISTICI:	Birminghan urban design study 1990 Regeneration Strategy
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Argent Group
PROGETTO MASTERPLAN:	John Chtawin
PROJECT MANAGER:	Argent Group
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	
PLANNING CONSULTANT:	Ove Arup
CONTRACTOR:	Tarmac Construction & HGB Construction
ARCHITECT:	Anthony Peake Associati Allies & Morrison Sidell Gibson Partnership Porphyrios Associati Stanton Williams Levitt Bernstein Associated Architects

> DENSIFICAZIONE

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Parcellizare quartierizzare e creare sense of place,
> Qualita' spazi pubblici
> Gestione intervento in fasi coordiante

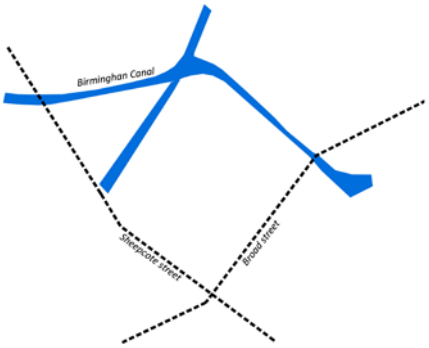
PREMESSA

L'area di BrindleyPlace fa parte di una più ampia porzione di un sito ex metallurgico dismesso da tempo, posto a sud del quartiere *Jewellery Quarter*, delimitata a Nord ed Est dal *Birminghan Canal*, mentre a Sud da *Broad street* e ad Ovest da *Sheepcote street*.(**Schema 01**) L'area è di dimensioni piuttosto contenute, di circa 20 ettari[i], e si trova non distante dal city core e all'interno del primo anello carrabile della città e dunque presenta un buon livello di accessibilità e non sono presenti preesistenze vincolate o dal rilevate valore storico artistico.

Inoltre l'area si trova a ridosso del *Convention Quarter*, ovvero un'area che è stata oggetto di una consistente intervento di riqualificazione a partire dalla fine degli anni 80[ii], attraverso la realizzazione di grandi strutture per il tempo libero e la cultura , come il Centro Congressi, la National Arena, terminati nel 1991, e facente parte di un piano più ampio di riqualificazione che si fondava sul rafforzamento dell'asse Est Ovest dal centro storico, attraverso l'immissione di edifici magneti, attrattori dal richiamo non solo a scala cittadina, e dalla caratterizzazione e pedonalizzazione delle strade e spazi pubblici. In questo programma sarebbe rientrato in una seconda fase anche l'aera di Brindleyplace attraverso un accordo con developer privati che esercitavo una opzione di acquisto sull'area in seguito alla realizzazione del centro congressi e della National Arena. A seguito della crisi del mercato immobiliare agli inizi degli anni 90 e il fallimento del primo developer [iii], e in seguito anche della compagnia Rosehaugh nel 1992, Argent acquista Brindleyplace plc e il sito per 150 anni di locazione per 3 milioni di sterline, anche se è aumentato a quasi £ 8m entro un anno con gli obblighi di sviluppo esistenti. Le condizioni favorevoli di acquisto pari a 1/5 del

prezzo precedente hanno sicuramente facilitato lo sviluppo dell'operazione e consentito di investire in una maggiore qualità degli spazi pubblici. Il precedente piano, che prevedeva grandi strutture di vendita, viene abbondato in favore di un piano di assetto maggiormente flessibile per gli usi basata su griglia e su una sequenza collegata di spazi urbani e trame. Incaricato del nuovo masterplan è l'architetto John Chatwin affiancato da un team con diversi esperti, dunque viene abbandonata la strategia della "grande architettura" e degli edifici iconici e nessuno stile viene imposto a priori ma ogni edificio è affidato ad un progettista diverso, ed il disegno degli spazi pubblici e delle piazze viene affidato tramite concorso.

Fig. 3.2.1 *Intervento situazione post-ante.*



Schema 01 *Localizzazione*

Inoltre la prima fase di interventi che ha portato alla realizzazione e concentrazione di importanti edifici attrattivi con funzioni specializzate nel tempo libero, cultura, sport, e la riqualificazione del canale hanno giocato un ruolo determinante nel cambiamento di percezione dell'area quale cluster della cultura e dello sport, e aveva ottenuto già buoni risultati in termini economici e di visitatori.

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

Il caso di Birminghan, ampiamente celebrato nella manualistica inglese vedi rapporto CABE e RUDI, è di rilievo poiché le *urban design strategy* sono state uno strumento, attraverso una pianificazione strategica di ordine superiore , per uscire da una crisi urbana di inizi anni '90 e hanno attratto investitori privati e instaurato una negoziazione tra pubblico e privato su fattori qualitativi e a lungo termine, ovvero come fattore di sviluppo economico e sociale.

Infatti come sottolinea Punter, Birminghan and Manchester già negli '90 posero l' *urban design* nella agenda di governo in maniera prioritaria sulla base poi delle pratiche dell Urban Task Force (UTF), ed elaborando una proficua collaborazione con gli organi centrali di governo, Regional Development Agencies, per sviluppare una vision delle città all'interno della pianificazione regionale con la Core Cities Group.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE - QUARTERITATION / CLUSTERING

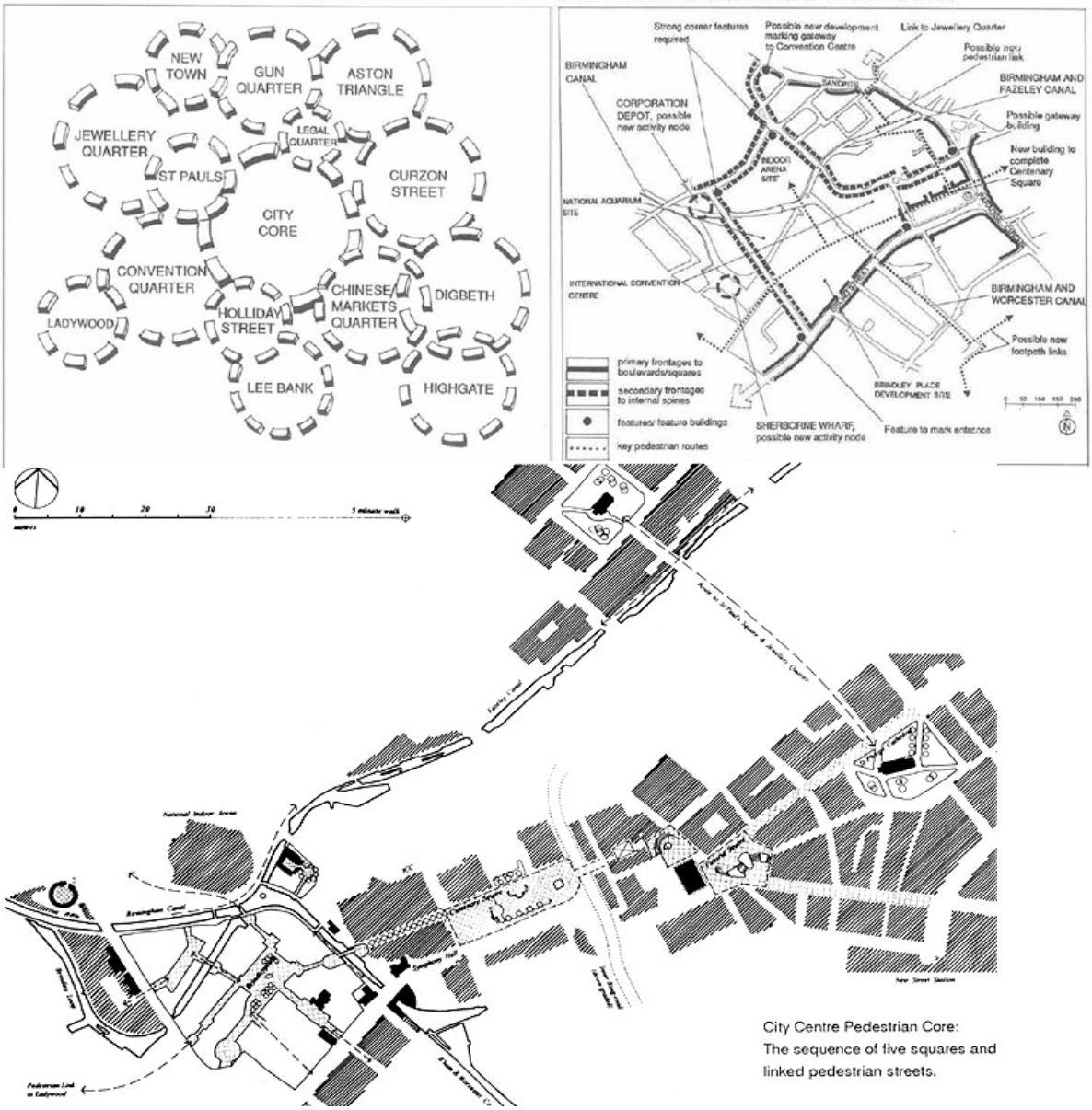


Fig. 3.2.2 *In senso orario.*

Dopo i numerosi studi di analisi condotti sulle cause e sugli effetti del declino urbano della città, si approda al Birminghan Urban Design Study, di Tibbalds 1990, che fissa già allora alcuni punti decisivi per il rilancio della città ed in particolare per il centro cittadino: active ground floor edges to the street ; in seguito la costituzione di ufficio con compito di promuovere la qualità urban attraverso il disegno urbano (Lee Sparks dirige nel 1991 direttore del Planning and Architecture), che decise di puntare su una Regeneration Strategy basata su : Business tourism; Quality and image; Mixed use/housing; Expanding central core; Developing quarters; Pedestrian priority; Urban design health; 3. Benefits to children and young people; 4. Reducing crime and the fear of crime; 5. the social dimension; 6 Biodiversity and nature; 7. Movement from place to place)

Infatti il Local Plan del 1980 impostato su un rigido zoning viene abbandonato in favore di una nuova vision impostata sulla flessibilità nel City Centre Strategy del 1987. attraverso questo documento , non contemplato dalla normativa urbanistica vigente comprende le nuove sfide competitive delle città e aspira a riportare in primo piano l'attrattività della città nei confronti del mondo finanziario ed economico soprattutto attraverso la rigenerazione del centro cittadino e con interventi strategici in altre aree della città e con la demolizione parziale dell' anello di cemento carrabile che circonda il centro cittadino.

Per il city centre infatti la vision è quella di realizzare un mix-use development e puntare sulla pedonalizzazione per riattivare il commercio e sulla riqualificazione degli spazi pubblici

La strategia di intervento viene esplicitata nel nuovo piano che si avvale di appositi Quarter Plan per definire politiche e azioni più dettagliate per ciascuna delle sette aree di intervento, il city-core e i sei quartieri a corona.

Dunque quella adottata dalla città di Birminghan, è una strategia che lavora nel definire aree con caratteri e funzioni simili e nel definire aree minime di intervento nella dimensione del quartiere, nel concentrare le attività e funzioni correlate realizzando dei veri e propri cluster. Al contempo per evitare una eccessiva settorializzazione e segregazione delle aree si lavora sulla identità dei luoghi, sulla loro caratterizzazione e differenziazione attraverso un codice di forme che privilegia l'isolato e soprattutto attraverso la caratterizzazione degli spazi pubblici e nell'attenta progettazione dei collegamenti pedonali e dei flussi tra le aree e nelle loro sequenza spaziali.

DATI

Densità: site area 6,9 ha – 146,600 mq lordi di sviluppo – plot ratio 2,1.

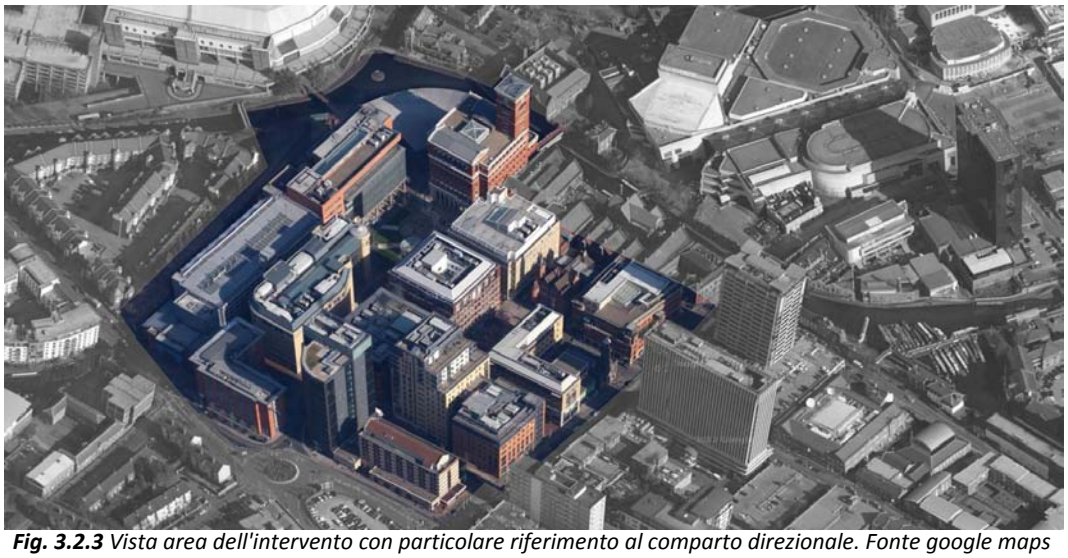


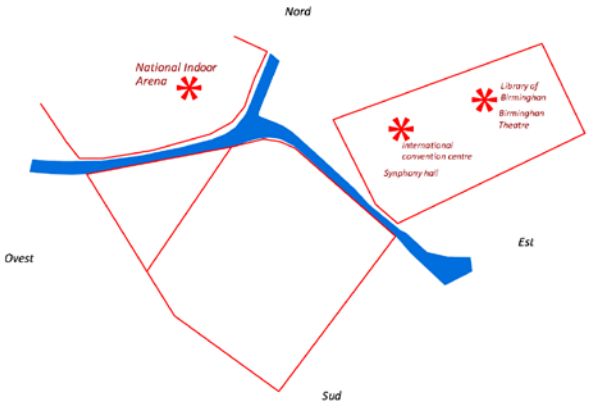
Fig. 3.2.3 *Vista area dell'intervento con particolare riferimento al comparto direzionale. Fonte google maps*

DESCRIZIONE PROGETTO - "*CONCEPT PLAN*"

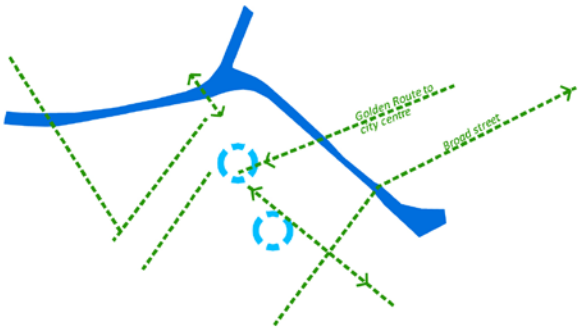
Accantonato il progetto di uno shopping mall e attività di supporto nel comparto leisure, la nuova linea è sostanzialmente quella di realizzare un centro direzionale (office developmet con 10 nuovi edifici per uffici) con attività residenziale di supporto, hotel e negozi di dettaglio; due piazze di cui una nuova piazza in posizione pressoché baricentrica con una schema molto regolare che riprende le trame esistenti e valorizza le preesistenze , come il canale e le relazioni e I passaggi agli "ancor building" esistenti come l' Arena.

Per gli sviluppi residenziali fu previsto, anche qui come a King's Cross, di realizzare i due interventi in comparti separati e raccolti, e con una forte identità architettonica nei pressi del Canale. La bonifica del Canale riveste un ruolo centrale in termini di attrattività, così vengono potenziati gli attraversamenti, e concentrate i fronti con attività a piano terra nei pressi della passeggiata pedonale, che diviene un richiamo anche nelle ore notturne, assicurando la presenza di abitanti anche nelle ore notturne, quando gli uffici si svuotano. individuando una migliore collocazione delle strutture per il tempo libero.

SCHEMA 01 STRATEGIE DI URBAN DESIGN (quarteritation/clustering - nodalità - gerarchia spazi pubblici - fronti attivi)

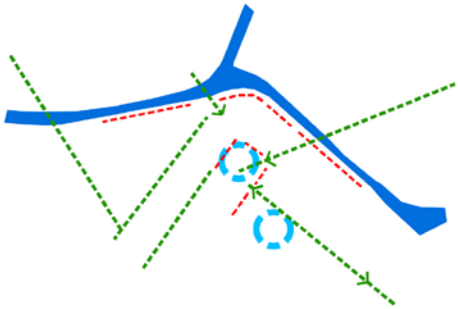


> MAGNETI E ATTRATTORI



> RETE DEI PERCORSI, CARATTERIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI

> PARCELLIZZAZIONE INTERVENTO E RIAMMAGLIAMENTO DEI TESSUTI URBANI, MIX COMMUNITIES



> PRIVILEGIARE FRONTI ATTIVI SU STRADA E ATTIVITA'

Inoltre rilevante è la strategia per la viabilità. Il traffico veicolare rimane infatti ai margini e sfruttando le dimensioni compatte si privilegia una mobilità pedonale. In questa ottica gli spazi pubblici assumono una importanza notevole sia nel realizzare sequenze spaziali sia nella cucitura con i tessuti urbani circostanti contribuendo data la loro sezione ristretta ad una maggiore compattezza.

La piazza centrale riveste un ruolo determinante nel masterplan e nelle intenzioni del developer. Racchiusa dagli edifici 7 - 8 e avvolta dai portici in stile vittoriano e centrata sul bar ellittico risulta il termine del lungo

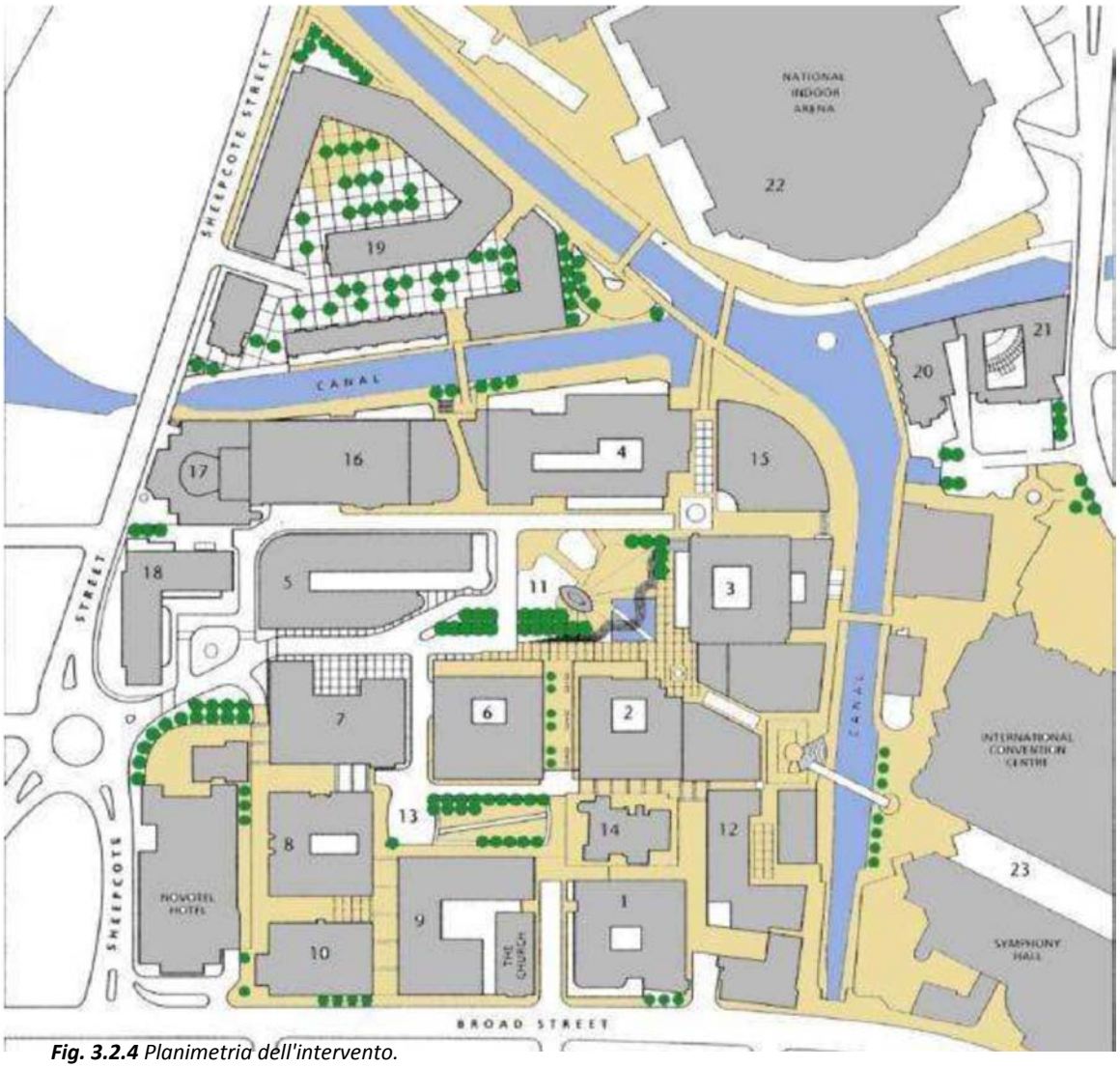


Fig. 3.2.4 *Planimetria dell'intervento.*

percorso pedonale che conduce al centro cittadino attraversando il Convention Quarter.
Successivamente è stata realizzata l'altra piazza *Oozell square* che è il terminale dell'altra arteria verso il centro della città, Broad steet, su cui si affaccia l'unica preesistenza che è stata recuperata, ovvero la scuola vittoriana.
Inoltre la strategia di una maggiore flessibilità, rispetto al piano precedente, nella destinazione d'uso degli edifici che ha preferito uno sviluppo direzionale che aveva maggior mercato in quel periodo, e nella forma preferendo uno sviluppo a blocchi e a isolati in opposizione a lunghi corpi in linea e dalle dimensioni più contenute e comunque sempre volte alla ricostruzione dell'isolato e della corte hanno avuto esiti sperati.
Volutamente si è cercato questa commistione stilistica architettonica.
Mentre per gli edifici posti ai margini, in particolare gli sviluppi residenziali e i fronti degli edifici per uffici si riprende uno stile architettonico vittoriano nei materiali e in alcuni casi nelle forme, all' interno prevale uno stile maggiormente contemporaneo. Le linee guida riguardavano infatti l'utilizzo di mattone a vista, fissavano l'altezza massima alla gronda, e definivano l'attacco al suolo che doveva essere aperto e permeabile e il rapporto con la strada. In questa sede non ci interessa esprimere giudizi in tal senso, il punto di forza di questo progetto è da ricercare nel tentativo di realizzare un pezzo di città attraverso visione spaziale coordinata con le infrastrutture cittadine e nella proficua collaborazione tra gli interessi del settore pubblico a lungo termine e quelli privati in termini di reddività che trovano incontro nella pratiche di disegno urbano ed in un approccio strategico alla progettazione urbana.

SCHEMA 02 PRIORITÀ REALIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI PER RENDERE ATTRATTIVO IL NUOVO QUARTIERE

Fig. 3.2.5 *Da sinistra a destra: la piazza centrale, il Canale.*

APPROCCI DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

Il modello di sviluppo immobiliare ricalca quello del distretto direzionale di origine statunitense, ma ne apporta interessanti innovazioni sia dal punto di vista del disegno come visto in precedenza e sia dal punto di vista operativo.

Determinante per il successo dell'operazione è stata la gestione delle fasi dell'intervento da parte del developer che in accordo con le direttive comunali ha inteso rispettare un progressiva completamento in rapporto al mix funzionale. Nelle prime fasi vengono venduti gli sviluppi residenziali posti ai margini dell'intervento ad altri sviluppatori , in collaborazione con il city council si realizza la bonifica del canale e degli spazi pubblici pedonali adiacenti al canale, nella seconda fase vengono venduti i primi edifici per uffici One an Second building, che permettono di finanziare l'intervento che parte dalla realizzazione della piazza pubblica e dalla struttura pedonale di tutto l'intervento. Una volta realizzate le infrastrutture principali si è proceduti con un intervento in fasi rivolto alla scala dell' isolato che ha consentito di gestire anche dal punto finanziario con maggiore tranquillità. "Gli interventi successivi hanno permesso di e dato più spazio a una maggiore commistione e varietà d'usi: l'ex scuola restaurata venne data in concessione a una galleria d'arte (Ikon Gallery); il Crescent Theatre venne recuperato e riaperto; infine venne realizzato il parcheggio multipiano, la piazza più raccolta (Oozells square) e il Sealife Centre a completamento dell'offerta di intrattenimento del fronte sul canale".

Nel'ultime fasi, infatti, vengono realizzati gli edifici 7 8 10, recentemente ceduti a fondi immobiliari privati.

In ultimo si avvia la fase di gestione dell'intervento sia degli edifici ancora in proprietà sia della gestione degli spazi pubblici con un contratto di service di dieci anni stipulato con la pubblica amministrazione. La strategia del developer non si limita infatti alla sola edificazione ma punta infatti anche alla gestione di tutto l'intervento al fine di poter conservare la unitarietà e qualità degli spazi pubblici e non solo l'architettura degli edifici.

SCHEMA 03 SVILUPPO PER FASI IN FUNZIONE DEL MERCATO IMMOBILIARE "PHASING" E GESTIONE INTERVENTO

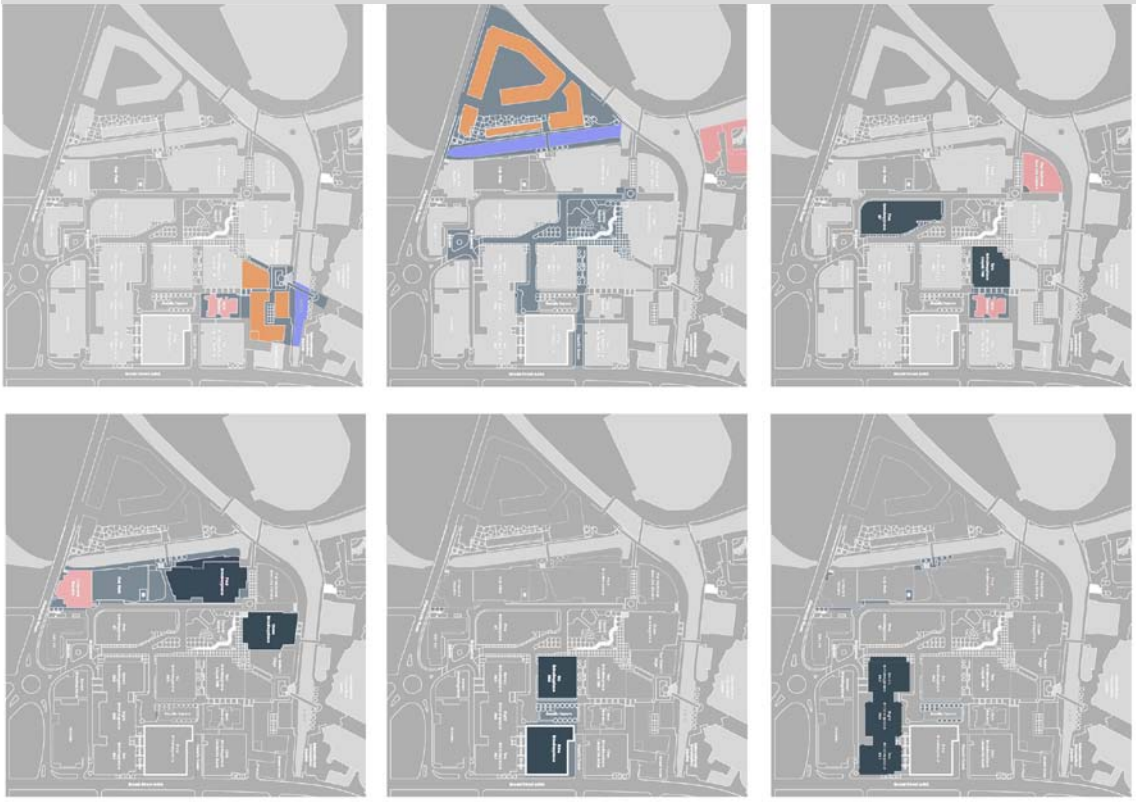


Fig. 3.2.6 *In arancio il comparto residenze; in blu il comparto direzionale; in rosa i servizi.*

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITA'

Uffici 87.652 mq – Negozi 15.740 mq – tempo libero e cultura xx Oltre al comparto uffici, l'offerta delle attività si fonda su un offerta turistica rivola a city users, molto in voga in quegli anni ma senza puntare all'edificio comunicativo: National Sea Life Centre – Ikon Gallery (galleria d'arte) – Crescent Theatre – City Inn Hotel – parcheggio multipiano -

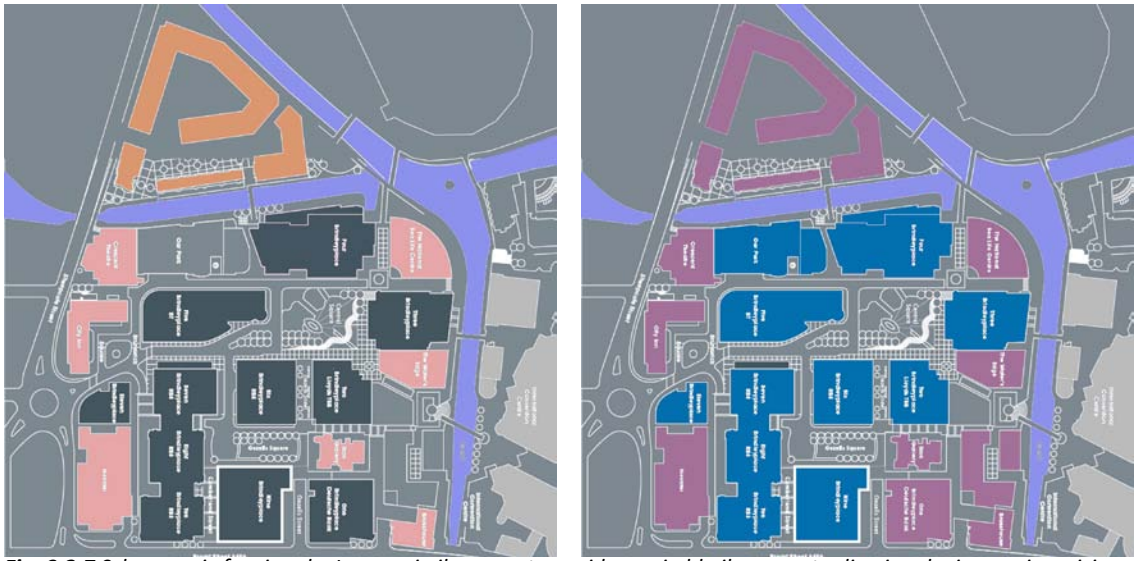


Fig. 3.2.7 *Schema mix funzionale. In arancio il comparto residenze; in blu il comparto direzionale; in rosa i servizi. A destra: schema degli edifici in gestione, in azzurro i tenant, in magenta quelli ceduti*

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Argent group, approfittando di una situazione congiunturale favorevole, acquisisce l'area per poco più di £ 3 milioni per 150 anni.

Argent gestisce gli asset di Brindleyplace Limited per conto di investitori istituzionali i fondi pensione BTPS (proprietaria al 22,5 %), RMPP (17,5 %) , Argent (10,01 %) e investitori privati (49,99 %), introducendo un nuovo veicolo che combina fondi istituzionali e fondi privati.[iv]

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

Viene fondata nel 2003, a seguito del completamento dell'intervento, la *Brindleyplace Limited Partnership* con lo scopo di valorizzare le proprietà così da autofinanziarsi , con fitto, vendita si occupa della gestione dell'intervento, come per l' edificio 11 dove ha intrapreso lavori per innalzare il livello di efficientamento energetico per valorizzarlo e renderlo più appetibile sul mercato. Essa detiene alcuni edifici per uffici mesi a reddito in fitto e si occupa del managment e security degli spazi pubblici per un service cost di £ 750,000 all'anno e sostenuta da partners e proprietari.

Questo tipo di strategia a lungo termine assicura una valorizzazione a lungo termine e consente di non disperdere gli investimenti fatti sulla qualità degli spazi pubblici.

La gestione di questi interventi diventa determinante per andare incontro a oscillazioni di mercato e per evitare e prevedere perdite improvvise attraverso una corretta gestione del porafoglio coordinata con la valorizzazione degli assett.

A Nord dell' intervento ha sede il centro il Town centre che si occupa della gestione a 360 gradi di Brindleyplace. Il team è composto da una squadra di manutenzione, una di marketing , una per il parcheggio ed una per la sicurezza.

The Brindleyplace portfolio has been financed by the combination of a £200 million syndicated debt facility arranged by HSBC and equity from a mix of institutional and private investors. HBOS subsidiary, Bank of Scotland - Corporate Banking, also provided a private loan facility of £10 million to 40% of the private investors. Most of the £21.4 million annual income stream is generated from major occupiers including The Royal Bank of Scotland, British Telecom, Deloitte & Touche and The Post Office with an average lease length of 16 years.

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO

La strategia iniziale seguita nell'area è stata quella di inserire grandi strutture per il tempo libero e per la cultura e sport, una strategia rivolta ad un offerta turistica di livello regionale e nazionale inserita in una ottica di marketing territoriale. Gli sviluppi residenziali, non prevedono un'offerta di social housing, ed in particolare l'intervento residenziale di Symphony Court prevede residenze di lusso. Critiche sono state mosse in tal senso per una eccessiva polarizzazione sociale ed una eccessiva privatizzazione degli spazi pubblici in seguito al controllo degli accessi che viene effettuata nelle ore notturne.

riferimenti bibliografici:

Progetto urbano strategico e competitività delle aree metropolitane, francesco Vescovi. 2006 Libreria Cup Milano
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110120085456/http://www.designliverpool.org.uk/FileUploads/The_importance_of_public_space_in_regeneration.pdf
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/case-studies/brindleyplace/design
http://www.rudi.net/books/11775
http://www.homesandcommunities.co.uk/mixed-use-masterplan-brindleyplace-birmingham
BrindleyPlace a model for Urban regeneration, Latham, Ian; Swenarton
http://www.bco.org.uk/uploaded/Mixed_use_summary.pdf

[i] Il sito è stato unificato nelle proprietà grazie ad una azione di esproprio da parte del comune, ovvero attraverso un Compulsory Purchase Order

[ii] Nel 1987 venne redatto il documento City Centre Strategy, approvato l'anno successivo, il cui obiettivo principale era il recupero e l'innalzamento della qualità dei luoghi per ridare attrattività al centro cittadino. Esso fondava le linee strategiche di rigenerazione in pochi elementi: maggiore accessibilità interna, espansione delle funzioni dell'area centrale oltre l'Inner Ring Road(la circonvallazione interna), potenziamento del trasporto pubblico e infine recupero dei canali d'acqua e delle aree dismesse.
Inoltre furono stabiliti sette principi tra cui: lo sviluppo di un approccio per quartieri ; lo sviluppo di un asse pedonale secondo un andamento est-ovest, dal futuro Centro Congressi al cuore cittadino; un approccio alla rigenerazione urbana fondato sugli spazi pubblici (strade e piazze), favorire la commistione funzionale.

[iii] Rosehaugh Stanhope acquisisce l'area dal Birminghan City Council per £23,3 milioni per un progetto di sviluppo mix-use basato sulla grande distribuzione retail e sui modelli precedenti di sviluppo di Boston, Baltimore and Canary Wharf. 1980s Rosehaugh Stanhope investe nella bonifica del suolo £0,5 milioni e infrastrutture £12 milioni ma nel 1992 a causa del fallimento rinuncia al progetto.
Birminghan City Council adotta le urban design principles 1990 Argent group acquisisce l'area 1992
Il progetto viene realizzato dal 1994 al 2003 dal developer Argent Group plc, che coordina il lavoro dei singoli sviluppi e acquisisce finanziamenti privati e pubblici durante il phasing realizzativi e opta per una strategia long term occupandosi del managment e security degli spazi pubblici per un service cost di £ 750,000 all'anno.

[iv] Dal 2010 Brinleyplace è posseduta dal fondo Hines Global Reti e Moorfield Group, ad eccezione dell'edificio 11 che è di proprietà di Argent l'hote Mint, SEA Life centre e The Water's
Edge di proprietà di British Airways Pension Fund

3.3.3 LIVERPOOL ONE, Liverpool,Grosvenor

SCENARIO:	Ddensificazione
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	AREA PORTUALE DISMESSA, VUOTO URBANO
CONCEPT:	SHOPPING CENTRE
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2000
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2008 - 2010
STRUMENTI URBANISTICI:	Stategic Regeneration Framework
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Grosvenor
PROGETTO MASTERPLAN:	BDP, Building Design Partnership
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	Waterman Partnership
PLANNING CONSULTANT:	Capita Symonds Drivers Jonas Nightingale Associates Pelli Clark Pelli
CONTRACTOR:	Balfour Beatty (east paradise Street) Kier (Hilton Hotel) Laing O'Rourke (west paradise Street) Mansell (site 8)
ARCHITECT:	Allies and Morrison, Cesar Pelli, Aedas , BDP CZWG, Dixon Jones, Craig Foster Architect, FAT, Austin Smith Lord, Brock Carmichael, Gross Max, Groupe Six, Glenn Howells, Page 26 firms

> DENSIFICAZIONE

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Strategia di traboccamento "spillover"
> Gestione intervento in fasi coordiante
> Concentrare attività correlate "clustering"
> Magneti e attrazione turistica e visitatori
> Qualità spazi pubblici

REMESSA

L'area di Liverpool One è inserita a ridosso del waterfont cittadino, accanto alle precedenti strutture portuali. Nel tempo l'area fu abbandonata e utilizzata come parcheggio (**Fig 3.3.2**) rappresentando un enorme vuoto urbano sin dal dopoguerra. Inoltre non erano presenti edifici dal valore storico o vincolati ad eccezione della Scuola Bluecoat. La sua localizzazione è molto centrale, tra il Town Hall e il centro direzionale e per l'appunto non distante dalle strutture del porto (**Schema 01**) e dall' Albert Dock (simbolo della prima fase di rigenerazione egli anni '80) ed a ridosso del quartiere storico operaio ottocentesco di Ropewalks.

Il declino delle attività portuali a partire dagli anni '70, aveva portato una crisi profonda nella città di Liverpool, non soltanto in termini economici ma anche sociale, provocando un degrado diffuso del centro cittadino e di conseguenza un notevole spopolamento.

L'area è stata assemblata in parte grazie ad una azione di esproprio. A seguito di uno studio condotto da una società di consulenza privata, Caushman and Wakefield, per conto del Comune, indicarono una notevole carenza nel settore del commercio specie nel centro cittadino individuando l'esigenza di circa 100.000 mq. Uno schema proposto dalla Merseyside Development Corporation nel 1993 fu respinta perché non ritenuto adatto al luogo e non avrebbe prodotto effetti di rigenerazione urbana perché basato troppo su singole architetture.

Da tempo la grande distribuzione commerciale rappresenta un interlocutore nei progetti di trasformazione urbana ed in Gran Bretagna questo rapporto con gli attori del retail è visto come cruciale. In seguito ad una competizione ristretta, Grasvenor, la terza compagnia inglese della grande distribuzione commerciale, fu selezionato per la realizzazione del progetto avendo offerto le migliori garanzie[i].

Il consorzio prevede il coinvolgimento di altri attori e finanziatori tra i quali il Fondo Hermes, Redevco, Liverpool Victoria e le Banche RBS, Barcla ys, HSBC e Eurohypo. L'investimento complessivo ammonta a £920 milioni, Grasvenor vinse ed i partner sula base di una competizione aggiudicata nel 2000, con un affitto di 250 anni, il suolo rimane pubblico e attraverso il compulsory purchase sono state acquistate le particelle necessarie.

Fig. 3.3.2 *In alto l'area durante le prime fasi dell'intervento 2003, da google maps; in basso render del progetto di completamento.*

L'assegnazione dell'evento Capitale della Cultura 2008 alla città di Liverpool ha avuto sicuramente un effetto traino per gli interventi di rigenerazione di tutta la città e hanno dato una ribalta internazionale anche allo sviluppo di Liverpool One.

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

Introdotte a seguito del programma Urban Task Force condotto da Richard Rogers tra gli altri, Le Urban Regeneration Company sono agenzie a partecipazione mista alle quali viene affidato il compito di individuare aree urbane di sviluppo con particolare riferimento alle aree dismesse e degradate, definendo un piano strategico in grado di convogliare investimenti pubblici e privati.

Liverpool Vision, la prima agenzia di rigenerazione urbana nata in Gran Bretagna, è una partnership tra Liverpool City Council e Homes and Communities Agency e NWDA e rappresentata anche da gruppi privati nel consiglio direttivo. Questi nel luglio del 2000 ha elaborato lo *Strategic Regeneration Framework*, un documento che individua e programma le trasformazioni urbane nell'area centro cittadino con un approccio tipicamente area based, ovvero definendo ambiti circoscritti di intervento (**Fig.3.3.3**). Accanto ad una vision che si propone di riportare i cittadini nel centro cittadino, incrementare e potenziare la funzione retail e con l'obiettivo di poter estendere i benefici anche ai quartieri limitrofi, individua sette Area Action Plan e le principali destinazioni in base alla loro vocazione terrioriale[ii], (a questi poi, in seguito ai benefici indotti da queste operazioni, si sono aggiunti programmi su Rope Walks e Baltic Triangle) e sei Supporting Themes[iii]. La strategia adottata dalla città di Liverpool dalla fine degli anni '90 si basa sulla concentrazione di attività correlate al fine di realizzare dei cluster urbani; svolgere un ruolo di regia nelle trasformazioni urbane e di coordinamento con i developer privati e tutti gli stakeholder, priorità per le azioni di rigenerazione urbana.

Come a Birminghan, viene data molta importanza nella selezione delle proposte al progetto degli spazi pubblici in particolare al disegno delle strade.

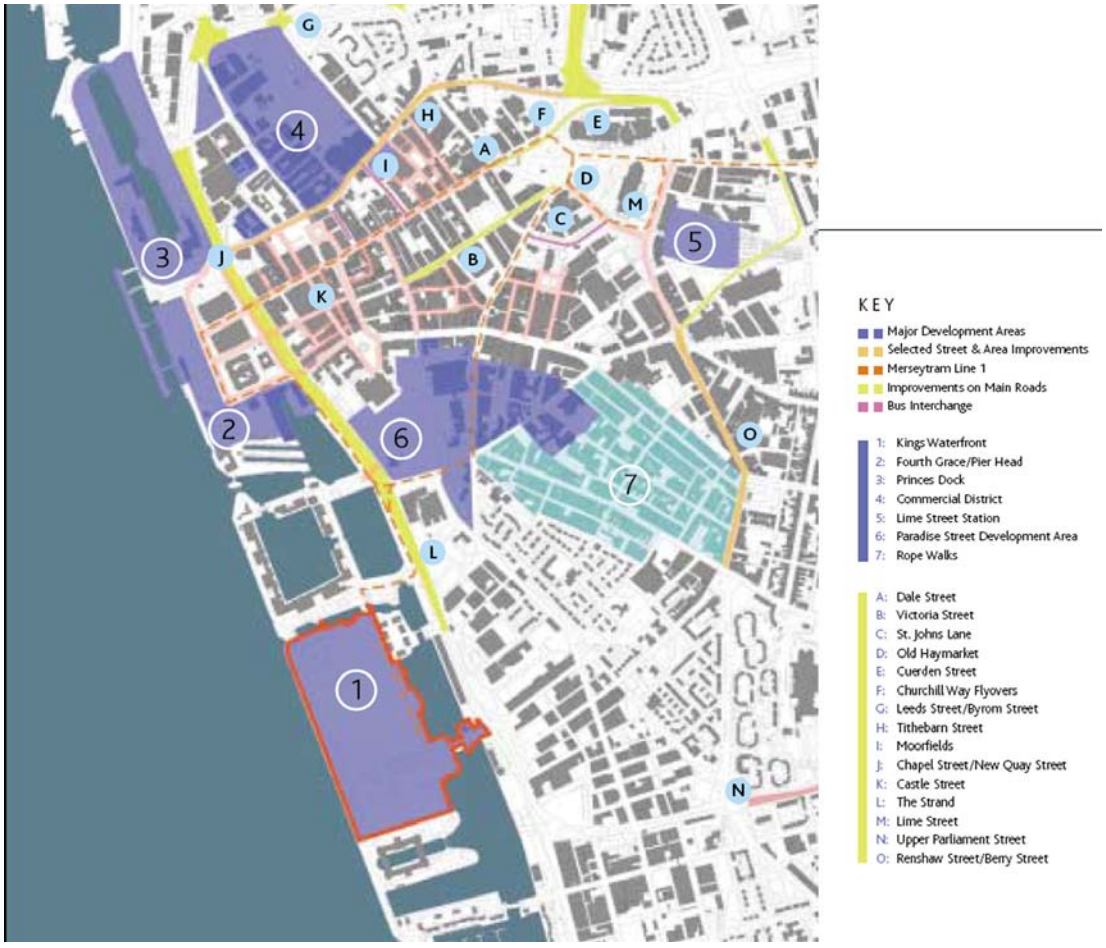


Fig. 3.3.3 *Seven Action Areas of SFL. Fonte: Strategic Framework Liverpool , Liverpool Vision and SOM. 2000*

In particolare due pubblicazioni governative offrono indicazioni di tipo progettuale nell'ambito retail di notevole spunto. La Planning Policy Guidance 6 (1996) fornisce elementi di classificazione prima delle aree urbane, se metropolitane, centrali, periferiche o locali e suddivide le Primary Shopping Area e le Secondary e fornisce una classificazione delle strade. In particolar modo si prevede che gli insediamenti commerciali debbano preferire una collocazione centrale e sono in alternativa estrema in area periferica o esterna alla città. Inoltre negli interventi di rigenerazione urbana grande valore è riconosciuto agli spazi pubblici, ai percorsi ed ai nodi accesso. Oltre alla accessibilità, come poi ribadito anche nel Vital and Viable Town Centres (Doe 1996), fattori indispensabili nella progettazione degli spazi pubblici sono la piacevolezza[iv] (amenities), gestione (action), attrazioni (attraction).

DATI

Area : 42 acri – 17,2 ha

Densità: superficie edificata – 234,000 mq lordi di sviluppo – plot ratio 1,37.

DESCRIZIONE PROGETTO - "*CONCEPT PLAN*"

Il brief prevedeva di rivitalizzare il centro cittadino con vecchie funzioni portuali dismesse; innalzare il livello competitivo di Liverpool con l'innesto delle funzioni commerciali nel centro cittadino fino ad estendersi su Paradise street verso il quartiere allora fortemente degradato di Ropewalks.

Il Council programma infatti di limitare gli sviluppi al di fuori di queste aree dei poli commerciali.

La difficile sfida per i progettisti è di coniugare un insieme di contenitori urbani con alte capacità attrattive in un contesto urbano cittadino ricreando le stesse condizioni urbane. Il masterplan elaborato dallo studio Building Design Partnership, in accordo con il developer e l'amministrazione cittadina era quello di realizzare un centro commerciale diffuso, differente dai precedenti schemi monofunzionali e isolati dal contesto con ampi parcheggi a raso su strada, attuando una serie di strategie di progettazione urbana e attraverso un processo di workshop e di consultazioni sia con le associazioni locali sia con quelle amministrativi e governative, come il CABE[v].

Il masterplan, suddivide l'area in altri distretti sia per adattarsi alla maglia esistente e sia in accordo con le strategie di marketing del developer per differenziare le diverse attività commerciali. Questi distretti includono Paradise Street, la spina centrale composta da edifici a grande scala; South John street con gli edifici a più livelli e con la passeggiata in quota; e Chavasse Park con il parco e gli edifici per uffici.

Gli edifici della grande distribuzione vengono collocati sui bordi per la loro funzione attrattiva e in particolare in connessione visiva dal waterfront che rappresenta il principale approdo turistico e con la più ampia accessibilità, mentre nell' interno vengono collocate le strutture di media e piccola distribuzione. Inoltre questa scelta localizzativa consente di attivare un effetto di traboccamento nei quartieri circostanti. Il parco urbano anch'esso in funzione attrattiva viene collocato allo stesso tempo al bordo dell'intervento verso il waterfront ma contemporaneamente è racchiuso all'interno dall'esedre. Il CABE ha sollevato alcune critiche riguardo al fatto della mancanza di un edificio ad ovest che potesse chiudere meglio il parco dal traffico veicolare.

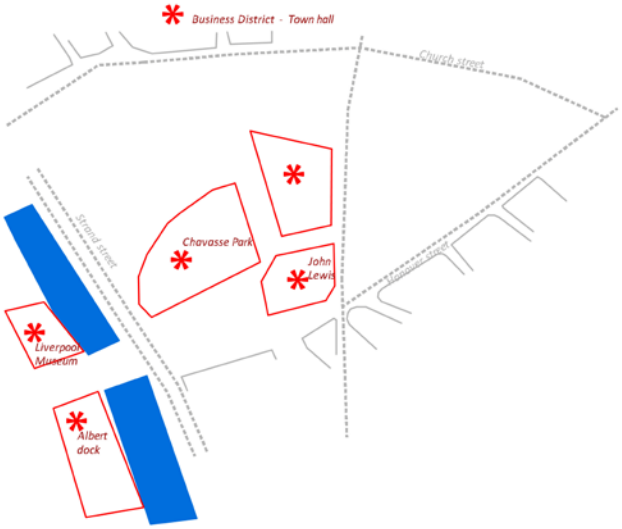
Al fine di assicurare la necessaria permeabilità e leggibilità, la rete dei percorsi pedonali è in continuità con le trame esistenti e nelle intersezioni realizza dei nodi[vi] urbani di notevole caratterizzazione. Il traffico veicolare è lasciato all'esterno e un parcheggio a quattro livelli posto al di sotto del parco consente una facile accessibilità, mentre altri due edifici a destinazione mista, collocati alle estremità sud ed est, ospitano parcheggi multipiano con uffici e negozi sui fronti stradali principali.

Paradise street è resa pedonale così come South John street, anche se quest'ultima si sdoppia e diventa un percorso a due livelli attrezzato con i negozi di piccolo taglio ai lati mentre alle estremità sono poste i grandi magazzini.

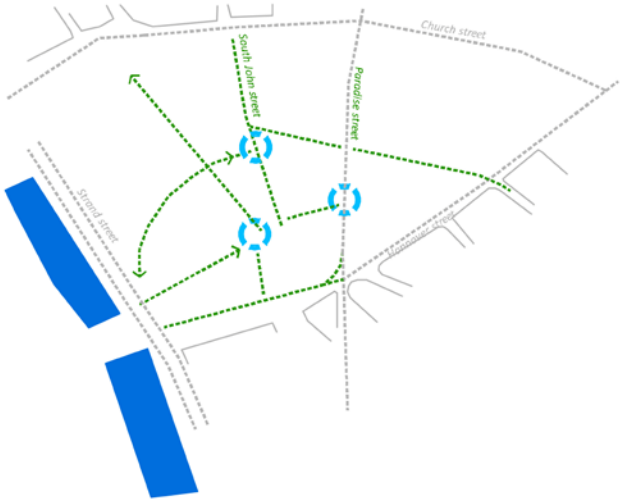
L'intervento infatti non è stato concepito ad unico livello come spesso accade per la grande distribuzione. Non solo il percorso pedonale in quota, ma viene fatto ampio ricorso alle terrazze. Inoltre

le emergenze degli edifici residenziali e direzionali contribuiscono ad arricchire lo skyline urbano come la Paradise Tower e Strand Street, il complesso di ellittico di Cesar Pelli.
Interessante qui è che le strategie di posizionamento delle strutture di vendita ed al controllo dei flussi pedonali si adatta alla maglia urbana dei percorsi esistenti e gli edifici dialogano con i volumi esistenti. I principi progettuali dei centri commerciali e gli studi sugli accessi e sui flussi pedonali non devono essere considerati in antitesi al progetto urbano che anzi deve coordinare queste istanze e integrarle nel modello di città al fine di evitare una banalizzazione dell'esperienza urbana e dei percorsi e della scena urbana. Il rischio rappresentato dalla omologazione e standardizzazione degli spazi che può essere causato dalle grandi catene commerciali, infatti deve essere evitato proprio grazie all'unicità dei luoghi e andando a fondo nella comprensioni dei luoghi. Il progetto di rigenerazione urbana attraverso l'utilizzo di attrattori della grande distribuzione, " *non deve ricalcare il modello tipologico del centro commerciale, bensì ridare visibilità e vigore alla incomparabile ricchezza del contesto in cui opera: gli spazi pubblici e la loro capacità di esprimere e di creare relazioni, di diventare teatro dell'esperienza, costituiscono la forza e la chiave di volta del progetto*" (Vescovi 2006 pp 46)

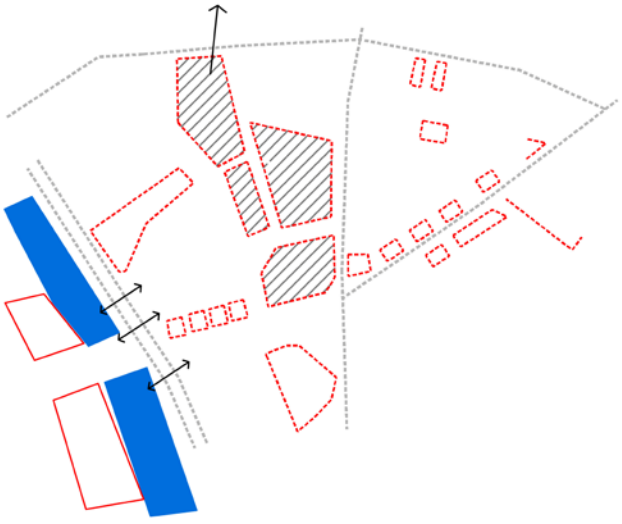
SCHEMA 02 STRATEGIE DI URBAN DESIGN



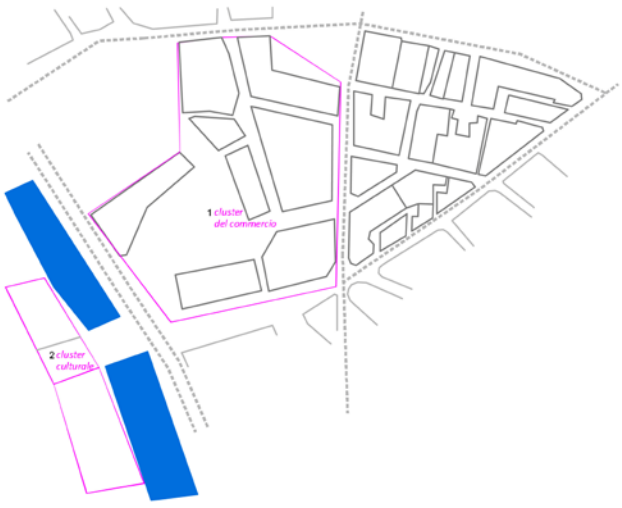
> MAGNETI E ATTRATTORI



> RETE DEI PERCORSI, CARATTERIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI, COLLEGAMENTI PEDONALI



> PRIVILEGIARE FRONTI ATTIVI SU STRADA E EFFETTO SPILLOVER ,



> CONCENTRARE ATTIVITA' CORRELATE , RIAMMAGLIAMENTO

Riassumendo i fattori strategici impiegati (**Schema 02**):
> Suddivisione in "sotto-quartieri" e differenziazione e caratterizzazione in base ai loro differenti usi ;
> Alta qualità degli spazi pubblici e nuovi assi pedonali in continuità con il tessuto urbano esistente;
> "Ancore urbane" ai nodi terminali dell'intervento per massimizzare l'effetto spillover sui quartieri circostanti; > *Street and corridor* ovvero limitare il traffico pedonale all'esterno e realizzare strade raccolte e sezione limitata ed accentuare così i fronti strada degli edifici;
> Alta accessibilità pubblica con parcheggio sotterraneo multipiano e nuovo terminal di trasporto pubblico; Favorire il mix use, inserendo la residenza nell'intervento, ai piani superiori e caratterizzare l'intervento non come singole scatole ma arricchire lo skyline cittadino.

QUALITÀ SPAZI PUBBLICI – CONNESSIONI E NODI URBANI

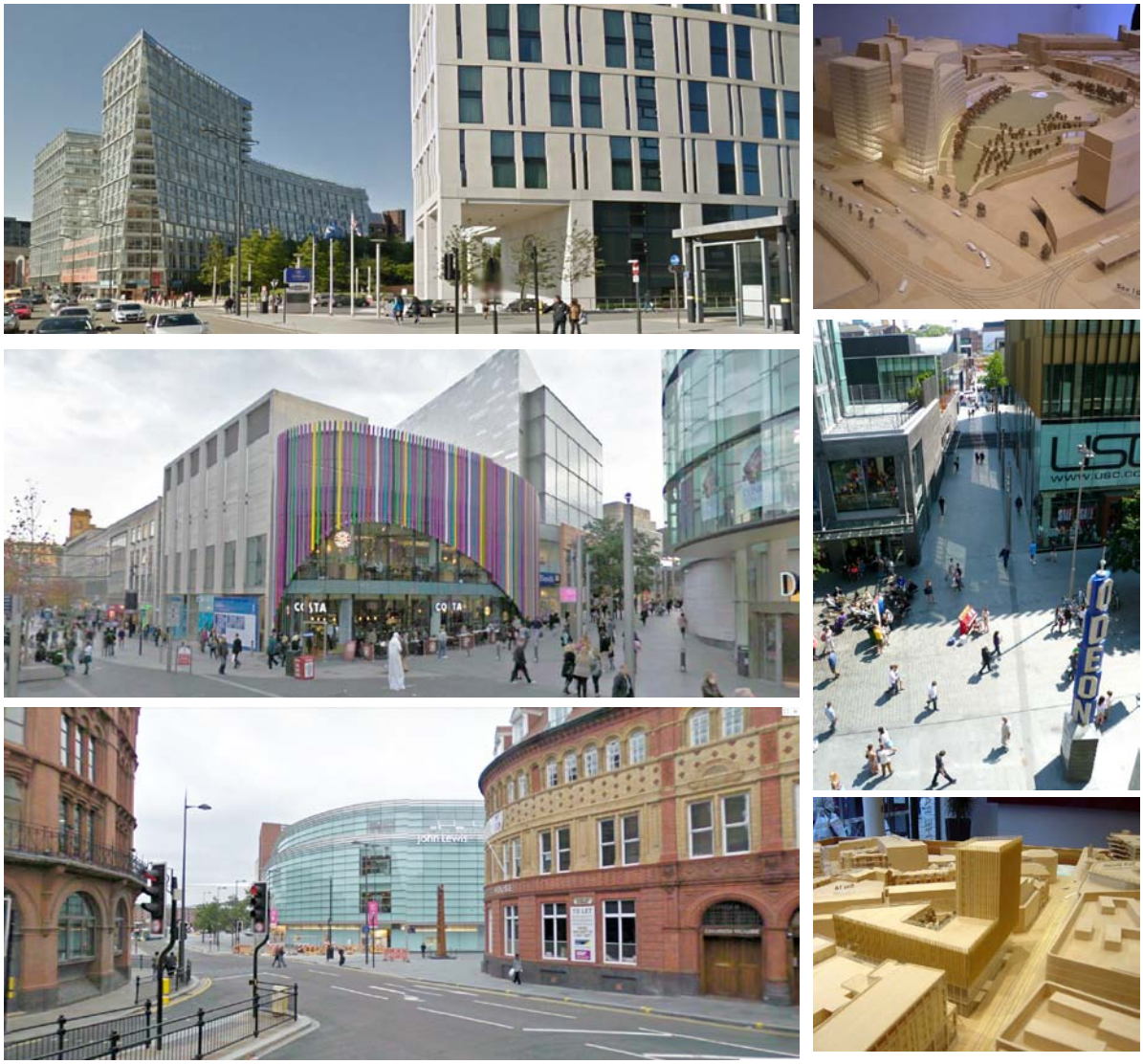


***Fig. 3.3.4 In alto**: Nodo di accesso da strand street e attraversamento pedonale su albert dock che avviene in quota stradale con gli edifici ad esedra di Cesar Pelli e vista del plastico a lato.*
***Al centro**: nodo di accesso pedonale da st jhon street e lord street, a lato vista da Nord del nodo di accesso da Paradise street con in evidenza i primi due livelli con destinazione commerciale e superiormente le residenze.*
***In Basso:** Nodo di accesso da paradise street - hannover street con il grande magazzino John Lewis che asseconda l'andamento degli edifici presistenti. A lato vista del plastico su Curch street con in evidenza la Paradise Tower.*

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

Lo schema contrasta decisamente con il modello monolitico del centro commerciale così comune in altre città, anche se c'è una logica commerciale dietro la forma. Grosvenor osservò che gli affitti sulle strade tradizionali hanno tenuto meglio di quelli negli shopping centre nel lungo periodo e che la middle class tende a non preferire i centri commerciali in periferie e monofunzionali che non hanno avuto buone performance economiche negli ultimi 5 anni e che essi avrebbero voluto adattare più facilmente la forma nelle decadi future al cambiamento e alle evoluzioni dei mercati.

Lo sviluppo non segue il modello delle gallerie commerciali, se non per l'edificio centrale su St George Street, ma è strutturato secondo una trama di isolati maggiormente integrata con il tessuto urbano esistente. Infatti il masterplan prevede una serie di interventi, 30 edifici complessivamente, affidati a 30 diversi studi di architettura per garantire la varietà edilizia, così da poter realizzare un nuovo quartiere grazie al tessuto urbano e al mix di usi integrato con il contesto, piuttosto che un semplice shopping centre. Il modello è sostanzialmente quello del Pedestrian Mall. La pedonalizzazione e la riqualificazione degli spazi pubblici come hanno dimostrato diversi studi porta notevoli vantaggi alle attività commerciali e determina il successo in termini di vitalità delle aree urbane. Queste strategie inizialmente utilizzate per rivitalizzare i centri storici si sono poi diffusi anche ai nuovi modelli di centri commerciali, come in questo caso. Il developer Grosvenor ha infatti concepito Liverpool One non semplicemente in termini di redditività commerciale ma ben consapevole che investire nel luogo porta notevoli benefici a lungo termine. Il motto " *compra o vattene, ma non restare*" non viene qui applicato. Anzi la gestione e la manutenzione degli spazi pubblici è attentamente curata.

Lo sviluppo è stato sostanzialmente concepito in due fasi. La prima ha puntato a completare la prima area di Paradise street e di Chavasse Park entro l'estate 2008, in concomitanza con l'evento della Capitale della cultura, mentre in una seconda fase sono stati completati gli altri interventi ai margini verso sud est.

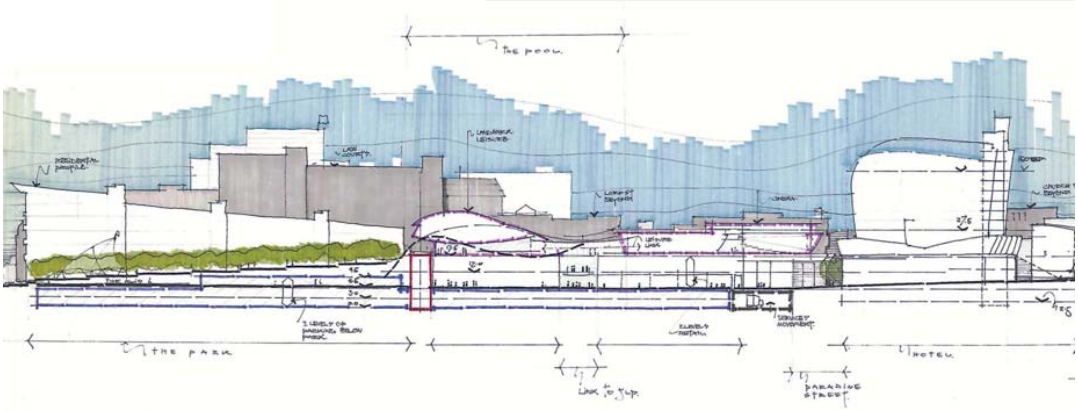


Fig. 3.3.5 *Sezione trasversale sul Parco Chavasse, che mostra l'articolazione dei livelli e i principali attrattori posti ai lati dell'intervento. Fonte Building Design Partnership.*

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

Uffici 30.000 mq – Commercio 146.600 mq – Servizi (tempo libero) 21.500 mq – Residenziale 600 alloggi – 3000 posti auto Hotel 2 (270 stanze – 107 stanze) Grande distribuzione 22.300 + 17.200

Sostanzialmente è un intervento retali-led, ovvero basato sull'offerta del commercio. Il ruolo del commercio nei recenti progetti di rigenerazione urbana diviene determinante soprattutto nel ripopolare le aree in disuso e per la capacità di innescare un indotto nel settore del commercio. Tuttavia si cerca di sperimentare per al'appunto una valida commistione tra grande distribuzione e distribuzione di dettaglio, (ovvero di tenant mix) e data la localizzazione dal potenziale turistico di accompagnare ad un offerta ricreativa l'offerta funzionale con hotel, uffici, e residenze per lo più di lusso.

Inoltre interessante è la ricerca di introdurre un mix funzionale verticale , combinando residenze e grande distribuzione. (**Fig.3.3.6**)

SCHEMA MIX USE E SCHEMA DI ASSETTO INSEDIATIVO (FRAMEWORK)

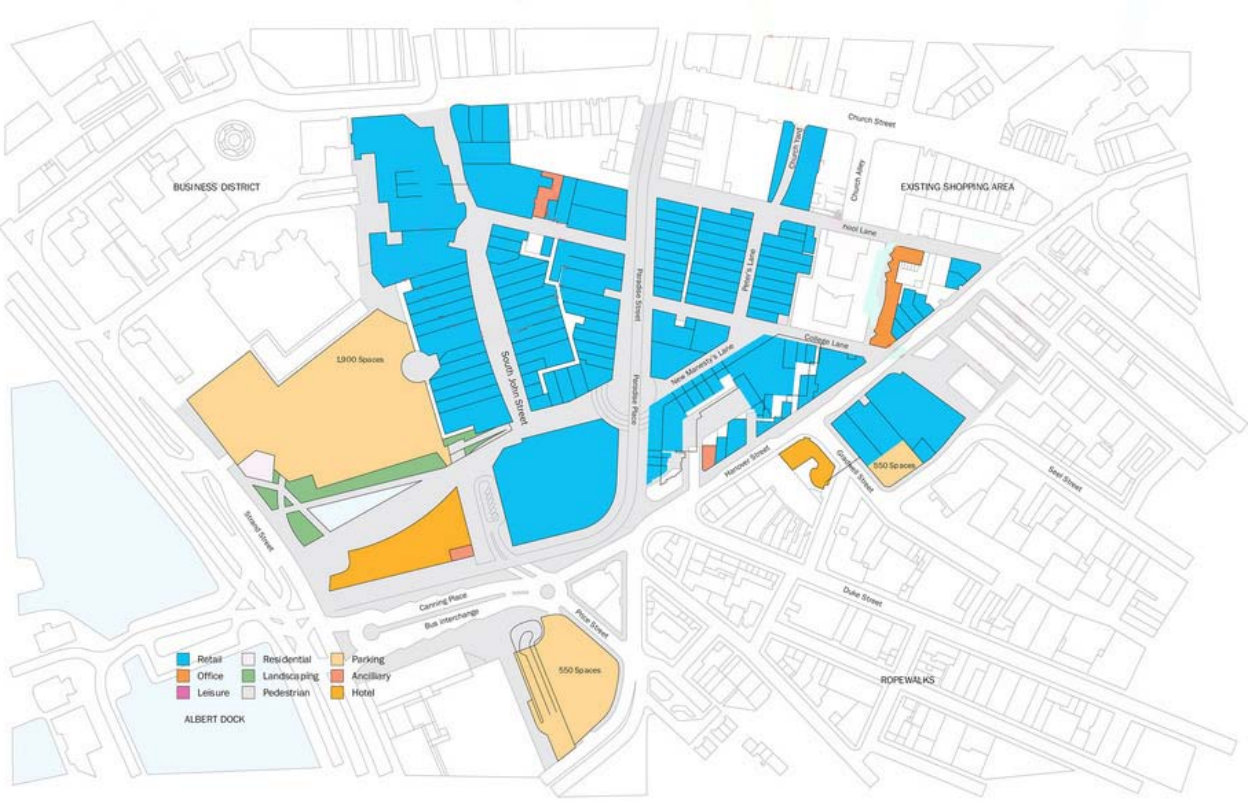


Fig. 3.3.6 *Planimetria generale con il mix funzionale. In blu il comparto commerciale; in arancio il direzionale; in giallo hotel; in beige i parcheggi; in bianco il residenziale;*

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

L'operazione è stata condotta con altri partner finanziari e include Hermes, Redevco , Liverpool Victoria, e diverse banche, RBS, Barclays, HSBC, Eurohypo. Inoltre l'ingente operazione finanziaria è stata condotta con un rapporto di equity e indebitamento pari a 1.1 ,e grazie ad un importante operazione di marketing si è riusciti a collocare la vendita in pre-sale di buona parte degli sviluppi.

I suoli rimangono pubblici e alcune particelle con proprietà multiple sono state acquisite con procedura di esproprio, ed è stato dato in leasing al developer per 250 anni.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

I lavori iniziano nel 2005, sostanzialmente l'intervento è stato concepito come un sigle-phased piuttosto che un multi-phased. Phase I : maggio 2008 (strade e primi 300.000 mq di retail) Phase II: ottobre 2008 (leisure, park e altri retail space).

La gestione del sito è controllata da un team di asset management di Grosvenor Estate che si occupa della pulizia e della sicurezza degli spazi locati e degli spazi aperti e gestisce in house tutti i servizi compreso i parcheggi. Inoltre attraverso il team di marketing vengono organizzati eventi durante tutto l'anno, e notevole impatto hanno le strategie di attrazione in primis il marchio diventato riconoscibile in tutta l' Inghilterra. (**Fig. 3.3.7**)

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO - CONSIDERAZIONI FINALI

L'intervento prevede la realizzazione di nuove strade e il mantenimento di 34 strade per lo più pedonali e questo prevede la gestione da parte del develpoer e del City Council, che rimangono private, ma con accessi sorvegliati e una vigilanza.

Il progetto del centro commerciale diffuso risponde ad una esigenza di marketing territoriale di attrazione di turisti con il chiaro intento di svolgere una azione di richiamo non soltanto per le aree periferiche circostanti ma anche verso una utenza internazionale allargata sotto l'effetto traino dell'evento Capitale della Cultura Liverpool 2008.

L'amministrazione di Liverpool elenca i benefici dell'intervento nell ' essere riuscito a restituire alla città un vuoto urbano, un detrattore di qualità urbana diventando in breve un pezzo di città integrato con il tessuto circostante e con benefici in termini di ricaduta economica. Alcune indagini condotte parlano di oltre 5,000 nuovi posti di lavoro e un incremento dei visitatori nell'area di oltre il 50% anche per gli edifici culturali circostanti, evidenziando un effetto traino che ha avuto l'operazione di Liverpool One.

Alcuni critici (Colequein 2010) hanno fatto osservare la scarsa attenzione delle architetture verso un sito che è stato nominato patrimonio dell' Unesco, in particolare per l'edificio di Cesar Pelli sul waterfront, "*the pool*" che ha incrementato il numero dei piani da 12 a 17. Inoltre il timore di una forte polarizzazione dell'intervento che avrebbe accentrato su di se tutti gli investimenti no vi è stato del tutto. Infatti le aree circostanti hanno subito un effetto traino, in particolare la vecchia are commerciale di Church Street e i distretti circostanti hanno registrato un aumento delle vendite al dettaglio e diventando meno periferica. Il tempismo della realizzazione che ha anticipato la crisi immobiliare ha favorito il collocamento dei negozi.

Fig. 3.3.7 *Il marchio di Liverpool One realizzato da Wolff Olins. Strategia di "brand development" lanciata nel 2005, attraverso una massiccia campagna pubblicitaria con materiale informativo, brochure e 3D schema, sito internet, partecipazione alle principali ferie del real estate MAPIC, MIPIM, diffusione su stampa specializzata e commerciale e attraverso comunicati stampa nazionali e agenti di settore, condotta per tutta la fase di realizzazione. Inoltre una serie di meeting informativi ogni 12 settimane vennero organizzati sul cantiere e l'apertura di un Information Centre nel novembre del 2004 sul sito.*

riferimenti bibliografici:

David Littlefield, *Liverpool One: Remaking a city centre*. John Wiley & Sons, 2009
CABE , *Design Reviewed : Town Centre Retail* , London 2004
CABE, *Design Review*. London 2002
Guy Butler, *Liverpool One and the city centre; a ten year retrospective*. Aces Spring Conference, Liverpool 2010, Paper N.10.5/8
John Punter, *Urban design and the British urban renaissance*. Routledge, 2010 (pp 108 - 109)
http://www.liverpool-one.com/website/
Andrew Tallon, *Urban regeneration in the UK*. Routeledge 2010 (pp. 188 - 189 - 190 - 191)
Francesco Vescovi, *Progetto urbano strategico e competitività delle aree metropolitane*. 2006 Libreria Cup Milano. (da pp.21 - 46)

[i] Nel 1999 Grosvenor viene selezionato; 2001 readazione del Master Plan; 2002 concessione delle outline planning; 2003 CPOs piano di esproprio; 2004 Inizio fase di costruzione; 2008 Prima fase completata con l'apertura.

[ii] Le sette Action Areas sono: 1 Pier head; 2 Commercil district; 3 castle street/Live- Work district; 4 Cultural quarter/Lime street station; 5 Retail Core; 6 Kings Waterfront; 7 Hope steet quarter

iii I sei temi di supporto, ovvero principi generali estesi a tutte le aree di intervento, sono: 1 European Capital of Culture

[iv] intesa come pulizia degli spazi pubblici, la sicurezza che contribuisce a rendere migliore la fruizione e la sosta.

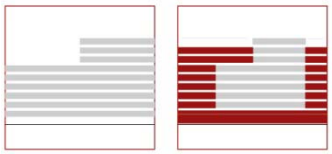
[v] per gli sviluppi immobiliari nel settore retail il CABE suggerisce le seguenti strategie: grid and block - streets and corridors - building to the edge - dealing with the levels - the wider movement framework - the public realm - mixing uses - car parking - servicing - architectural response - public art

[vi] in uno studio americano condotto da Harvey M. Rubenstein 1992, distingue due tipologie di nodi urbani:
nodi primari, aree principali di interscambio con il mezzo pubblico dove terminano i percorsi pedonali; nodi secondari punti di attrazione dei percorsi provenienti dai nodi primari o da altri nodi secondari. E' questo però, un tipo di classificazione esclusivamente relativo alla mobilità.

3.3.4 ROPEWALKS, LIVERPOOL, Urban Splash

SCENARIO	MANUTENZIONE - DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	L'AREA DELL VECCHIE FABBRICHE
	WORLD HERITAGE SITE
CONCEPT:	CREATIVE QUARTER, MIX USE
ANNO DI PROGETTAZIONE:	1995
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2005
STRUMENTI URBANISTICI:	Liverpool UDP, Integrated Action Plan (IAP)
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Urban Splash
PROGETTO MASTERPLAN:	Building Design Partnership (BDP)
PROJECT MANAGER:	Bill Maynard, Tom Bloxham, J. Falkingham
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	
PLANNING CONSULTANT:	Building Design Partnership (BDP)
CONTRACTOR:	
ARCHITECT:	Urban Splash , Shedkm
COSTRUZIONE VALORE:	£ 15,m

> *MANUTENZIONE*



> *DENSIFICAZIONE (INFILL)*

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Attrarre "classe creativa"
> Qualità spazi pubblici come magneti
> strategia di rebranding
> Espandere i benefici nei quartieri vicini, effetto spill over

PREMESSA

Ropewalk è un quartiere storico della città di Liverpool posto in zona centrale a sud est del porto.

Il quartiere era un distretto industriale, letteralmente rope - walk significa canapificio corderia.

Un Ropewalk è un lungo rettilineo stretto, o un percorso coperto, dove venivano messi lunghi filamenti di canapa prima di essere intrecciati in corde.

Il quartiere che prende il nome da questa pratica utilizzata per la realizzazione delle corde e si compone di vicoli in cui questo lavoro una volta aveva luogo ed è connotato attualmente e storicamente come downtown di Liverpool od anche come quartiere per bohemien.

La lunghezza che doveva avere una corda di canapa, strumento essenziale per la marina, era di 1000ft, corrispondente a 305 ml. quindi gli edifici che erano destinati alla realizzazione delle corde di canapa erano di questa lunghezza.

La zona è di grande carattere e pregio architettonico. Una notevole quantità di patrimonio costruito rimane intatto ancora oggi. Delle 680 proprietà che costituiscono la zona 95 sono tutelate. L'Unesco ha tutelato le vecchie fabbriche ed in generale il World Heritage Site.

Liverpool City Council ha redatto un piano di recupero per il quartiere consentendo a diversi developers di intervenire nell'area.

L'intervento che si vuole analizzare è relativo all'opera del developer Urban Splash.

Questa società è intervenuta inizialmente con un opera di pubblic realm in Concert Square, dedicata ad attività leisure.

Sono seguiti successivamente altri progetti in altre piazze (Beetham Campbel Square), luoghi di ritrovo (FACT Centre), residenze come l'Iliad Miller East village e la Tea and Vanilla Factories, ristoranti (come la trasformazione della St. Paul Church).

Il Supplementary Planning Document di Ropewalks pianificazione è stato adottato dal Comune nel dicembre 2005. E stato prodotto con il Liverpool Vision e con la consulenza di Jones Lang LaSalle / BDP.

Il SPD è complementare al piano di sviluppo unitario (UDP)**,** Fornisce una guida più dettagliata per un nuovo sviluppo nella zona Ropewalks del centro della città e viene utilizzato con UDP per prendere decisioni sulla pianificazione e le relative applicazioni nel settore.

Il SPD intende:

- assicurarsi che le proposte di sviluppo siano portate avanti in modo coordinato.
- essere usato come strumento migliorativo della Duke Street Conservation Area
- essere il documento di visione locale per questa parte del Patrimonio Mondiale dell'Umanità.
- fornire una maggiore chiarezza ai richiedenti, architetti e sviluppatori sulla posizione del Comune riguardo la tipologia, la scala, l'uso e la progettazione di nuove costruzioni in Ropewalks.
- essere utilizzato come strumento promozionale per attrarre nuovi investimenti nella zona.

St Peter's Church

Concert Square

Tea Factory

Vanilla Factory

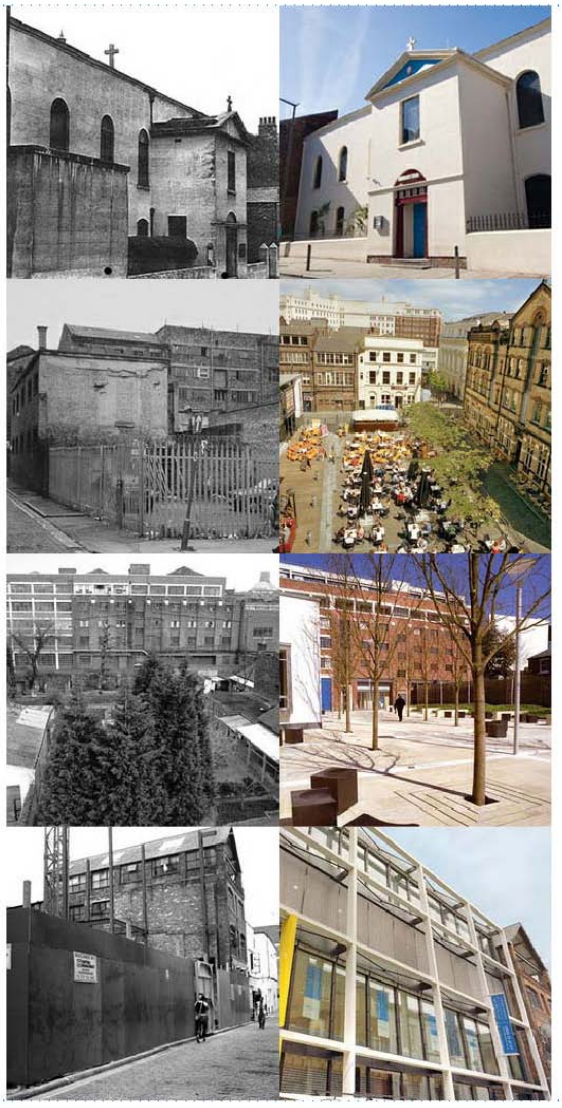


Fig. 3.3.1 *Interventi realizzati da Urban Splash, confrontando il prima ed il dopo*

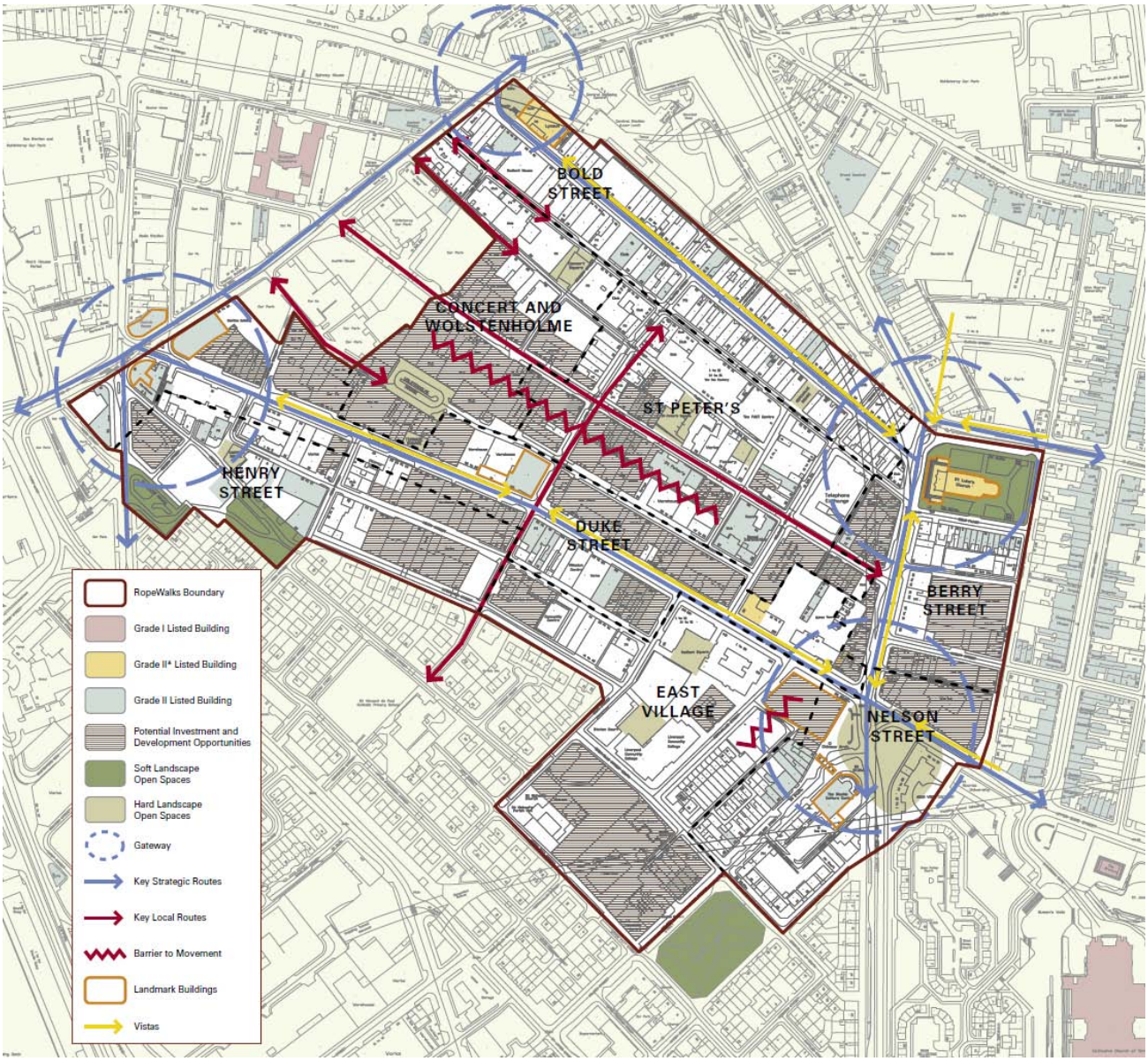


Fig. 3.3.2 *Masterplan di Ropewalks*

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

Non vi sono consentite ampie manovre divergenti dall'indirizzo pianicatorio previsto, in quanto lo strumento di tutela del tessuto urbanistico è di dettaglio. Questo come già detto in premessa scende nel particolare, imponendo tipologie di materiali e regole costruttive precise, riducendo la flessibilità al mix di usi. In generale si rimanda alle norme del Pubblic Realm Implementation Framework di Liverpool.

DATI

rientra nelle politiche d'area E6 , HD8 e HD18 del piano Liverpool UDP

Politica E6: Aree ad uso misto e siti per vari tipi di sviluppo

Politica HD8: Conservazione e Valorizzazione del Aree Protette

Politica HD18: Requisiti di Progettazione Generali

Viene richiesto un documento di pianificazione supplementare (Supplementary Planning Document) per l'area di Ropewalks.

Il developer che più di altri ha influito alla rigenerazione dell'area è Urban Splash. Questo ha realizzato in cinque aree diverse operazioni che vanno dall'arredo urbano per la sistemazione di spazi pubblici, alla realizzazione di edifici per uffici, al riuso di fabbricati storici e alla realizzazione di appartamenti e uffici.

Il primo in ordine temporale ed anche quello che più di tutti ha contribuito al cambiamento dell'immagine del quartiere di Ropewalk è **Concert Square**. Partito nel 1994 si è realizzato in breve tempo ed è stato completato nel 1995. E' composto da 18 appartamenti e 2.000 mq di spazi commerciali, per bar, gallerie e creative business. In più si è intervenuti sulla sistemazione esterna realizzando una spazio per il libero intrattenimento di alto valore sociale, che ha raccolto numerosi premi e riconoscimenti: RIBA Award for Architecture 1996; Merseyside Civic Society 1996, Award for Conservation; Civic Trust Award 1998; BURA Best Practice Award in Urban Regeneration Association 1997; Merseyside Tourism Award 1997 for Tourism & the Environment.

L'intervento di **Vanilla Factory** per la realizzazione di un nuovo edificio per uffici e negozi viene completato nel 2005. Consiste in una ristrutturazione edilizia con nuova distribuzione interna ed in parte nuova costruzione con un costo complessivo dell'intera operazione pari a £ 1.9 milioni. Questo è stato progettato per Urban Splash dallo studio di architettura Shedkm e risulta vincitore del *bco regional and national award 2005* e del *Liverpool architectural society award 2008.* Ha una superficie complessiva commerciale pari a 2.856 mq, suddivisa in lofts da 800 a 280 mq, per un costo medio a mq pari a £655.

Gli studi **Slater Studios**, sono un intervento di ristrutturazione e arredo interno in un edificio storico di Slater Street 5-11, suddiviso in 24 uffici, su due piani che vanno da 7 a 73 mq, e 8 negozi al piano terra che variano da 11 a 76 mq.

Altro intervento è la ristrutturazione interna e l'arredo dell'edificio denominato **Tea Factory**, completato nel 2000, destinato ad appartamenti, uffici, negozi e servizi, per una superficie complessiva di mq. 6.945.

Ultimo progetto e la ristrutturazione interna della prima chiesa cattolica di Liverpool del 1788, **St. Peter's Church**, che viene destinata a ristorante di circa 1.000 mq di superficie comlessiva.

DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

La Progettazione urbana e l'approccio dato degli sviluppatori di Urban Splash hanno ritenuto di effettuare diverse tipologie di intervento che vanno dalla sistemazione di spazi pubblici come appunto Concert Square e Beetham Camphell Square alla ristrutturazione e recupero edilizio di alcune fabbriche dismesse.

Il punto di forza dell'approccio dato è quello di ripopolare il quartiere scegliendo di convertire in abitazioni private, vendibili, vecchie fabbriche abbandonate, mediante una operazione di marketing per crea una nuova immagine di quartiere di artisti bohemien.

Punto di approccio in linea con le direttive imposte per l'area dal masterplan realizzato dal BDP (Building Design Partnership) per la Liverpool Rope Walks Partnership.

Infatti avendo il quartiere un forte orientamento est-ovet, realizzato dalle strade strette e lunghe che servivano per l'asciugatura del cordame delle flotta navale britannica, è stato pensato di migliorare la permeabilità dell'area con la demolizione selettiva degli edifici di scarsa qualità esistenti per aumentare il numero di collegamenti perpendicolari.

Questi collegamenti per lo più pedonali e sono stati individuati e realizzati per fornire un migliore accesso ai nodi di attività.

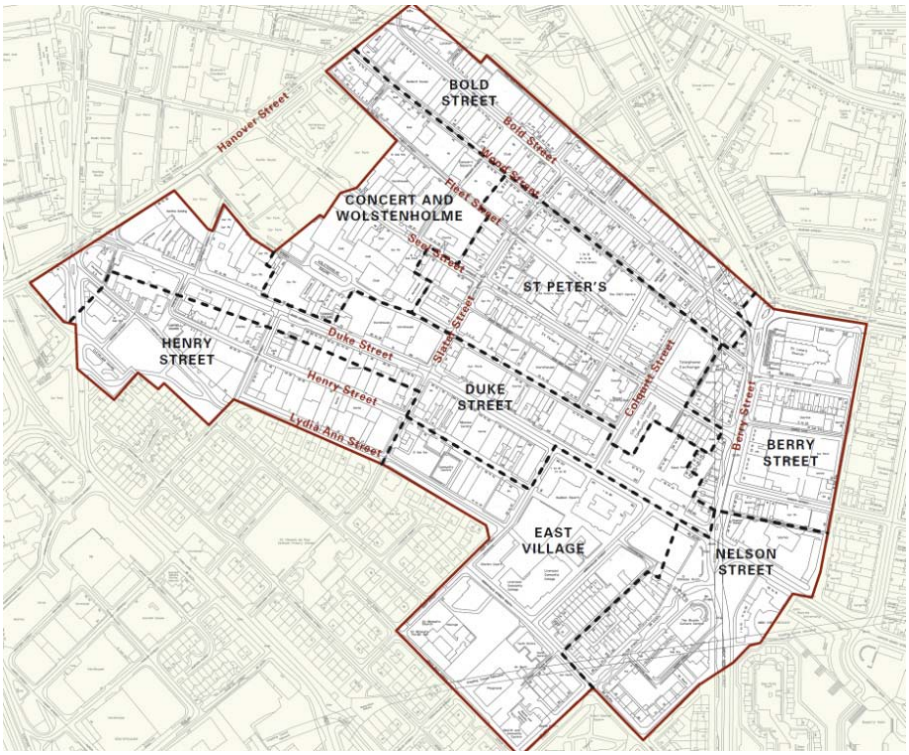


Fig. 3.3.3 Character areas

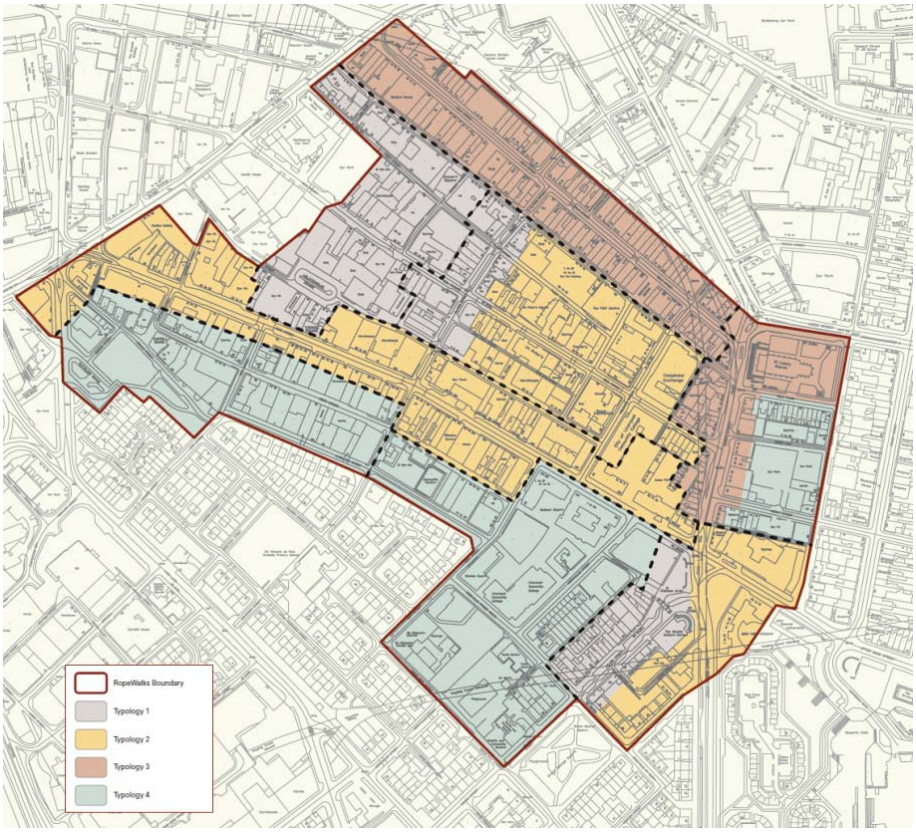


Fig. 3.3.4 Typology

Due esempi di quanto detto sono la Ropewalks Square, un nuovo spazio che collega la Bold Street con Wood Street e il nuovo edificio delle arti FACT; e il nuovo collegamento che da Walstenholme Square fornisce un facile accesso al percorso veicolare principale di Duke Street.

Il trattamento delle strade è stato mantenuto semplice, con la selezione di materiali tipici e funzionali secondo una gerarchia complessiva dei percorsi.

Duke Street, le altre due vie veicolari e Seel Street hanno una carreggiata di asfalto con la pavimentazione in pietra (Yorkstone flags) sui marciapiedi. Alla viabilità pedonale è stata data maggiore priorità rispetto alla gran parte della rete stradale con una combinazione di materiali in pietra con una differenziazione a seconda dei livelli di utilizzo.

Gli arredi urbani di protezione sono dissuasori che limitano le aree di parcheggio su strada, l'illuminazione può se necessario essere montata su parete, mentre gli alberi sono previsti solo nelle nuove piazze urbane.

Queste sono in tutto sei hanno fornito una maggiore capacità rispetto le strade circostanti per variazioni nel trattamento delle superfici (in particolare l'uso del calcare francese e del marmo) e l'inclusione di alberi, arredo e arte pubblica.

Le nuove piazze sono stata collocate in posizioni chiave per creare nodi che interessano gli edifici adiacenti. Per esempio Wolstenhome Square è vicino alla discoteca Cream e agisce come uno spazio post-club.

Altri nuovi spazi includono St. Peter Square, Square Campbell e due nuove piazze all'interno di uno sviluppo recente per la costruzione di Rope Walks, che comprende il Liverpool Community College.

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

Rivitalizzare il quartiere realizzando interventi di diversa natura che vanno da quello di tipo abitativo a quello per il tempo libero, a volte realizzando nuovi edifici in vuoti urbani e altre volte facendo interventi di manutenzione straordinaria o di recupero edilizio.

Arredo urbano e soprattutto l'attuazione di scelte legate ad un immagine per il mercato giovanile, cercando di sviluppare la vocazione bohemien dell'area.

Il piano supplementare SDP di Liverpool prevede appunto ed impone di attenersi alle specifiche caratteristiche locali in termini di design, layout e materiali.

Gli impianti tecnologici devono restare all'interno dell'involucro edilizio, quindi non è permessa la collocazione di tubature di impianti sulle superfici esterne delle facciate.

Deve essere posta particolare attenzione alle esposizioni e agli affacci verso le zone verdi Green Belt.

Non deve essere modificato lo skyline della città, il roofscape e le viste locali all'interno la città;

Non deve esserci perdita grave di servizi o di privacy per i residenti adiacenti.

Nel caso di edifici temporanei, la sviluppo è di un disegno di minimo impatto visivo e non in una posizione di primo piano.

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

L'offerta è variegata in funzione della tipologia di intervento e può sintetizzarsi come segue:

Concert Square: 18 appartamenti e 2.000 mq di spazi commerciali in cui inserire bar, gallerie e creative business

Slater Studios: 24 uffici – 8 negozi

St. Peter's Church: ristorante 1.000 mq

Tea Factory : appartamenti - uffici – negozi – servizi in 6.945,00 mq

Vanilla Factory: Uffici – Servizi – Negozi in 2,856 mq - Lofts da 8000 a 280 mq

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Nonostante la forte eredità architettonica, la zona ha sofferto di una mancanza di investimento sistematico coordinato in particolare dagli enti pubblici che operano all'interno di Liverpool.

Numerosi studi e progetti sono stati effettuati, che hanno individuato il potenziale della zona, ma nessuno di questi si era rilevato di successo non creando un intervento stimolante per la rinascita.

Solo nel 1997 viene commissionato da Liverpool City Council ed English Partnerships al gruppo BDP (Building Design Partnership) la realizzazione di un masterplan, Integrated Action Plan (IAP), che potesse guidare la rinascita del quartiere. Un piano di azione basato su tre principali interventi:

- The Public Realm Programme; un ampio programma di sfera pubblica, per trasformare le strade e gli spazi aperti in elementi di qualità del territorio, migliorando l'uso e la permeabilità dell'area con la creazione di punti nuovi punti focali e connessioni;
- The Development Progamme; un programma di sviluppo che definisce un riferimento normativo per progetti architettonici contemporanei di qualità, insieme ad interventi di riuso e restauro conservativo;
- The Business Support and Training Programme; un programma di sostegno alle imprese per la formazione di iniziative che favoriscano un incremento occupazionale nell'area, realizzando un ritorno economico propizio alla rinascita del quartiere.

Un partenariato di agenzie tra cui Liverpool City Council, English Partnerships, insieme alla raccolta più ampia di interessi locali hanno formato la Liverpool Rope Walks Partnership.

Questo ha preso la forma di un comitato esecutivo supportato da un team dedicato per l'attuazione del programma nel Rope Walks.

L'area è stata investita da un finanziamento pubblico di £ 15 mlioni per la sistemazione degli spazi pubblici, creazione di 10 nuove piazze, rinnovo dei principali manti stradali.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

Nel quadro delle politiche di intervento previste dal comune attraverso il Piano di Liverpool UDP e nello specifico nella misura HD8 punto 1 si prevede di cercare il sostegno attraverso finanziamenti da varie fonti finalizzati al recupero degli edifici e ad interventi di miglioramento ambientale.

Risulta sempre il comune di Liverpool con lo strumento urbanistico supplementare SDP che gestisce le politiche di intervento nell'area fornendo linee guida di pianificazione e consulenza ai proprietari e ai developers.

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO - CONSIDERAZIONI FINALI

L'intervento di Urban Splash ha contribuito alla rivitalizzazione dell'area anche se limitato a pochi edifici di un quartiere storico articolato in un gran numero di strade e fabbricati.

Elemento negativo è il limitarsi ad intervenire su una sola sfera sociale, cioè quella giovanile, che rivitalizza il quartiere solo in alcune fasce orarie e non in diverse fasi temporali quotidiane.

Per la progettazione strategica effettuata dal gruppo BDP per l'intero quartiere di Rope Walks, è importante osservare come lo stesso gruppo si sia adoperato alla realizzazione nel lungo termine del loro intervento. Infatti nel loro ruolo di consulente guida il gruppo BDP, ha creato una commissione che ha allargato la partecipazione delle imprese al progetto rispetto al precedente lavoro del IAP (Integrated Action Plan), ed ha istaurato un rapporto con la comunità locale, comprendendo i problemi specifici del sito più intimamente attraverso un programma continuo di consultazione. Questo è stato possibile grazie all'inserimento di un ufficio regionale in Rope Walks con un team dedicato e concentrato nella realizzazione del programma.

Considerazioni finali sull'intero intervento strategico dell'area di Rope Walks possono essere sicuramente positive in quanto dal 1997, circa £ 150 milioni di nuovi investimenti è stato portato nella zona, 800 nuovi posti di lavoro sono stati creati, a 900 nuove unità abitative sono state create ed è

stato completato uno dei più grandi programmi di sfera pubblica d'Europa.
La rinascita del Rope Walks ha anche dato un contributo più ampio alla rigenerazione di Liverpool - in particolare i £ 700.000.000 di investimento al dettaglio che vengono portati avanti nella zona adiacente Paradise Street (Liverpool One) dagli sviluppatori Grosvenor.

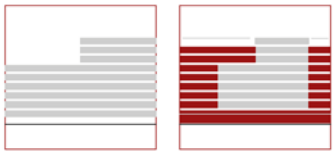
Fig. 3.3.5 Vista aerea degli interventi realizzati in Ropewalks da Urban Splash

riferimenti bibliografici:
http://www.rudi.net/books/10000
http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110118095356/http://www.cabe.org.uk/case-studies/liverpool-rope-walks/description

3.3.5 NEW PARK HILL, SHEFFIELD, Urban Splash

SCENARIO:	MANUTEZIONE - DENSIFICAZIONE
LUOGO:	PERIFERIA
AREA:	QUARTIERE DI EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2003 - 2006
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2008 - 2012
STRUMENTI URBANISTICI:	Planning Application
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Urban Splash
PROGETTO MASTERPLAN:	Studio Egret West Hawkins Brown Grant Associates
PROJECT MANAGER:	Mark Latham
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	Martin Stockley Associates
PLANNING CONSULTANT:	BDSP
CONTRACTOR:	-
PARTNERS:	Sheffield City Council English Heritage Homes and Communities Agency Great Places The Housing Corporation Transform South YorkshireF
ARCHITECT:	Hawkins and brown Andrew Grant Associates (landscape)
COSTRUZIONE VALORE:	£ 150 milioni

> *MANUTENZIONE*



> *Ddensificazione*

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Partnership pubblico privata
> Mix communities
> Rebranding
> Creative class
> Qualità spazi pubblici e creare "sense of place"
> Qualita' spazi pubblici
> Gestione intervento in fasi coordinate

PREMESSA

In seguito alla crisi del settore manifatturiero degli anni '70 Sheffield, il principale centro dell'acciaio in Inghilterra dal XXIII sec, vide un rapido declino economico e conseguentemente un dilagante degrado urbano e sociale. Tra gli anni '80 e '90, il City Council segnalò un calo della popolazione residente pari al 10% e un calo del 25% dei posti di lavoro. In particolare si registrano alti livelli di disoccupazione non solo nelle aree periferiche e dei distretti industriali ma anche nel centro cittadino. La città si trovò così a dover ripensare il proprio modello di sviluppo. Fu così deciso di ripartire proprio dall'area centrale della città, quella all'interno del primo anello ferroviario e carrabile, nel tentativo di ridarle un nuovo ruolo competitivo a livello con gli altri centri urbani in Inghilterra e per colmare quel gap venutosi a creare in particolare con le città di Manchester e di Leeds. Il tema del recupero e della rigenerazione urbana venne ritenuto centrale nelle politiche urbane già a metà degli anni '90 ed inoltre il rilancio del city centre venne ritenuto determinante per l'intera regione e come volano per le aree circostanti.

La rigenerazione della tenuta di Park Hill, subito a ridosso del centro cittadino, venne realizzata in una seconda fase di interventi incentrati sui complessi edilizi esistenti e sulle politiche abitative.

Il complesso edilizio, originariamente risalente al 1957-6, era costituito da 995 appartamenti distribuiti su 32 ettari, disegnato da Jack Lynn e Ivor Smith in collaborazione con J. L. Womersley of Sheffield Corporation City Architect's Department. Ufficialmente inaugurato il 16 giugno 1961, sorge su una collina

immediatamente a ridosso del city centre verso est, su un sito in forte pendenza, seguendo le curve di livello, quattro edifici in linea tenuti insieme da un ballatoio, si snodano degradando da 13 a 4 piani sulla parte più alta mantenendo costante il livello della copertura. Ispirato ai principi modernisti degli Smithson (e del progetto di Golden State), i grossi blocchi residenziali collegati dalla strada pedonale in quota (*street in the sky*) con l'intento di ricreare quel senso di comunità perduto, ha vissuto nel tempo tutte le contraddizioni e i drammatici percorsi di degrado che hanno decretato il canto del cigno dell'edilizia economica e popolare in tutta Europa. (**Fig.3.5.2**)

L'edificio è stato vincolato con il grado II nel 1997 per la sua importanza architettonica e storica, come uno degli esempi del brutalismo e per l'importanza della struttura in cemento armato.

Fig. 3.5.1 *Le fasi dell'intervento ante operam e post operam, dopo il completamento della prima fase anno 2011. Fonte Urban Splash.*

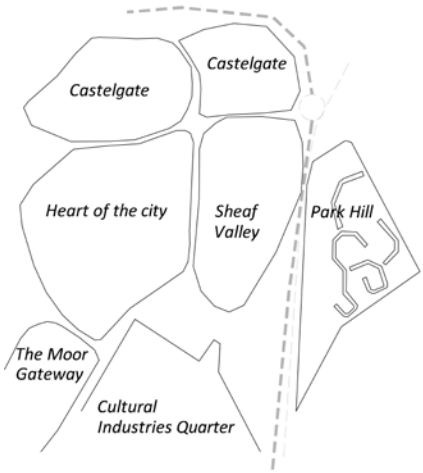


Fig. 3.5.2 *Vista a volo di uccello di Park Hill. Fonte Urban Splash. A sinistra schema localizzativo del quartiere all'interno della città, in evidenza i cluster limitrofi.*

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

La città di Shieffield ha sperimentato con successo un approccio di pianificazione strategica flessibile dal 2000 con il masterplan di Koetter Kim and Associates. Un tipo di approccio che lavora identificando aree e un frame work e focalizzando sullo sviluppo fisico e sulla rigenerazione. Queste strategie sono state condotte attraverso il coinvolgimento delle URC e degli investimenti privati. Shieffield One in particolare, la agenzia di rigenerazione della città di Shieffield , ha concentrato la sua attività su un progetto di rigenerazione dell'area centrale e del miglioramento del'accessibilità. Il masterplan elaborato nel 2000 proponeva una serie di progetti chiave da realizzare nei successivi sette anni e con un iniziale investimento di £ 60 milioni di fondi pubblici, e sulla successiva attrazione di investimenti privati.

Questo approccio ha, per l'appunto identificato sette aree[1] chiave all'interno del city centre ognuna con una vocazione funzionale ben precisa al fine di promuovere cluster funzionali ed ha portato ad un significativo progresso in termini di vivibilità del centro cittadino e una ricaduta di visibilità e di nuova percezione da parte degli investitori dell'intera città di Shieffield. Non più un centro depresso, svuotato di abitanti ma con significativi investimenti nei settori tecnologici.

In base ai dati forniti dal Council questo approccio ha portato ad un incremento dei posti di lavoro nel city centre, investimenti pari 1,2 miliardi di sterline in sviluppi immobiliari, ed un aumento dei residenti dal 1991 da 1,600 unità fino a 9000 nel 2005. e come sottolinea il Report del 2007 per l European Institute for Urban Affair.

Nel 2007 un nuovo masterplan – The Economic Masterplan 2008 - è stato adottato per il city centre in accordo con le linee strategiche emanate del comune che continuano a vedere per il centro cittadino un approccio di rigenerazione urbana. Proseguendo sulla linea precedente, Il nuovo masterplan non è un documento strettamente economico, o meglio unisce i benefici economici ad un approccio di tipo fisico verso l'implementazione e potenziamento dei distretti precedentemente identificati, (ovvero il New Business District, il Digital Campus, il retail quarter sevenstone); e contemporaneamente con un approccio di tipo spaziale e di potenziamento di alcuni assi di collegamento e della mobilità in ingresso e in uscita.

L'approccio innovativo identifica delle Quarter Action Plan[2] al fine di promuovere l'offerta immobiliare e renderla maggiormente competitiva, incoraggiare un diverso mix use non più basato sullo zoning, puntare sul disegno urbano dei luoghi e sull'accessibilità e mobilità pedonale del city centre come struttura tiene legate e sotto un unico disegno coerente le varie parti. Il successo della trasformazione economica non può essere raggiunto infatti da singoli progetti , per lo più sviluppati in maniera isolati, ma devono essere integrati in un programma condiviso e sviluppati come progetti complementari all'interno di un masterplan che integra una visione spaziale e formale con programmazioni economiche e competitive in un'unica strategia.

Queste aree chiave di sviluppo sono complementari alla creazione di quartieri per lo più residenziali collocati intono al bordo[3] del *city centre* a legati attraverso una rete di spazi verdi e piazze pubbliche (**Fig. 3.5.3**), ovvero da una sequenza di spazi pubblici (sequential approach), al fine anche di fornire un appropriato mi degli usi. Oltre alla Gold Route che taglia da Est Ovest il city centre, due nuove spine pedonali vengono potenziate sia con attività e funzioni nei nodi o negli accessi e nelle parti terminali (come il business district a Sud, il complesso Universitario a Ovest, il creative district a Est) la Steel Route e la River Route.(**Fig.3.5.4**)

Grande rilievo è dato alle politiche abitative nel favorire l'accesso alla abitazione sia attraverso un mix di regimi proprietari e sia con politiche di sostegno rivolte al social housing. In particolar viene incoraggiato un approccio che privilegia l'unità del quartiere e volto a favorire la nascita di comunità e alla rigenerazione di quartieri esistenti come Park Hill a ridosso del city centre che possono trarre vantaggi dagli investimenti nell'area centrale. Il quartiere di Park Hill si trova poi in prossimità diretta con il nuovo sviluppo di Shea Valley ma per anni è stato nettamente separato dalla linea ferroviaria , per questo il masterplan propone di costituire un sistema di percorsi nel verde ed unificare un unico sistema di parchi dalla River Don fino alla Shea Valley integrando il parco della tenuta di Park Hill.

Fig. 3.5.3 *Tavola di analisi del masterplan 2008, City neighbourhoods.*

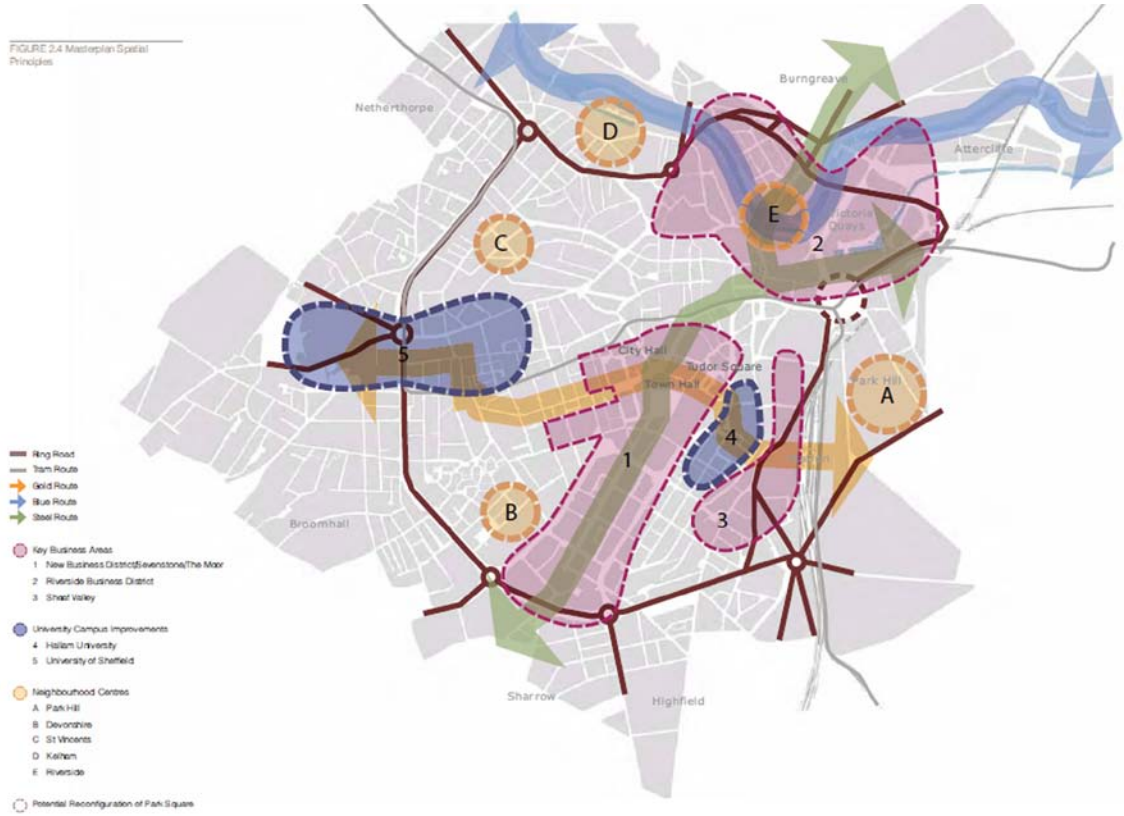


Fig. 3.5.4 *Tavola del masterplan 2008 raffigurante i principi progettuali significativi, Masterplan Spatial Principles. In evidenza, gli assi stradali di collegamento e i nodi urbani principali.*

DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

Intento preposto in fase di pianificazione strategica dall'ente pubblico competente della città di Sheffield è quello di riqualificare socialmente una grande area edificata negli anni '60. Scongiurata ed evitata la possibile demolizione di tutto il complesso, diventato un ghetto in cui vivevano ed in parte vivono tuttora, le classi sociali più emarginate e disadattate, a causa degli alti costi di gestione si decise di intervenire risanando il complesso edilizio affidandolo ad un developer privato, Urban Splash per l'appunto. L'intervento dunque non si limita alla pelle dell'edificio, ma riguarda un intervento più profondo come una riconfigurazione tipologica e di disegno urbano complessivo ed un nuovo mix funzionale e sociale.

La fase già completata si è limitata a tre blocchi edilizi. Il piano originario di Park Hill aveva previsto una buona dotazione di servizi (una scuola materna, scuola elementare, una cappella, un piccolo centro commerciale, tre pub, un parco giochi per bambini) ed era stato completato anche nei servizi alla residenza e con una serie di attrezzature e spazi commerciali. Nonostante questo non si sono mai attivate proprio per la carenza di un disegno urbano strategico e di un corretto mix funzionale e sociale che ha progressivamente creato un isolamento dal resto della città ed anche i servizi sono stati percepiti come di esclusiva pertinenza alle residenze di Park Hill. Il progetto ha dunque cercato di risolvere prima di tutto questo isolamento.

Un primo livello ha riguardato la riconfigurazione degli accessi. Il piede dell'edificio (a nord) è stato svuotato e i piani inferiori fino al terzo livello dell'edificio sono stati trasformati in spazi commerciali, ridisegnando anche gli spazi antistanti e ristabilendo le quote i percorsi pedonali. In questo modo l'accesso principale viene posto vicino alla fermata del tram, nei pressi della stazione e avviene tramite una nuova passerella pedonale, consentendo anche una maggiore sicurezza e di controllo degli accessi. La strada nel cielo che era pubblica e insicura viene chiusa e diventa di pertinenza degli alloggi. L'accesso all'intero quartiere sarà esclusivo e controllato da un servizio di sicurezza, mentre le strade-ponte che una volta erano strade pubbliche diventeranno corridoi privati. (**Schema 02**)

Un secondo livello ha riguardato la riconfigurazione delle tipologie abitative e dei regimi proprietari al fine di assicurare un mix sociale. Gli alloggi vengono resi per la maggior parte duplex per eliminare il ballatoio di servizio che al contrario così diventa una pertinenza esclusiva dell'alloggio, ed il taglio viene aumentato fino a consentire la doppia ventilazione ed esposizione. Il numero totale degli appartamenti viene ridotto da 995 a 870, il collegamento in quota, street in the sky, viene riprogettato restringendo la larghezza e gli accessi raggruppati a quattro a quattro per creare delle lobby semi-pubbliche. Inoltre tutti gli alloggi vengono dotati di una loggia sulla zona pranzo con esposizione sud ovest.

A livello di disegno urbano l'intervento propone inoltre interventi sugli spazi aperti secondo una maggiore varietà e complessità dei modi d'uso arricchiti dalla presenza di altre attività e da nuovi edifici dotati di negozi e servizi di quartiere.[4] Il complesso viene suddiviso infatti in quattro parti riconducibili a delle corti urbane, caratterizzate dalla presenza di attrattori a livello di quartiere e attraverso un ridisegno degli spazi pubblici. In parte si prevede di assegnare una quota delle aree verdi alle attività ai piani terreni. Il mix funzionale viene bilanciato nuovamente prevedendo piccoli uffici ed un commercio di piccola distribuzione posto ai piani terreni che consente anche una maggiore fruibilità e controllo all'intero quartiere. (**Schema 3-4**). Contemporaneamente si è cercato di aprire il quartiere verso il centro cittadino attraverso il ridisegno del parco e tramite il potenziamento di collegamenti e nuove attività nel parco di Sheaf Park, aprendolo verso il nuovo cluster tecnologico di Sheaf Valley, e la stazione ferroviaria.

Riassumendo:

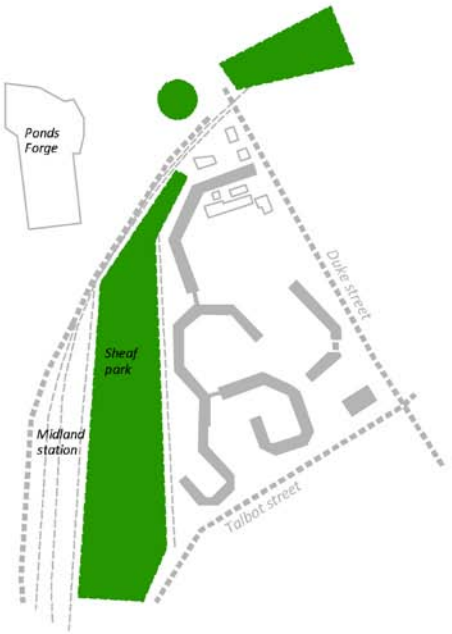
1.Intervento sul taglio degli alloggi e dei ballatoi di servizio e nuovo sistema di facciata;

2. Intervento sugli accessi e sulle strade pubbliche in quota al fine di migliorare la sicurezza;

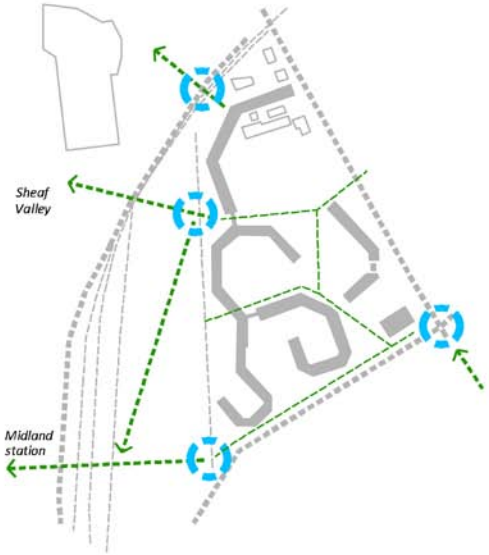
3. intervento sul mix funzionale con nuovi servizi attrattivi all'interno delle corti e sui fronti strada;

4. intervento sul mix sociale e innesto di nuove categorie sociali localizzate in maniera casuale;
5. intervento sul disegno degli spazi aperti e del sistema del verde e paesaggio, con nuove attribuzioni e gerarchie, da percorsi, spazi privati di pertinenza, corti semiprivate, parco pubblico e nuovi servizi all'interno.
6. servizio di gestione e manutenzione attraverso una società di servizi e pagamento pro-quota.

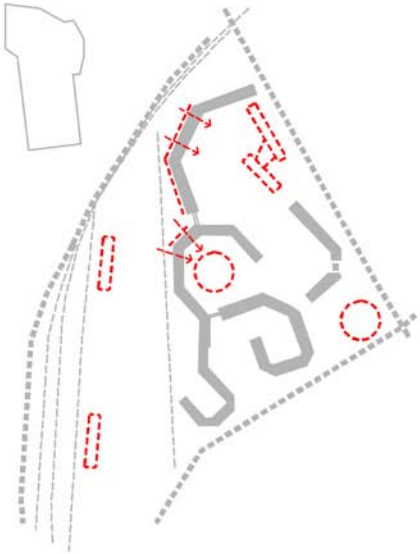
SCHEMA 02 STRATEGIE DI URBAN DESIGN



> I CONFINI DELL'INTERVENTO.



> NUOVI PERCORSI PEDONALI DA POTENZIARE, NUOVI ACCESSI ESCLUSIVI AI SINGOLI COMPARTI.



> POTENZIARE FRONTI ATTIVI E NUOVI ATTRATTORI, E NUOVI SERVIZI NEL PARCO.

> PARCELLIZZAZIONE IN CORTI E CARATTERIZZAZIONE DEGLI SPAZI PUBBLICI E SEMIPUBBLICI.

APPROCCIO DEL DEVELOPER - *"DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY"*

La strategia principale è quella di realizzare non soltanto un centro attrattivo e ben collegato al city center non più isolato, ma anche una nuova comunità mista attraverso l'ingresso di nuove categorie sociali (creative class, giovani coppie, lavoratori), attraverso nuove tipologie abitative, l'introduzione di nuove forme di regimi proprietari, nuovi usi misti, una immagine rinnovata del complesso.

Infatti, pur nel rispetto dell'architettura esistente per l'intero processo di rigenerazione urbana, comunque volto ad un rinnovo integrale dell'offerta abitativa e degli spazi di relazione ad essa connessi, risulta determinante una strategia di *rebranding,* ovvero cambiamento dell'immagine architettonica funzionale ad un rinnovo della comunità. I lavori sono condotti seguendo una certa appariscenza e stravaganza, che ha notevolmente cambiato l'immagine del complesso. I pannelli di tamponamento sono stati sostituiti da ampie vetrate e pannelli in alluminio colorato vivacemente. E' stato ampliato in maniera scenografica anche il principale accesso che avviene attraverso lo svuotamento di una parte del piede del blocco nord, un taglio di tre piani, e una volta all'interno ci si trova faccia a faccia con la parete del vano ascensore e la scala a chiocciola.

L'originaria immagine architettonica di tipo brutalistico, con ampie superfici in cemento armato a faccia vista, parapetti in cemento, che riducevano a dimensioni normali le superfici vetrate ed illuminanti l'interno degli alloggi, risulta ora cambiata in meglio. Senza entrare in considerazioni stilistiche si ritiene comunque esemplare come l'interesse a rendere vendibile le unità immobiliari abbia operato su scelte architettoniche validissime a riqualificare la vita in questi ambienti. Rendere colorate in maniera vivace le facciate, abbattere i parapetti per fare entrare quanta più luce possibile e soprattutto eliminare la persistente ripetitività e omologazione allo schema del disegno creando diversità, sono gli elementi che hanno concorso alla riuscita dell'intervento. Questa diversità è stata ottenuta con l'utilizzo di colori diversi e caldi, con aperture che non rispettano apertamente alcuna regola e diversificando i tagli degli alloggi e quindi la gente che vive all'interno. Nel 1998 diversamente da altri casi simili in cui si è proceduto alla completa demolizione degli stabili, vedi Quarry Hill, Leeds, si è intrapreso in intervento di riqualificazione in più fasi e tutt'ora in corso, in partnership con g li enti competenti. (*he Homes and Communities Agency)*

Il progetto, ha previsto il completo svuotamento dell'involucro edilizio lasciando solo la struttura portante originaria, adeguatamente trattata e agli standard costruttivi attuali.

Fig. 3.5.5 *Tavola del masterplan 2006 raffigurante i principi progettuali significativi.*
A sinistra dettaglio della facciata prima e dopo l'iintervento.

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

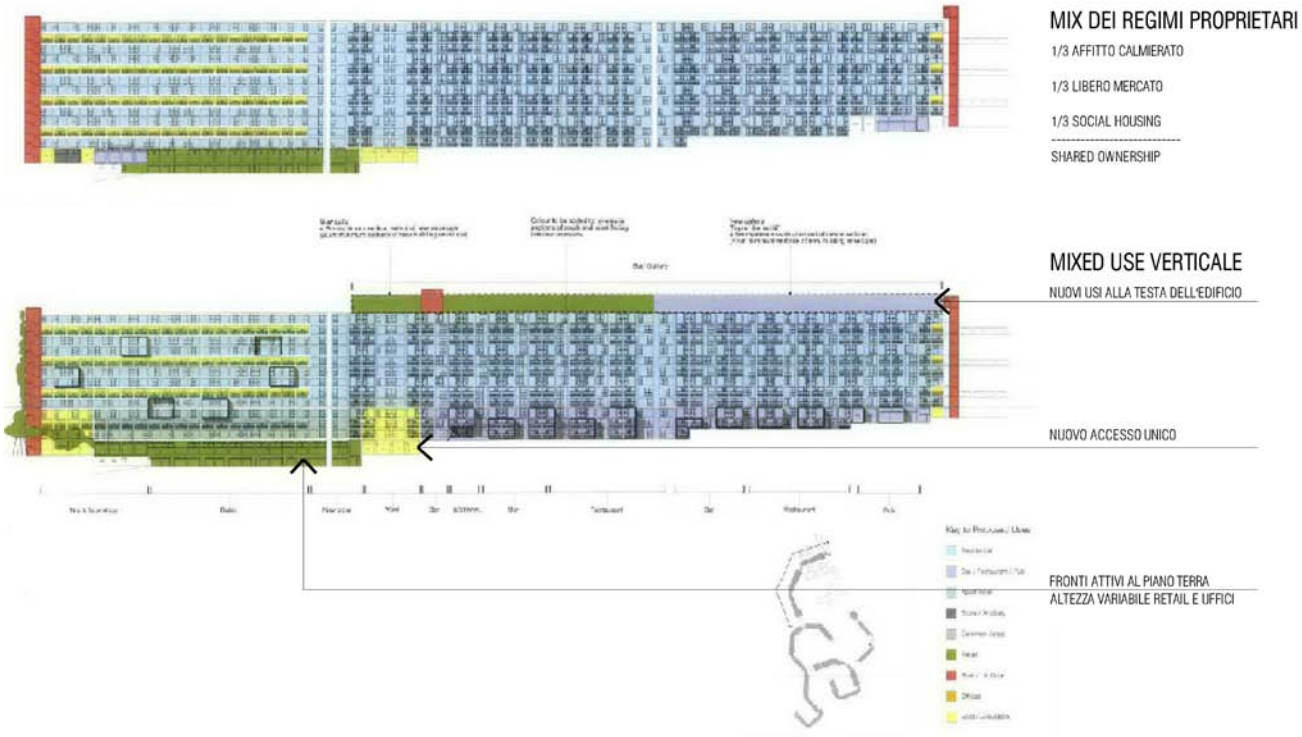
L'offerta funzionale prevede un aumento di volume sostanzialmente destinato ad un parcheggio multipiano da realizzarsi nella prima fase. Per le altre voci si registra l'introduzione di nuove attività nella fattispecie uffici e commercio di dettaglio (food and driks) destinato ad i nuovi locali al piano terreno e ai primi livelli, ritenuti non indicati per ospitare funzioni residenziali, specie nei blocchi in prossimità delle strade a più alto scorrimento.

Dunque viene prevista una riconfigurazione delle attività all'interno dello schema originario pur prevedendo alcune demolizioni e densificazioni, sia al piede che alla testa dell'edificio. Inoltre le funzioni verranno definite maggiormente nel dettaglio nelle successivi fasi di avanzamento del progetto, per ora alla fase 01.

superfici esistenti		**superfici di progetto**	
Tot. residential	62.800 mq	Tot. residential	58.600 mq
Tot. retail	2.100 mq	Tot. retail	2.100 mq
Tot. Food and drink	1.000 mq	Tot. Food and drink	4.500 mq
Tot. Management	200 mq	Tot. Management	200 mq
Tot. Community	2.100 mq	Tot. Community	3.400 mq
Tot. Health	740 mq	Tot. Health	750 mq
		Tot. Offices	2.100 mq
		Tot. Other (Gallery)	450 mq
		Tot. Car park	20.300 mq
Tot. area (incluso circolazione)	**103.000 mq**	Tot. area (incluso circolazione)	**130.000 mq**

Tab. 01 *Dati presi dalla relazione approvata dal City Council, Outline Planning Application 2006.*

SCHEMA 02 STRATEGIE DI URBAN DESIGN - MIX USE - MIXED COMMUNITIES - MIX OF TENURE



FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Ci sono diversi attori che hanno partecipato in diversa misura allo sviluppo del progetto. Oltre ad **Urban Splash,** il developer che si è occupato dello sviluppo dell'intera operazione ed è responsabile delle vendite e del marketing di Park Hill, hanno concorso: **English Heritage**[5] , **Homes and Communities Agency (HCA)**[6]

Great Places [7]**; Trasform South Yorkshire** [8]**; e Plumlife** (una parte del **Great Places Housing Group** è l'agente immobiliare della proprietà comune di Park Hill che agisce per conto del governo. Plumlife valuterà l'idoneità degli acquirenti e degli interessati al progetto). Queste partecipazioni hanno consentito infatti di sostenere in parte l'intervento e soprattutto di garantire la formula della "*Shared Ownership",* una iniziativa sostenuta del governo, finanziato dalla *the Homes and Communities Agency*, per aiutare ad ottenere la gestione di una unità immobiliare. Grazie all'appoggio del governo si da la possibilità a chi non possiede una casa di acquistare solo il 35% del costo totale dell'alloggio e di pagare un mutuo a tasso agevolato (2,75% all'anno) alla Plumlife sulla quota restante. L'importo che si può comprare si baserà su ciò che ogni cliente può permettersi e questo verrà valutato con la agenzia governativa *Affordability Calculator.* Nella prima fase di Park Hill ci saranno 12 nuove case disponibili attraverso la formula della comproprietà che permetterà ai clienti ammessi di acquistare una parte della loro casa a prezzi accessibili. La restante quota sarà di proprietà di Great Places e clienti possono acquistare ulteriori azioni in futuro. La comproprietà è progettata a beneficio di una vasta gamma di lavoratori e famiglie a basso e medio reddito. I principali criteri della comproprietà sono i seguenti: reddito annuo inferiore a £ 60.000; lavoratore a tempo pieno; non possedere altre proprietà.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

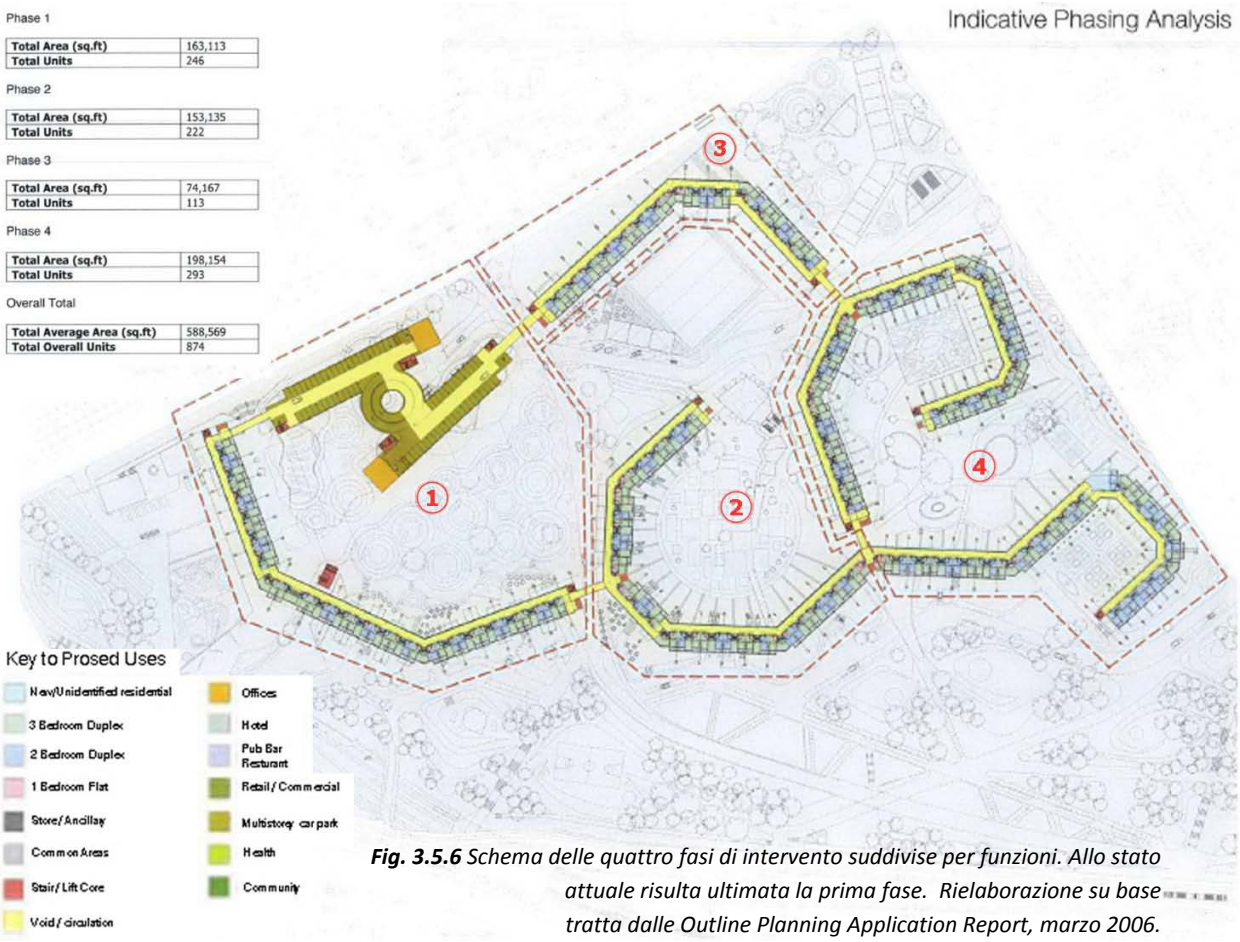


Fig. 3.5.6 *Schema delle quattro fasi di intervento suddivise per funzioni. Allo stato attuale risulta ultimata la prima fase. Rielaborazione su base tratta dalle Outline Planning Application Report, marzo 2006.*

Fig. 3.5.7 *Schema riassuntivo delle strategie della prima fase, fonte Urban Splash.*

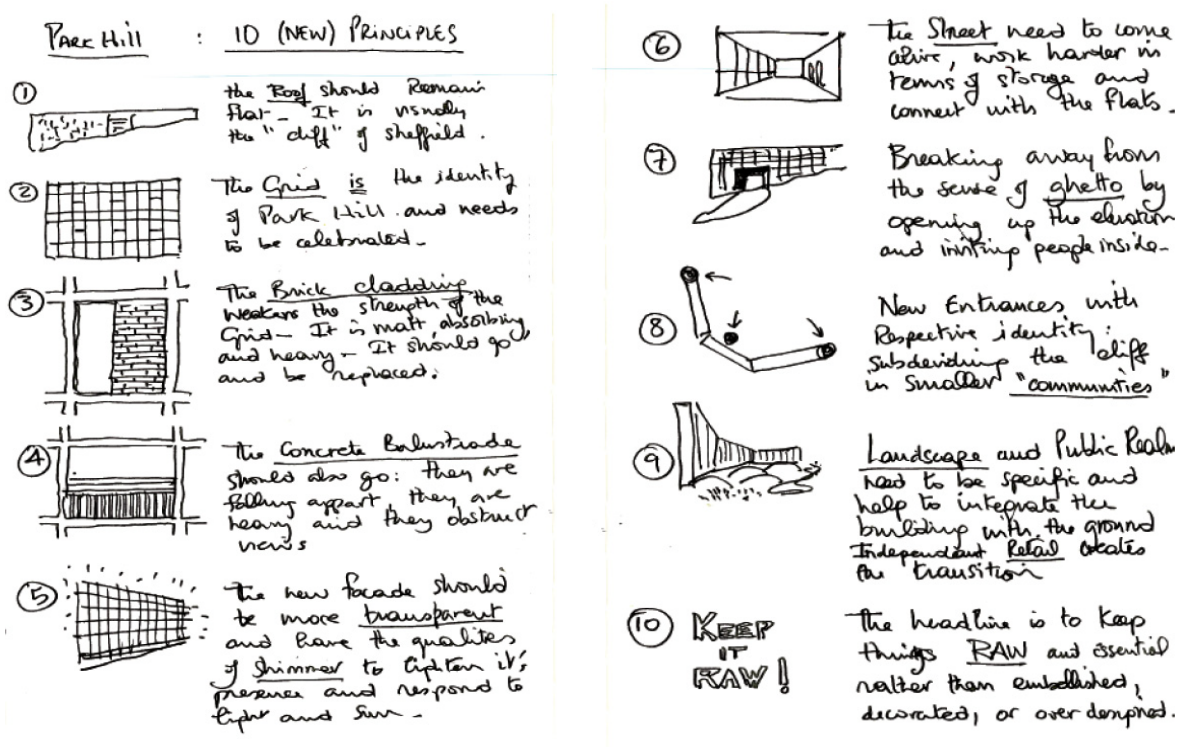


Fig. 3.5.8 *I dieci principi progettuali, fonte Mark Latham.*

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO E CONSIDERAZIONI FINALI

L'intento principale è quello di riqualificare l'ambito urbano in cui ricade il progetto sia dal punto di vista architettonico che sul piano prettamente sociale. Infatti è proprio l'aspetto sociale che ha mosso l'intero intervento. Attraverso la vendita delle unità immobiliari a privati, si tenta di inserire nel quartiere un nuovo livello sociale in un contesto che prima era esclusivamente popolare. Residenze, attività commerciali e servizi per variegare la sfera sociale dell'area. Dove prima era solo presente l'utilizzo come residenza per famiglie disagiate ora pur mantenendo un parte di alloggi da destinare a ciò, si è scelto di vendere a libero mercato non solo abitazioni, ma anche attività commerciali, uffici e servizi in genere. Cercando e riuscendo, grazie alla qualità architettonica del nuovo progetto e anche grazie ala posizione centrale dell'area nel contesto urbano, a rendere appetibili le diverse unità immobiliari a figure sociali di livello medio alto.

Secondo alcuni dati 670 famiglie saranno spostate e soltanto una piccola percentuale potrà rientrare. Dei 78 appartamenti che riguardano la prima fase, 26 sono a prezzi accessibili, gli altri 52 sono a libero mercato e vanno da 90.000 a 150.000 £. Mark Latham, direttore di Urban Splash, sostiene che realizzare un mix dei regimi proprietari non è soltanto un modo per sostenere la spesa dei lavori di ristrutturazione pari a £ 146 milioni, di cui 30 milioni di fondi pubblici, ma è anche il modo migliore per far rivivere, arricchire lo spirito di Park Hill ed evitare quel senso di segregazione che ha causato il degrado del quartiere.[9] In questo caso, nonostante numerose critiche sorte, la strategia è quella di apportare un mix dei regimi proprietari differenziando l'offerta immobiliare al fine di evitare la segregazione sociale, una delle maggiori cause del degrado dei complessi di edilizia economica popolare sorti negli '60 e '70 del secolo scorso.

Fig. 3.5.9 *A sinistra interno di uno degli appartamenti, fonte Urban Splash.*

riferimenti bibliografici:

Sheffield City Council (2008) *Shieffield City Centre Masterplan 2008*, Sheffield

Hawkins\Brown in Association with Studio Egret West, (2006) *Planning Application. Park Hill Phase One, Design Report.* Aprile 2011. (Parte 1,2,3,4,5,6)

Urban Splash, (2012) *Park Hill Web brochure,* Urban Splash LTD, Manchester

Siti:

Urban Splash, *Park Hill,* Urban Splash LTD, Manchester,
pagina web *http://www.urbansplash.co.uk/residential/park-hill*

Hawkins\Brown, *Park hill project,*Londra
pagina web http://www.hawkinsbrown.com/projects/park-hill-sheffield

Articoli:

Edward Platt, *Multi-million-pound makeover for Sheffield's notorious Park Hill estate* in The Telegraph, 21 settembre 2012.

Silvana Taher, *Intervista a Mark Latham:Urban Splash,* in Architectural Review del 27 settembre 2011.

Documenti tecnici ufficiali:
Hawkins\Brown in Association with Studio Egret West, *Outline Planning Application Report Park Hill*, Marzo 2006. (Parte 1,2,3,4,5 e allegati)

---

1 Heart of the City/ST Paul's Place – Barkers Pool/City Hall – Castelgate (Phase 1) the square – Station Gateway – New Retail Quarter (Sevenstone) – digital campus – transport .

2 Heart of the City – Cathedral Quarter – Sheaf Valley and Cultural Industries Quarter – The Moor – Devonshire Quarter – St Georges – St Vincent's – Castelgate / Victoria Quays – Neepsend and Kelham – Wicker / Nursey Street

3 The Devonshire Quarter; the St Vincent's Quarter; Kelham Island; the Riverside West Bar; the Wicher and Castelgate/Victoria Quays; Park Hill.

4 *"the future success of Park Hill will be defined by our ability to create a sustainable community . we think the mix of unit sizes and flat types will encourage a variety of mixes. We think that it appeal to young and old, affluent and not so affluent, key workers, first time buyers, empty nester, down sizers, fan of brutalism, student and even lawyers*".

5 si occupa della manutenzione e della salvaguardia degli edifici con vincoli architettonici e storici. Ha fornito £0,5 per l'intervento sulla strutture in cemento armato.

6 è un ente governativo il cui ruolo è quello di creare una fiorente comunità e case a prezzi accessibili. Ha fornito £14 milioni per finanziare l'operazione e £10 milioni a garanzia per fornire 200 unità in affitto e 40 unità per la shared ownership.

7 è una cooperativa edilizia che gestisce oltre 15.000 case a prezzi accessibili in 30 aree comunali in tutto il nord ovest del Regno Unito, contribuirà con £ 10 mlioni sempre a questo scopo.

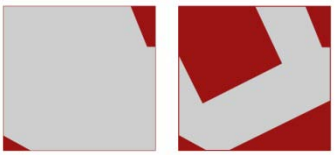
8 l'agenzia governativa che si occupa Housing Market Renewal ha fornito £13 milioni per coprire i costi iniziali, demolizioni iniziali degli edifici non sottoposti a vincolo, costi per il trasferimento dei residenti.

9 " The people who moved in here in '61 were all employed: they were all working-class families with jobs. Then there were the cataclysms of the 1970s; the industrial meltdown happened and Sheffield's economy restructured and left many of these working families behind. But it was an aspirational place to live, and this is our way of preserving and enriching the life that was here.' Intervista in The Telegraph di Edward Platt , 21 settembre 2012. http://www.telegraph.co.uk/culture/art/architecture/9551327/Multi-million-pound-makeover-for-Sheffields-notorious-Park-Hill-estate.html

3.3.6 GRANARY WHARF, Leeds, ISIS e IGLOO

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	AREA FERROVIARIA DISMESSA, VUOTO URBANO
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2006
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2007 – 2010
STRUMENTI URBANISTICI:	Local Development Framework Leeds
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	ISIS Waterside Regeneration
	IGLOO Fund
PROGETTO MASTERPLAN:	Careyjones
PROJECT MANAGER:	Mark Howe
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	Rambool (Watermans house)
PLANNING CONSULTANT:	Capita Symonds
CONTRACTOR:	Ardimore Construction and Laing O'Rourke
ARCHITECT:	Allies & Morrison (Mint Hotel)
	careyjones (Candle House)
	CZWG (Waterman's House Place)
COSTRUZIONE VALORE:	£ 72 milioni

> *DENSIFICAZIONE*



STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Qualità spazi pubblici
> Landmark urbani, strategia di rebranding
> Espandere i benefici nei quartieri vicini, effetto spill over
> Attrarre classe creativa

PREMESSA

Il caso di *Granary Wharf* rappresenta un interessante approccio di operatore privato ISIS (specializzato in interventi di bonifica dei canali) e IGLOO, (partecipato dal fondo pensione BT) di intervento nelle *inner cities*, a dimostrazione che agire all'interno delle città può offrire vantaggi competitivi.

ISIS Waterside Regeneration è stata costituita nel luglio 2002 da *Canal and River Trust* (ex British Waterways) con *MUSE Developments* e *Igloo*, il fondo rigenerazione di *Aviva Investors*. La società, che investe il 50% dei suoi profitti nei corsi d'acqua della Gran Bretagna, sostiene la rigenerazione urbana dei canali in tutto il Regno Unito, mentre originariamente proprietaria dell'area era *British Waterways*.

L'area su cui sorge *Granary Wharf* è stata utilizzata sin dal XVIII sec., come deposito per i commerci per via marittima prima e in seguito per via ferroviaria. La sua posizione privilegiata infatti a ridosso della stazione centrale, che si trova ad un quota sopraelevata rispetto a livello del canale, sono state nel tempo sfruttate come primo approdo per i commerci. Inoltre la sua dimensione risulta stretta, compressa per l'appunto dalla linea ferroviaria e dagli "*arches*" a nord e dal canale a sud.

Con la seconda rivoluzione industriale furono intrapresi lavori per rendere navigabile il canale, poi però negli anni lentamente è andato in disuso ed è diventata un'area malsana sfruttata per lo più a parcheggio grazie al fatto di essere a ridosso del *city centre* (**Fig. 3.6.1**). Il sito comunque presentava una bassa accessibilità per via dell'attraversamento a nord della linea ferroviaria sopraelevata e non presentava passaggi diretti, risultando collegata soltanto da un unico ponte dall' *Holbeck Village*. L'unica preesistenza, come detto, sono gli *Arches*, ovvero i locali che occupano gli spazi sottostanti il viadotto, che sono stati nel tempo occupati da attività commerciali e artistiche, mentre sul lato opposto del canale verso *Holbeck Village* sono presenti due edifici anticamente destinati a granaio, anche essi oggetto di recupero.

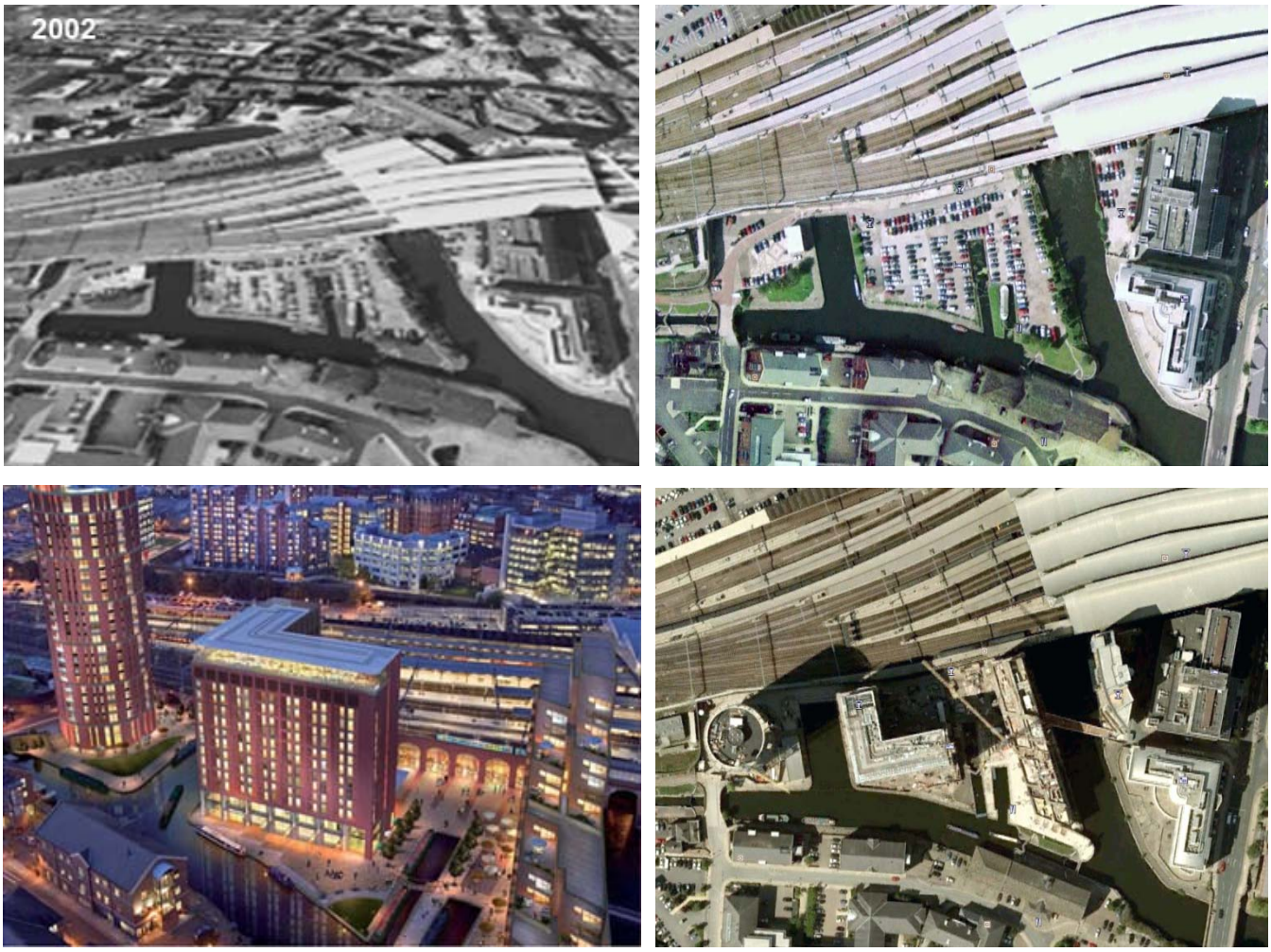


Fig. 3.6.1-2 *In alto l'area prima dell'intervento, foto tratte da google maps. In basso a sinistra render di progetto, a sinistra vista aerea di Granary Wharf.*

L'area di *Granary Wharf* è parte del quartiere di *Holbeck Leed*, ed è in una posizione centrale, subito a ridosso della stazione centrale, ma separata dai binari che ne rendono difficile l'attraversamento e per questo a lungo isolata; ed il fiume Aire a sud e rappresenta la testa di ponte per la rigenerazione di una vasta area dismessa quale è il *WEST End di Leeds*. Un primo intervento ha riguardato *Leeds Canal Basin* a ovest di *Granary Wharf*, lungo il lato del canale e il fiume *Aire*, che viene rigenerato attraverso la realizzazione di una serie di tre edifici contenenti appartamenti, hotel e spazi commerciali, ma ne risulta un intervento piuttosto scollegato e frammentato in assenza di un disegno comune di spazi pubblici, se non fosse per il nuovo ponte pedonale che attraversa il fiume e rende accessibile questo nuovo quartiere che emerge dalle volte in alluminio della stazione ferroviaria della città.
L'intervento di *Granary Wharf* (**Fig. 3.6.2**) al contrario realizza un piano terra pubblicamente permeabile di unità commerciali.
Il dialogo con il quartiere di *Holbek*, villaggio operaio ottocentesco, dal punto di vista architettonico è stato affrontato rispettando l'utilizzo di materiali della tradizione locale. Il mattone in laterizio e l'utilizzo del disegno delle finestre tentano di non disperdere la memoria del luogo pur realizzando un intervento di architettura estremamente contemporanea anche attraverso l'impiego di materiali moderni come il rame

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

L'area è parte dell *Holbeck Urban Village* ed è oggetto delle *Planning Framework* revisionate nel 2006 da parte del *Leeds City Council* e *Yorkshire Forward*[i] con l'obiettivo strategico di produrre una rinascita economica, sociale inclusiva e ambientale (**Fig.3.6.3**)

"The northern part of Holbeck is an area that is in need of major regeneration and in which there is now strong developer interest. It is also an area that is of great importance both historically, as the cradle of the industrial revolution in Leeds, and architecturally, with two conservation areas and a number of listed buildings including the Grade I Temple Works."

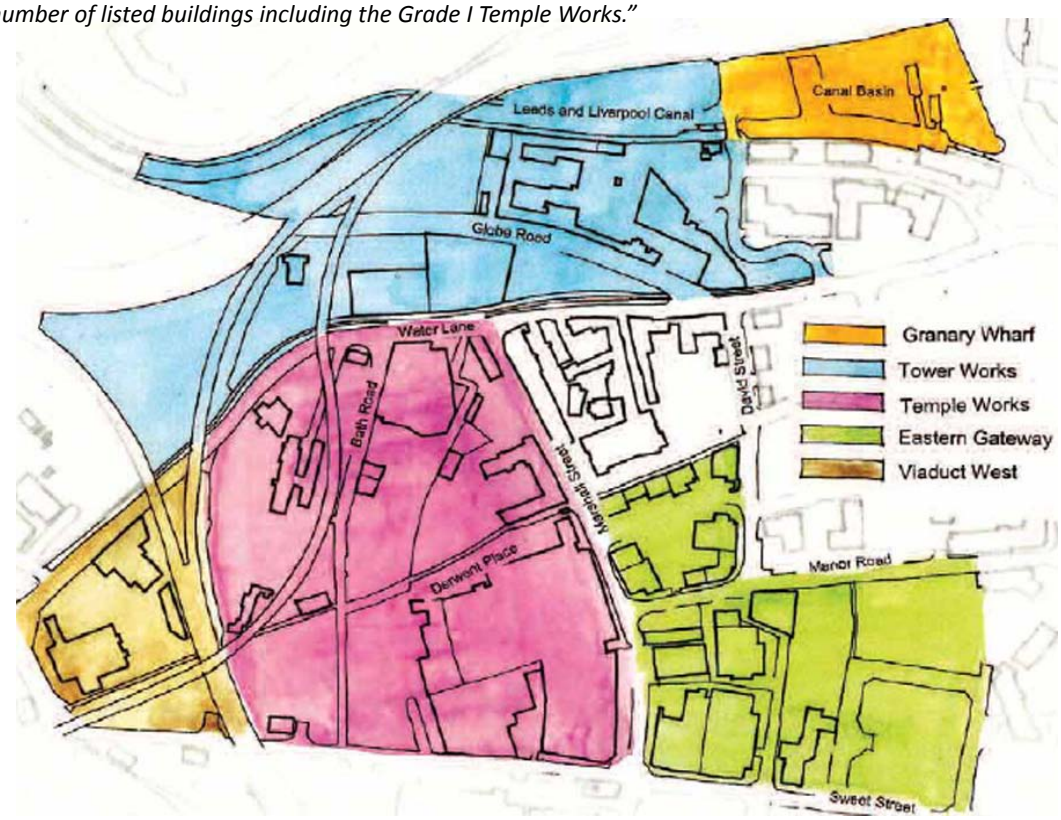


Fig. 3.6.3 *Estratto delle Planning Framework del 2006,"the Area Statement Cell" che suddivide in aree l'area sud della città di Leeds, in alto in giallo l'area di Canal basin dove si realizza l'intervento di Granary Wharf*

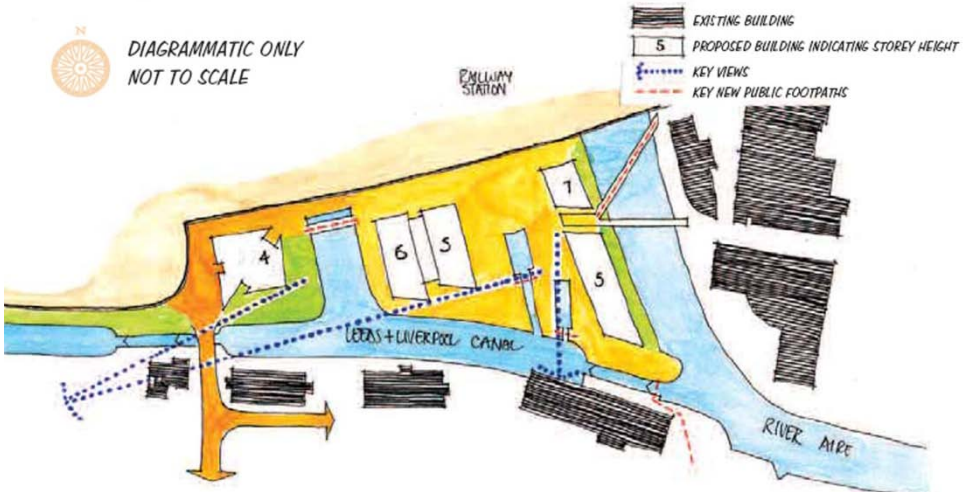
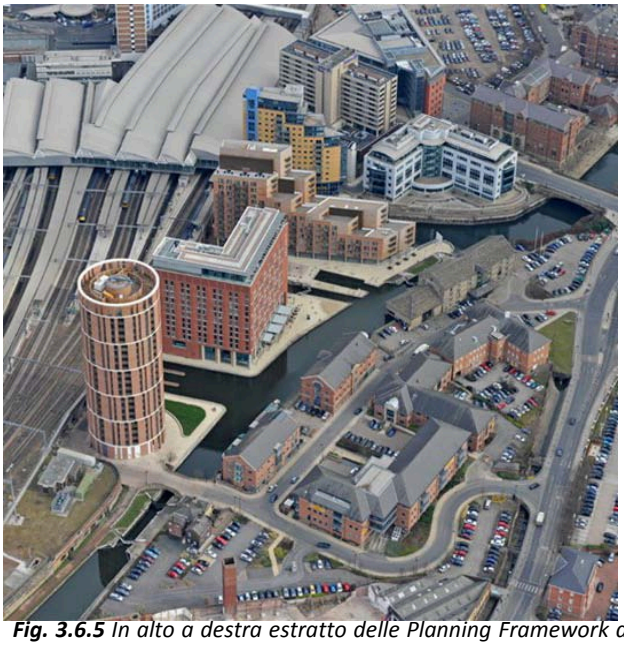


Fig. 3.6.4 *Approfondimento delle Area Statement Cell, relativo al quartiere di Granary Wharf, che mettono in evidenza l'approccio strategico flessibile e le linee guida per la valutazione dell' intervento.*

La vision per *Holbeck*, è quella di creare un nuovo quartiere creativo, connesso con il centro cittadino e non più segregato, conservando comunque il carattere industriale dell'area e introducendo un design di qualità contemporaneo, e soprattutto in accordo con le linea guida governative: creare una *mixed use and sustainable community and sense of place* attraverso un coerente e accurato disegno degli spazi pubblici e del mix funzionale.

Lo scopo del documento, infatti è quello di indirizzare le proposte dei *developer* in accordo con la strategia di pianificazione generali dell'intera area. Questi, incoraggia l'utilizzo di diversi usi e attività sia verticalmente che orizzontalmente a diversi livelli, in particolare ai piani terra, (*retail, food and drinks, leisure , small-scale office*) per incentivare i flussi pedonali e sviluppare le aree di *public realm*; mentre ai piani superiori degli edifici possono essere previsti altri attività oltre alla residenza come *hotel, leisure and workspace*, tutto questo per rendere l'area maggiormente attrattiva.

Come stabilito dalle *Supplementary Planning Guidance* (SPG3) del *Leeds City Council* sulle "*affordable housing*" prevede che una percentuale di ogni intervento residenziale deve essere destinata a social housing. Inoltre: *"Developments should reflect the traditional street pattern to create a level of permeability conducive to good urban design",* e prevede delle linee guida in merito alla conservazione degli edifici esistenti, alle vie pedonali, ai parcheggi, e alla viabilità carrabile che deve rimanere esterna, mentre i nodi di accesso pedonali devono essere da *Dark Neville street*, e attraverso il canale ad est. Inoltre deve essere mantenuta una alta percentuale di spazio pubblico non inferiore al 20% del sito e la realizzazione di una passeggiata continua sulla banchina in modo da facilitare una circolazione ai lati del canale e rendere gli approdi accessibili. Infine si prevede l'utilizzo di fonti energetiche, il rispetto delle visuali degli edifici storici della città come la torre *Hamlet* non prescrivendo indici e altezze che sono rinviate alle *Section 106 Agreements*. Questo strumento prevede infatti la negoziazione con i *developers* riguardo: edilizia convenzionata; gestione degli spazi pubblici e degli accessi; contributo alla realizzazione degli spazi pubblici; sviluppo sostenibile; impiego dei residenti per scelte condivise. L'unica prescrizione che il piano prevedeva era quella di rispettare per i prospetti verso la stazione e dunque verso il centro storico l'utilizzo del mattone.



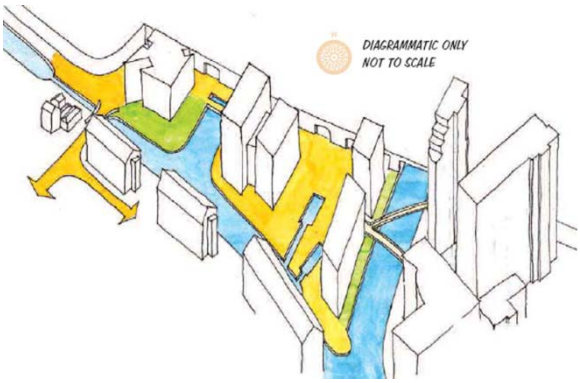


Fig. 3.6.5 *In alto a destra estratto delle Planning Framework del 2006, con uno schema assonometrico per l'area di Granary Wharf, che evidenzia l'importanza degli spazi pubblici pedonali. A sinistra e in basso viste del complesso ultimato 2011, fonte Granary Wharf.*

DATI

Area: 2,7 ha. edificato 35.00 mq. densità plot ratio 1,3

282 appartamenti di cui 10% affordable house, 333 room hotel, 70% del sito è destinato a spazio pubblico

DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

Il sito, di dimensioni inferiori rispetto agli altri casi esaminati, è di circa due ettari, ma occupa una posizione centrale all'interno della città di Leeds. La Partnership tra *Leeds City Council*, *Yorkshire Forward* ed *Isis*, ha portato attraverso una serie di workshop alla versione finale del masterplan in maniera non prescrittiva ma con l'obiettivo strategico di realizzare un pezzo di città vitale e attrattivo per la città ed innescare un processo più ampio di benefici estesi ("*spill-over*") nell'area di Holbeck.

Il risultato è quello di realizzare una serie di tre edifici landmark, delle *anchor building*, e che forniscono una mix di usi e regimi proprietari a formare due grandi isolati che riconnettono a nord e a sud il City Centre e l'Holbreck Village. (**Fig. 3.6.6**) Grande importanza acquisisce lo spazio pubblico pressoché pedonale con la realizzazione una grande piazza pubblica su cui si affacciano gli spazi delle *Arches* restaurati e che ospitano le funzioni di commercio al dettaglio.

Altro elemento fondante è la presenza dell'acqua e del canale. È un tema, quello dell'acqua, su cui il *developer ISIS* è particolarmente specializzato nell'intervenire, ed è molto sensibile nell'opinione pubblica perché rappresenta un elemento caratteristico e distintivo che aiuta ad aumentare il valore dell'area.

Inoltre è stato reso con lavori di bonifica l'approdo delle barche, aumentando così l'accessibilità. *"Granary Wharf is a group of buildings that individually have made a significant contribution to their townscape, but collectively make a new destination for the City of Leeds"* è il commento della giuria che ha assegnato il premio al masterplan RIBA 2010.[ii]

Da est, questo nuovo quartiere è ora accessibile tramite una sostituzione ponte pedonale che attraversa il fiume in cui emerge dalle volte sotto la stazione ferroviaria della città. Qui, sollevata sopra un piano terra pubblicamente permeabile unità commerciali, è condominio di CZWG.

Gli accessi carrabili sono posti in prossimità delle vie di accesso tramite parcheggi in maniera tale da rendere l'area interamente pedonale, ad eccezione dell'accesso dalla strada Canal Wharf. Questa strategia della completa fruizione dello spazio pubblico mitiga l'effetto della percezione dei tre edifici come singoli oggetti slegati tra loro.

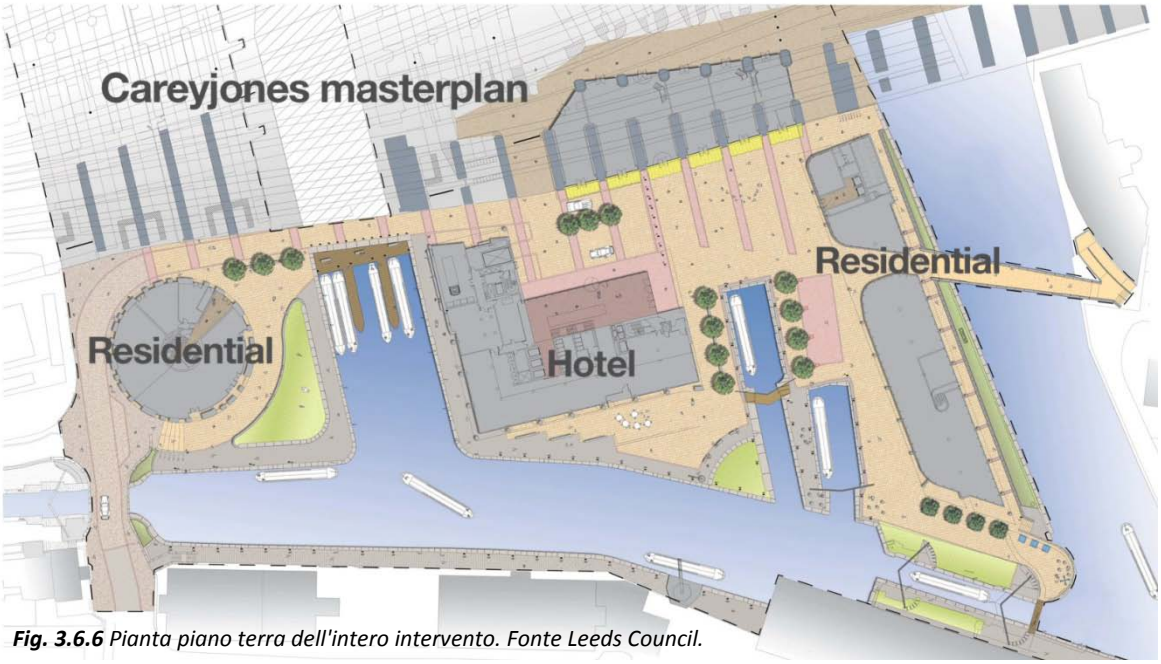


Fig. 3.6.6 *Pianta piano terra dell'intero intervento. Fonte Leeds Council.*

Il sistema è composto da tre edifici dalle forme pure (il cilindro, il cubo, il prisma) che sono stati affidati a tre studi di progettazione differenti. In ordine sono stati realizzati il Mint Hotel su progetto di Allies and Morrison, il Watermans's Place un edificio che ospita uffici e commerciale ai primi livelli e residenze in quelli superiori su progetto di CZWG, e la Candle House di Carey Jones, diventato il simbolo di questa rinascita di Granary Wharf.

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

Il codice di progettazione, come prescritto dalle norme comunali, ha stabilito una palette di materiali (uso prevalente di mattoni in facciata in rispetto della tradizione industriale del sito) e rigore nell'applicazione del materiale e nel taglio delle aperture. La scelta del mattone risulta del tutto adeguato al contesto storico. I tre edifici si completano a vicenda attraverso la forma e l'uso di materiali, anche se le loro espressioni geometriche sono molto diverse, in particolare l'iconicità della *Candle House*, la torre cilindrica di 21 piani con la terrazza pubblica che offre una vista sulla città, in termini di immagine, che rivisita il silos in chiave moderna, ha dato a l'area una grande visibilità e attrazione.

La fase successiva dello sviluppo sarà la realizzazione di un collegamento diretto con la stazione, aumentando così l'accessibilità, il fattore di maggiore criticità attualmente. L'obiettivo è quello di migliorare i collegamenti anche con *Holbeck Village* con l'introduzione di diverse passerelle lungo il fiume *Aire* e diventare così la testata di un sistema che unisce il lungofiume storico con il centro della città, risolvendo questa frattura mai risolta.

L'idea degli sviluppatori dicono è quella di rifiutare il modello della *gated community* o una serie di blocchi residenziali, al contrario il modello è quello di un quartiere ad uso misto in cui la sfera pubblica e la forma costruita siano di qualità superiore ed in grado di accogliere tutti i gruppi della città[iii]. Questa idea è sviluppata integrando una quota di social housing, con un mix di regimi proprietari, e puntando su un' offerta di tempo libero con punti vendita di alta qualità, bar indipendenti e ristoranti esclusivi carente soprattutto nel quartiere di Holbeck, e con un mix di appartamenti al Granary Wharf per creare una comunità in cui la gente vuole vivere, lavorare e trascorrere il proprio tempo libero.[iv]

Il disegno degli spazi pubblici gioca un ruolo fondamentale, l'approccio del *developer* è quello di recuperare i dock e renderli come spazi attrattivi aumentando la qualità della "*public realm*", che consente di attivare tutta una serie di attività commerciali, creative, esistenti e nuove tali da rendere "*vitale e vibrante*" l'area.(**Schema 02**) Un nuovo grande spazio pubblico incentrato sulle banchine e con nuovi approdi si estende per circa 7.400 metri quadrati, pari ad il 70% del totale del sito. Le attività esistenti, di vendita al dettaglio all'interno degli archi, vengono restaurati e mantenuti e integrati da ulteriori 32.000 metri quadrati commerciali di vendita al dettaglio ed usi per il tempo libero nello spazio al piano terra di tre nuovi edifici, che gli sviluppatori sperano aggiungerà vitalità e l'attività alla piazza acqua e spazio (**Fig.3.6.7**).

ISIS così sta lavorando per potenziare le attività esistenti rifiutando grandi catene internazionali. Sta lavorando con gli operatori commerciali esistenti al molo *Granary* e contemporaneamente affidando gli spazi a società (Creative space man) che organizzano eventi al fine di aggregare la comunità esistente e dando in affitto a prezzi agevolati (40 sterline a settimana) gli spazi commerciali ad artigiani e ambulanti del mercato rionale.

Riassumendo l'obiettivo di rendere l'area attrattiva è perseguito attraverso: 1. la bonifica del canale e del waterfront; 2. la progettazione e caratterizzazione degli spazi pubblici (con l'uso dei materiali artificiali e naturali) in rapporto ai fronti attivi e flussi; 3. la realizzazione di architettura di qualità, un intervento che sfrutta anche in termini di immagine per innescare la rigenerazione nell'area; 4. il potenziamento di un nodo urbano che viene rafforzato sfruttando la posizione privilegiata all'interno della città, tra due vie di comunicazione (ferrovia e canali) 5. integrazione e dialogo con il contesto, e la tradizione industriale; 6. rendere l'area accessibile attrattiva a famiglie, giovani lavoratori, giovani

coppie, classe creativa e rendere il più possibile eterogenea dal punto di vista sociale l'area; 7. gestione e manutenzione degli spazi pubblici.
Alcune criticità sono state sollevate denunciando una certa standardizzazione delle attività commerciali e eliminazione delle attività artigianali originarie, ed una presenza esclusiva di case di pregio.

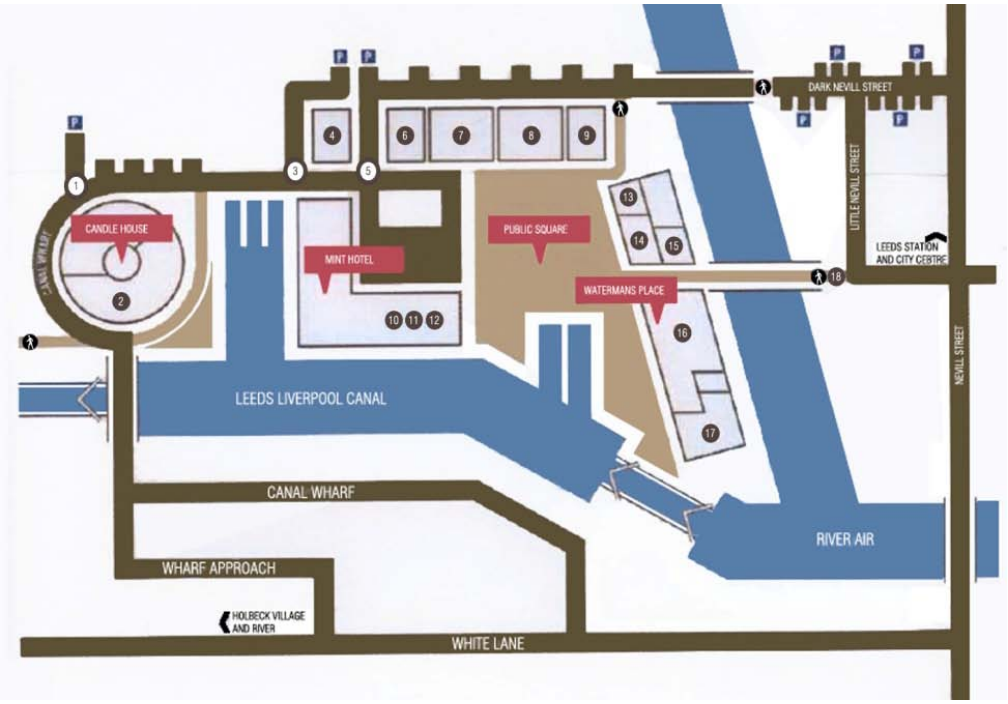


Fig. 3.6.7 *Schema dei percorsi pedonali dell'area. Rielaborazione dell'autore dello schema illustrativo dell'area di ISIS per Granary Wharf presente sull'area.*

SCHEMA 02 PRIORITÀ REALIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI PER RENDERE ATTRATTIVO IL NUOVO QUARTIERE

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

totale 35.000 mq
Uffici 1.000 mq – Negozi 2.000 mq – Hotel 12.000mq - Residenziale 20.000 mq[v]
L' intervento è sostanzialmente basato su un' offerta residenziale, con il chiaro obiettivo di riportare vitalità e attrattività nell'area. Si è puntato comunque ad un offerta variegata di *mix tenure*, sui regimi proprietari ovvero il 10% è edilizia agevolata, circa 1/3 è rappresentato da hotel, che data la vicinanza alla stazione centrale offriva una ottima opportunità di investimento.
Inoltre l'offerta del commercio di dettaglio esistente è stata integrata e potenziata grazie al nuovo intervento che destina interamente le attività commerciali e di servizi ai piani terra, primo o terrazze dei nuovi edifici, introducendo un mix anche verticale. Infine essendo lo spazio pubblico interamente

libero si cerca in questo modo di fuggire alle critiche che giudicano l'intervento come una somma di tre pezzi di architettura isolati.

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

L' intervento è stato eseguito grazie ad una partecipazione non solo di tipo finanziario ma di collaborazione tra settore pubblico e privato che hanno inteso lo sviluppo in termini qualitativi e con obiettivi a lungo termine. La *ISIS Waterside Regeneration* infatti è una joint venture partecipata da *British Waterways* e *Muse development* e *Igloo Fund*. In particolare la *British Waterways*, era l'agenzia addetta al mantenimento e miglioramento dei canali e dei fiumi in Inghilterra. Ha introdotto questo nuovo approccio in collaborazione con il privato sfruttando le potenzialità attrattive dei *waterfront* in collaborazione con i *developer* privati per promuovere operazioni immobiliari volte a riqualificare aree dismesse. L'intera operazione si stima sia valsa un investimento tra i £ 70 milioni, di cui circa £ 3 milioni sono stati investiti in opere pubbliche.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

L'intervento è stato realizzato nel pieno della crisi immobiliare. I lavori sono iniziati nel 2007 e terminati nel 2010, e hanno risentito minimamente delle condizioni finanziarie negative, anche perché il *developer* è partecipato da fondi istituzionali che hanno interesse ad investimenti a lungo termine e che stanno diventando sempre più determinati nelle operazioni immobiliari accettando rendimenti di *cash flow* e non solo *capital gain*. A seguito della crisi si decise di non ridurre i costi e tagliare le spese di progetto, sicuri che le scelte localizzative e di design adottate avrebbero premiato a lungo termine. Si è deciso in base ad indagini di mercato effettuate di non puntare su alloggi di taglio piccolo ma con 2 e 3 camere da letto e di rinunciare agli attici troppo costosi, realizzando terrazze pubbliche sulla *Candle House* e sul *Waterman House* nella certezza che questo avrebbe giocato un ruolo importante in termini di attrattiva e identità del luogo.

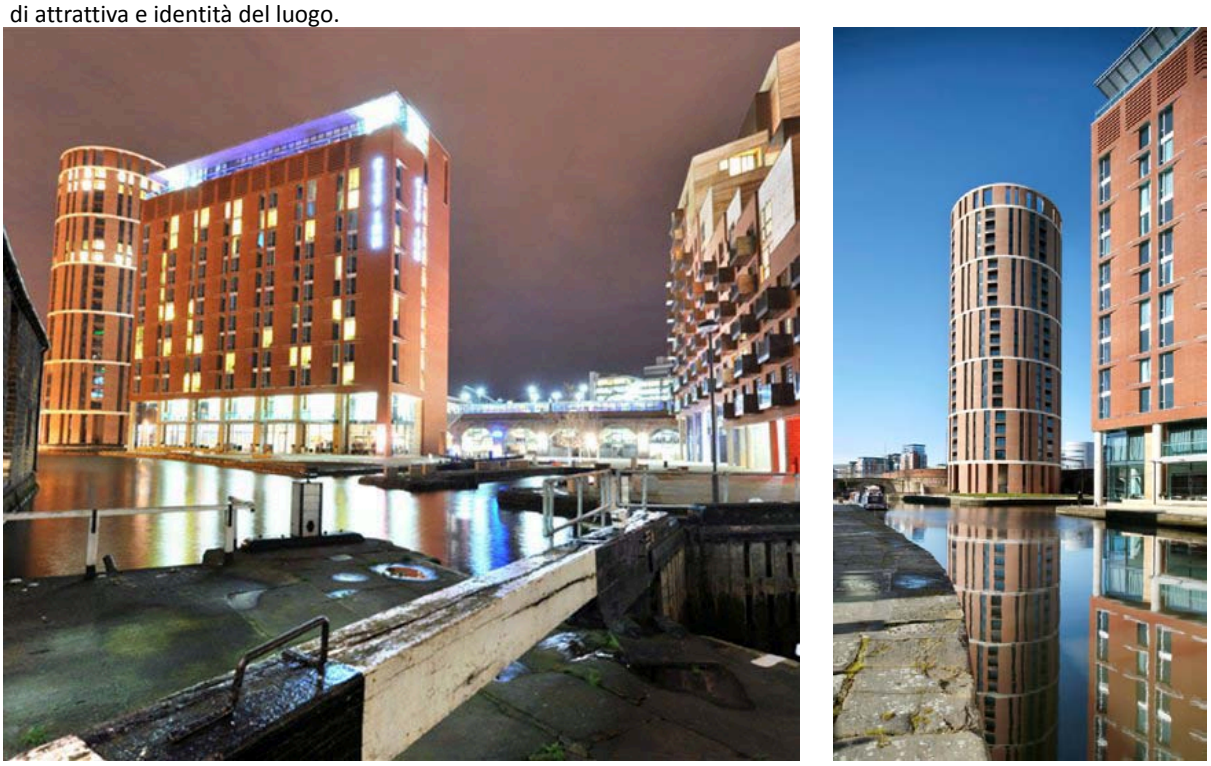


Fig. 3.6.8 *Vista (notturna e di giorno) dalla sponda opposta, con i lavori in fase di completamento dei collegamenti pedonali*

La *ISIS Waterside Regeneration* che è una joint venture con British Waterways e Muse development vede anche la partecipazione di Igloo Fund. Questi è il primo fondo riconosciuto dalle Nazioni Unite per il suo operato responsabile e la sua *Sustainable Investment Policy* intrapresa nel 2002 con long-term social, economic and environmental benifits.

Questi dunque valuta le iniziative non solo su base finanziaria ma anche se i progetti rispondono al protocollo di *Footprint*[vi], e accetta di lavorare con margini di profitto inferiori rispetto agli sviluppatori immobiliari commerciali.

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO - CONSIDERAZIONI FINALI

Determinate risulta essere anche il coinvolgimento della *Homes and Communities Agency* che ha consentito di sperimentare sovvenzioni all'acquisto per fasce sociali deboli economicamente. Come già previsto dal *Leeds Concil,* deve essere garantito un numero pari al 10% di abitazioni totali ad *affordable housing* e poi ribadito nella *106s agreement* che prevede su 282 alloggi 28 a prezzo agevolato, in caso contrario sarà corrisposta una sanzione pecuniaria.

A questo scopo è stato messo a punto il programma *FirstBuy* da parte del HCA. Questo programma è indirizzato ad una fascia di popolazione con un reddito inferiore a £ 60.000, all'acquisto della prima casa e a chi era precedentemente in affitto privato, e possiede un lavoro, dunque ad una fascia di popolazione giovane che non riesce ad accedere all'acquisto della abitazione ma che gode di un reddito sufficiente a garantire un affitto privato, e che rappresenta una quota determinate per raggiungere una mixitè sociale nella comunità e che consente di attivare una serie di attività commerciali e creative[vii].

Il programma di "*equal equity* " consente di acquistare gli alloggi con un deposito iniziale del 5% e garantendo l' 80% del valore totale. Il restante 20% viene garantito dall'HCA al *developer* ISIS e restituito ad un tasso di 1,75% annuo.

riferimenti bibliografici:

LCC (Leeds City Council) Holbeck Urban Village Revised Planning Framework, Febbraio 2006
LCC (Leeds City Council) *Sustainable Design and Construction*. 2007
LCC (Leeds City Council) *Leeds City centre strategic plan 2006 to 2010*. 2006
Leeds Initiative, *Vision for Leeds 2004-2020*. 2004
Footprint, Igloo Regeneration. Hope Mill Manchester. Agosto 2012
http://www.igloo.uk.net/sites/default/files/documents/footprint-policy.pdf
Articoli:
Keeping up standards pays off for city centre developer, Yorkshire Post. 31 marzo 2012.
How we did it ... Leeds waterside village links history with future. in Planning 16 Marzo 2007, intervista di Huw Morris.
Siti internet ufficiali:
http://www.granarywharf.co.uk/
http://www.isisregeneration.co.uk/
http://www.musedevelopments.com/

[i] Yorkshire Forward è l' agenzia di sviluppo regionale (RDA) per lo Yorkshire e l' Humber . Supporta lo sviluppo economico nella regione, incoraggiando gli investimenti pubblici e privati in materia di istruzione, ambiente e infrastrutture. E 'stato chiusa il 31 marzo 2012 a seguito della revisione della spesa pubblica annunciata nel 2010.

[ii] Il progetto ha vinto diversi riconoscimenti in Gran bretagna tra cui: Gold RIBA White Rose Award for for Architecture & Housing 2010; Finalist Regeneration for RICS Pro-Yorkshire Award Finalist Best Development at Yorkshire Property Awards; Regeneration Award Insider Property Industry Awards, Yorkshire

[iii] L'amministratore delegato Mark Ryder dichiara: "*Granary Wharf will not be a gated community or a sterile series of housing blocks but a mixed-use quarter where the public realm and built form is of a higher quality than omparable schemes. It will recognise the needs of all groups in the city*." in Planning 16 Marzo 2007, intervista di Huw Morris.

[iv] Ancora Mark Ryders dichiara:" *Ryder adds: "We want to create a long-term sustainable community and this requires real commitment on the ground. It entails intelligent design, a wide variety of apartments, a real mix of residential owner-occupiers that includes families, a limit on investor purchasers and the offer of attractive terms for ground-floor units to independent businesses."*

[v] I prezzi delle abitazioni, tratti dall'ufficio marketing and sale di Granary Wharf sono:
studio: £ 90.000, 1 bedroom: £ 130.000; 2 bedroom: £ 190.000.

[vi] il Footprint è un codice di valutazione per gli interventi di rigenerazione urbana, basato su quattro capitoli: Health, happiness and wellbeing; Regeneration; Environmental sustainability; Urban design.
Il fondo investe in particolare in :

- well designed,
- environmentally sustainable,
- mixed use,
- urban regeneration projects for the
- creative and knowledge industries in
- deprived areas on the
- edge of the UK's top 20 city centres.

e persegue una triplice politica di investimento per i progetti di rigenerazione urbana con progetti di alta qualità, eccellenza ambientale, e attenzione sociale e alle comunità locali. Questa strategia di investimento ha riscontrato notevoli risultati , come dichiara Chris Brown, assett manager di Igloo, " abbiamo vinto l 80% dei progetti che competono e il 50% dei nostri progetti sono acquisiti dal mercato.
Progetti di rigenerazione urbana richiedono capitale paziente, ma oltre i suoi 15 anni di vita, il fondo dovrebbe fornire un tasso di rendimento interno (IRR) del 12 per cento all'anno. Ci sono numerosi esempi di investitori immobiliari che stanno raggiungendo rendimenti competitivi, mentre anche perseguire obiettivi sociali e ambientali.
Per una più approfondita e dettagliata conoscenza si rimanda al sito di Igloo Fund in particolare http://www.igloo.uk.net/.

[vii] Gli acquirenti finanziano l' 80% del prezzo di acquisto attraverso una combinazione di mutuo e di risparmio, di solito prendendo in prestito il 75% con un acconto del 5%.
Una volta che un acquirente ha riservato la proprietà, e una volta che i contratti sono stati rilasciati, lo scambio avviene entro 28 giorni, a quel punto un acconto del 5% (meno il diritto di prenotazione) può essere dovuto a seconda della quantità di mutuo offerto dal prestatore.
Quando i contratti sono scambiati, ISIS consente di concordare una data per il completamento. Dopo cinque anni, gli acquirenti pagheranno una tassa di 1. 75% annuo sull'importo dei prestiti in capitale. Questa quota sarà successivamente aumenta ogni anno l'indice dei prezzi al dettaglio (RPI) più 1%

3.3.7 WELLINGTON PLACE, Leeds, MEPC

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	AREA FERROVIARIA DISMESSA, VUOTO URBANO
CONCEPT:	BUSINESS CENTRE
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2006
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2008 – 2015
STRUMENTI URBANISTICI:	Local Development Framework Leeds
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	MEPC Ltd
PROGETTO MASTERPLAN:	Feilden Clegg Bradley Studios, Carey Jones Architect
PROJECT MANAGER:	Mace
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	Arup
PLANNING CONSULTANT:	Savills
COST CONSULTANT:	Davis Langdon
LANDSCAPE ARCHITECT:	Martha Schwartz Inc
COSTRUZIONE VALORE:	£ 84.000.000

> *DENSIFICAZIONE*

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Gestione intervento in fasi coordinate
> Qualità e caratterizzazione spazi pubblici
> Parcellizzare e creare sense of place,
> Nuove regole insediative, unità minima della corte
> Riammagliamento e legame con il contesto, scalarità del progetto

PREMESSA

La vision promossa è " is to create a vibrant, safe and distinctive new urban quarter for Leeds, a community in which people will want to live" che ricalca le direttive dell' urban renaissance.

L'obiettivo strategico intrapreso nel 2004 con Leeds Initiative 2004 fu quello di innalzare il livello competitivo della Cites capoluogo delle regioni dello Yorkshire e Humber e come capitale regionale. Il processo di rigenerazione del city centre condotto dal City Council attraverso una politica proattiva, portò al primo piano nel 1985 per rigenerare il waterfront, nel 1988 alla creazione della Leeds Development Corporation in carica fino al 1995 con lo scopo di tirare fuori la città dalla depressione economica manifatturiera. Una serie di interventi, comuni a molte città inglesi di rigenerazione dei docklands, hanno interessato il waterfront cittadino lato Est e sono sorti proprio in quegli anni, fine anni '80 e inizio anni '90. L' Asda headquarter subito a sud della stazione centrale, il complesso residenziale di Barratt's Victoria Quays, il complesso direzionale di St James Securities' Embankment (che hanno riutilizzato edifici esistenti) ed il museo di Clarence Dock.

La strategia attuata, sul modello di Barcellona, fu quello di una strategia di partenariato pubblico-privato per la rigenerazione urbana, improntata molto sull'immagine e sull'acquisizione di nuovi investimenti soprattutto attraverso l'azione di marketing territoriale della Marketing Leeds e che ha visto la creazione di una società ad hoc la *Leeds Initiative.*[i]

Successivamente l'interesse crescente degli investitori per il direzionale ha portato al moltiplicarsi di molti interventi nel centro cittadino, tanto che nel corso degli ultimi 10 anni si sono completati 3,2 £ miliardi di investimenti in costruzioni immobiliari a Leeds; (Paul Chatterton e Stuart Hodkinson) e che secondo gli autori ha visto un forte incremento di grattacieli che hanno cambiato il volto cittadino.

La città è attraversata dal fiume Aire da Est ad Ovest e la parte più svantaggiata è la parte Ovest interessata da recenti programmi di rigenerazione pubblici e privati che interessano il West End e la Valle dell' Aire.

Nel 2005 viene creata la Renaissance Leeds Partnership “to deliver the Vision for Leeds”, ovvero una collaborazione tra Leeds City Council, Yorkshire Forward, English Partnership, Leeds Initiative, che ha realizzato il piano Deliver Plan 2007 – 2009.

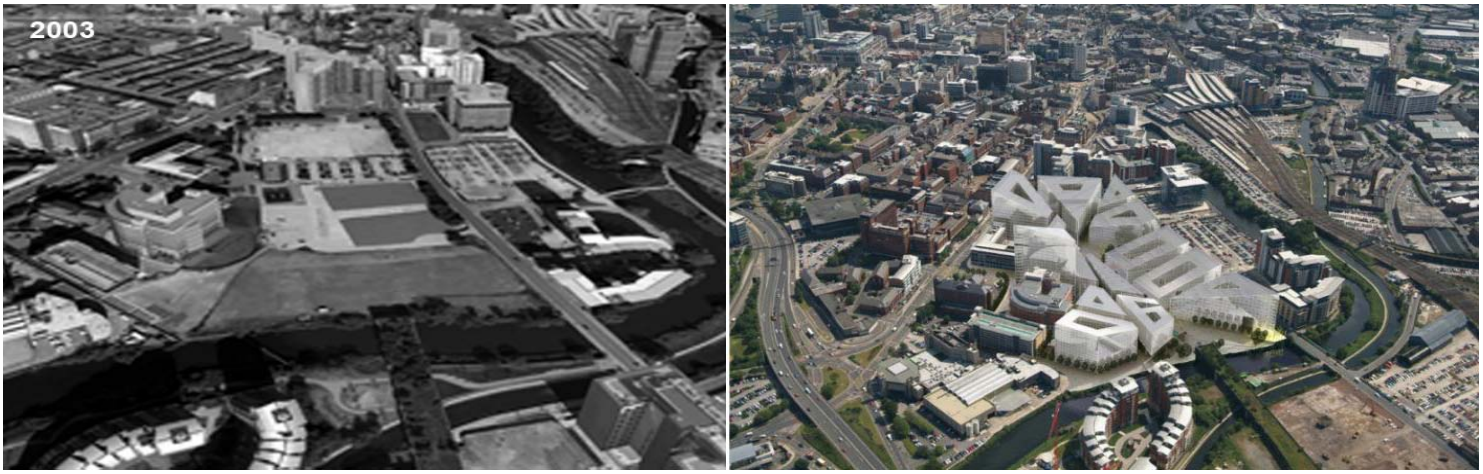


Fig. 3.7.1 *Wellington Place, a sinistra lo scalo ferroviario precedente con la demolizione dei padiglioni già realizzata e risalente al 2003(da google maps), a destra render di progetto con fotoinserimento, fonte CareyJones.*

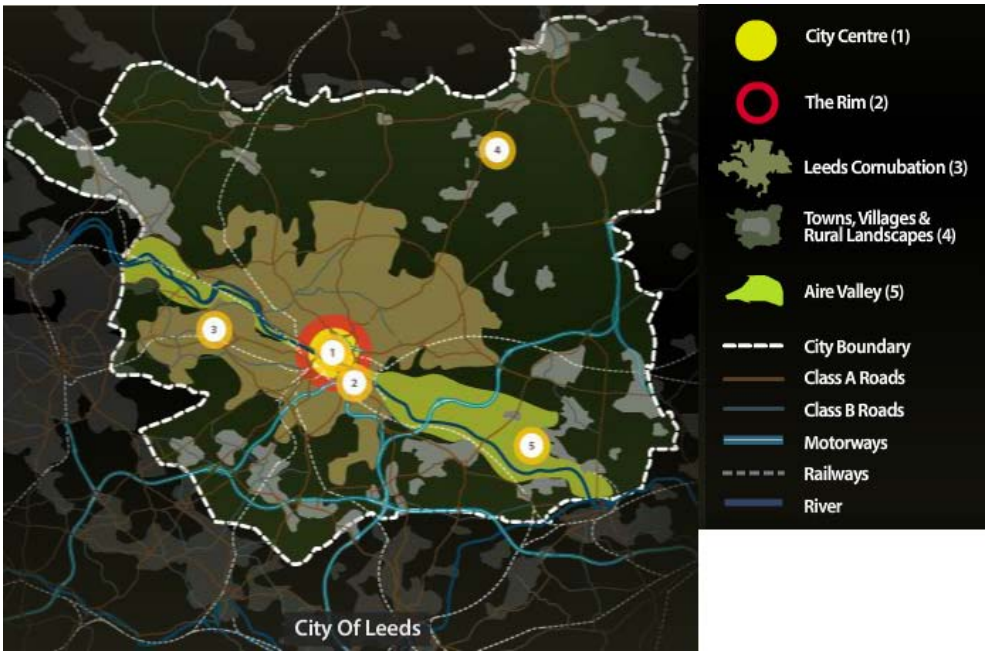


Fig. 3.7.2 *Tavola di analisi redatta dal Renaissance Leeds.*

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

I fattori di maggiore criticità emersi, durante una prima fase di rigenerazione che ha interessato le sponde del fiume Aire verso Est ed il centro cittadino con sviluppi privati di grattacieli, furono la mancanza di un disegno organico e coerente degli spazi pubblici, una strategia comune di *urban design*. Dal 2000 emerse una maggiore coscienza verso un approccio di condivisione e partecipazione delle autorità competenti, sulla scia della Urban Renaissance di Rogers. Attraverso workshop di progettazione ed un approccio strategico alla progettazione urbana si giunse alla nascita di documenti ufficiali e linee guida da parte del *Council*, prima con il Local Development Framework e poi con i

successivi documenti applicativi (*Leeds City Centre Urban Design Strategy)*. In particolare il nuovo programma di rinascita della città, è stato condotto da una Partneship di collaborazione denominata Renaissance in Leeds con la partecipazione del Leeds City Council (l'amministrazione comunale), Yorkishire Forward (l'Agenzia di Sviluppo Regionale); English Partneship (l'agenzia governativa) e Leeds Initiative. L'obiettivo è stato quello di massimizzare e veicolare gli investimenti pubblici e privati nelle aree urbane da rigenerare e coordinare gli sviluppi futuri in accordo alla visione generale (*Vision for Leeds)*[ii].

All'interno del piano generale vengono dunque identificate delle aree di intervento su cui concentrare gli interventi (Aire Valley, il City Centre) e promosso un approccio di rigenerazione per quartieri con approfondimenti successivi e volti a principi generali di densità, aumento delle connessioni e degli spazi pubblici (si veda il programma specifico che prevede la realizzazione di 26 nuove piazze nel *city centre* e 20 nuovi attraversamenti sul fiume).

Di quegli anni è il piano dell' architetto *John Thorp* con un approccio "*area based*", ovvero che individua una serie di otto aree di intervento che partono in maniera radiale dal *city centre* individuato come il fulcro della rinascita della città.(**Fig. 3.7.3**)

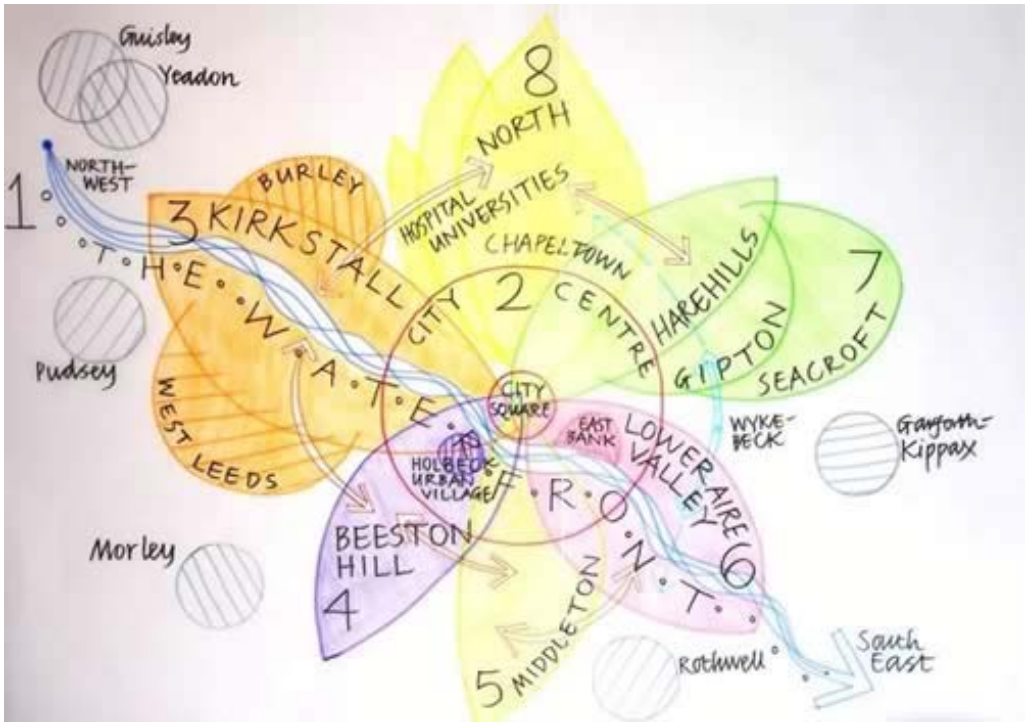


Fig. 3.7.3 *Schizzo dei "Petali di Leeds" il piano redatto dall'architetto John Thorp.*

Per *Wellington Place*, a differenza del caso di *Granary Wharf,* in un primo momento è stato seguito un' approccio ancor più liberista verso l'iniziativa privata, non essendo inizialmente previste linee guida allo sviluppo del sito, che erano state redatte nel invece per l' Holbeck Urban Village. L'area del *West End* infatti segue una procedura differente e viene sviluppata attraverso il coinvolgimento di *developer* privati e una successiva contrattazione su linee guida progettuali, identificando principalmente l'area come un nuovo approdo al fiume *Aire*, ma accantonando l'idea iniziale di un parco urbano verso un *business district* in linea con una crescente richiesta di spazi per il direzionale all'interno della città.

L'approccio che è stato seguito è quello di offrire un coordinamento progettuale secondo chiari obiettivi e linee guida strategiche ai developer privati che sviluppano le singole aree. Questo approccio in particolare è emblematico per l'area del West End dove i cinque interventi gestiti[iii] da una società ad hoc, la *West End Partnership*, grazie a una pianificazione del futuro quartiere condotta per ambiti

indipendenti ma correlati consente di superare i limiti di una pianificazione e programmazione limitata ai confini proprietari. I risultati più innovativi negli schemi di assetto insediativo sono quelli di Wellington Place che qui vengono esaminati maggiormente in dettaglio e che rappresenta il maggiore investimento immobiliare privato della città.

DATI

Area : 22 acri, 9 ha – 177.000 mq
Densità: site area 9 ha – 177,000 mq lordi di sviluppo – plot ratio 1,9.

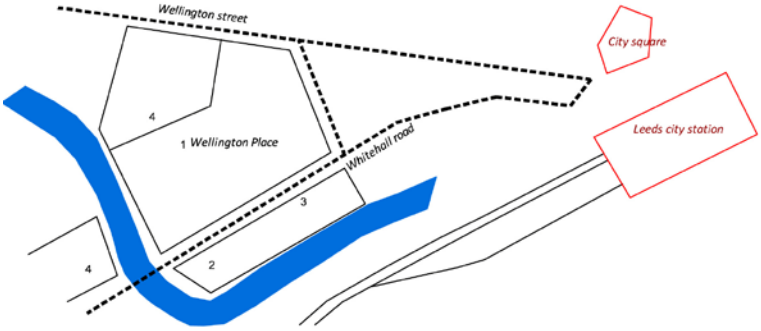
DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

Nel 2006, fu nominato un team di progettisti composto da *FCB Studios, Carey Jones Architects e Martha Schwartz Partners* per la riprogettazione dello schema di assetto generale approvato per lo sviluppo *Wellington Place* a Leeds. Il repentino cambiamento delle condizioni di mercato e le nuove proposte di sviluppo per l'area terminale ad ovest del centro della città, ha portato sviluppatore MEPC a riconsiderare il suo approccio al sito. Lavorando a stretto contatto con il dipartimento di progettazione della città, il team ha, per prima cosa, stabilito i principi fondamentali insediativi relativi: alla scala, ai percorsi, alla sequenza degli spazi pubblici, alle volumetrie, come elementi basilari per un nuovo design per il sito ex stazione ferroviaria.

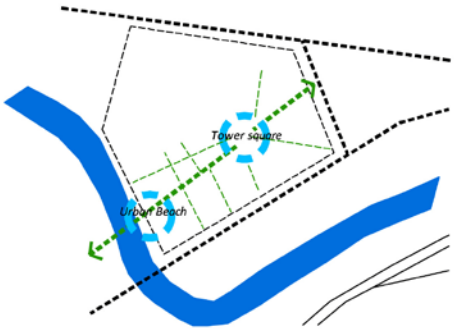
Il sito gode di una posizione di rilievo, con la facciata principale sul maggiore percorso commerciale di Wellington Street a nord, e un forte legame con il fiume Aire e il *Leeds-Liverpool Canal* a sud.

Gli obiettivi principali del nuovo progetto erano volti ad integrare maggiormente i nuovi insediamenti nel tessuto urbano esistente e a migliorare in modo significativo i collegamenti con una serie di proposte di nuovi sviluppi.

SCHEMA 01 STRATEGIE DI URBAN DESIGN

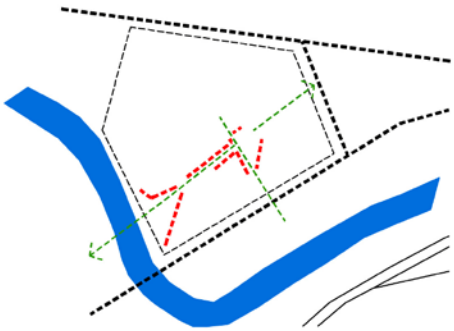


> LE CINQUE AREE DI INTERVENTO DEL WEST END



> RETE DEI PERCORSI, CARATTERIZZAZIONE SPAZI PUBBLICI

> PARCELLIZZAZIONE INTERVENTO E RIAMMAGLIAMENTO DEI TESSUTI URBANI



> PRIVILEGIARE FRONTI ATTIVI SU STRADA E ATTIVITA'

Il nuovo schema di assetto ha cercato di conciliare le due "griglie" esistenti diversamente orientate, intorno a un nuovo percorso di collegamento assiale da *Wellington Street* al fiume *Aire*. Questa nuova strada pedonale, chiamata *Canal Street*, non solo fornisce una chiave di connessione, ma collega anche i nuovi spazi principali proposti sul sito.

Il progetto si gioca per l'appunto su due spazi pubblici chiave: la piazza *Tower square* e la spiaggia *Urban Beach*, con l'intento di migliorare la dimensione urbana del centro città.

Tower square è stata pensata come uno dei maggiori nuovi spazi civici per la città. La piazza vuole diventare il cuore delle attività commerciali dei nuovi edifici, essa sorge sulla precedente stazione in cui sorge la preesistenza torretta in mattoni.

Il secondo fulcro sarà lo spazio soprannominato “the beach” e sarà il più importante luogo con accesso diretto al fiume e sarà il complemento alla più dura immagine urbana di *Tower square* fornendo un luogo più informale costituito come una serie di paesaggi sul fronte dell'acqua.

Una larga strada di pietre, anche questa una eredità della precedente stazione ferroviaria, chiude su un lato lo spazio e quest' ultimo racchiuso dall'altra parte da un edificio residenziale e un possibile centro culturale che funge allo stesso tempo da porta e ancor building rafforzando il nodo di ingresso.

Un nuovo boulevard di tre corsie segnerà il largo fronte a sud lungo *Whitehall road*, una delle principali arterie della città che collega il centro alla parte ovest.

Il modello urbano di riferimento adottato è quello a isolati a blocchi che si compongono secondo una trama piuttosto regolare del tracciato ma che si allinea con i tracciati circostanti, rifiutando il modello adottato invece recentemente per il *city centre* con blocchi a grattacielo. E' un modello denso e fitto in cui gli spazi vuoti interni al tessuto sono pochi, i due principali spazi pubblici, e i volumi pieni degli edifici occupano tutti i lati degli isolati a definire quinte urbane, lasciando i vuoti all'interno, corti private, con un carattere più raccolto e privato e che dato le dimensioni dell'isolato consente un migliore comportamento climatico dell'edificio. Le strade per lo più pedonali sono di dimensione contenuta per accentuare questo carattere intimo e favorire la socialità e i rapporti di vicinato, e mantengono una gerarchia tra gli assi principali di collegamento con gli altri quartieri che connettono luoghi di interesse di sezione 16 metri costante, e strade secondarie di 12 metri di sezione.

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

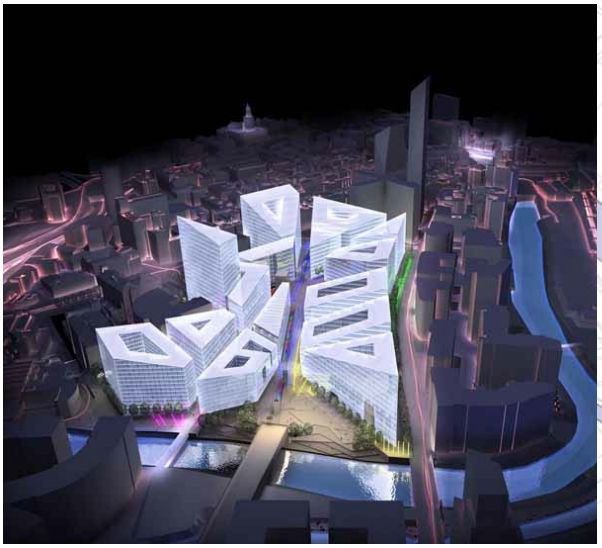
Il sito era, principale scalo ferroviario merci in città ed in prossimità della stazione centrale, costituiva una parte fondamentale della prosperità industriale Leeds. Faceva parte di un complesso sistema ferroviario con officine e macchine di sollevamento e carrelli elevatori.

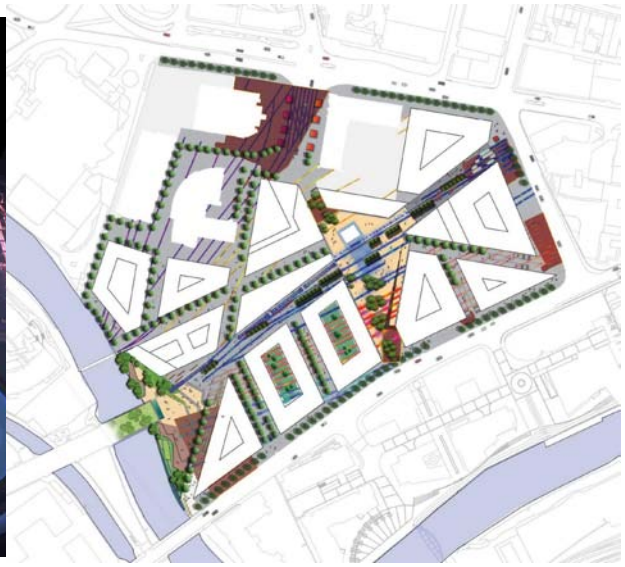
Il complesso era stato realizzato nel 1848 ed è rimasto in funzione fino al 1967, anno della sua dismissione che ha lasciato il viadotto monco e ha visto la successiva razionalizzazione del sistema ferroviario cittadino, lasciando l'area in disuso per diversi decenni. Con le politiche di rigenerazione urbana che hanno interessato il centro cittadino e hanno visto la diffusione di edifici per il settore terziario, le aree sono diventate appetibili anche per la loro posizione pregiata e l'alta accessibilità.

Gli edifici esistenti, dei capannoni industriali, sono stati tutti demoliti, forse con eccessiva disinvoltura. La memoria storica è affidata alla sola torre centrale che è stata restaurata e sarà il fulcro del nuovo insediamento, *Tower Square*, anche se in una seconda versione del masterplan, in corso di *outline planning*, sarà sormontata da una nuove torre direzionale.

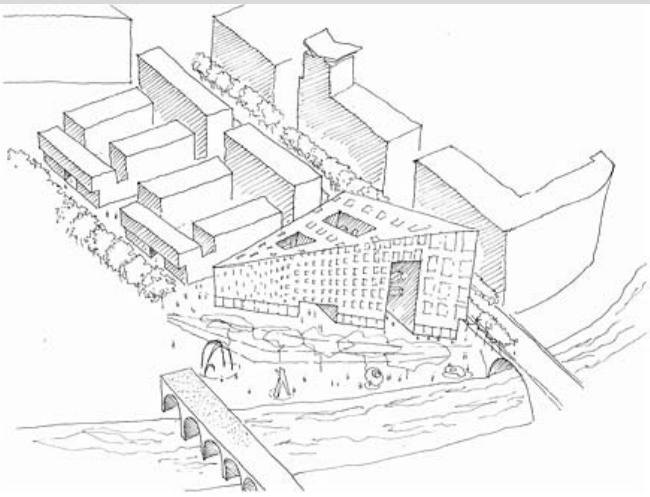
L'intenzione di MEPC era creare una nuova destinazione commerciale con una forte identità e difatti questa faceva parte della strategia consistente nel creare un quartiere urbano ma commercialmente di successo. Come residente a lungo termine, il *developer* aveva interesse a creare un posto che sarebbe rimasto sia socialmente che commercialmente vitale non solo nel breve termine.

A tal fine la partnership condotta tra gli sviluppatori dovrebbe contribuire alla realizzazione di uno spazio pubblico unitario, e a migliorare le connessioni pedonali, adottando un codice urbano coerente per realizzare senso di appartenenza in questa parte della città.





SCHEMA 02 IL SISTEMA DEGLI SPAZI PUBBLICI



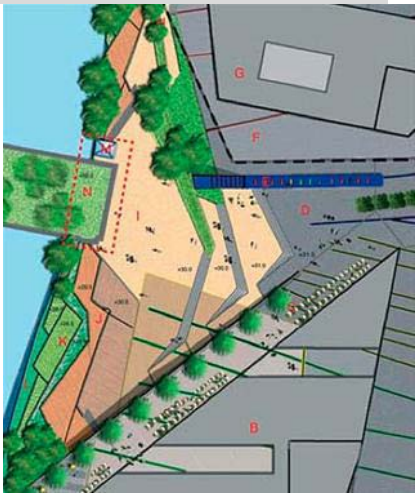


Fig. 3.7.4 *Immagini di progetto dell' Urban beach, tratte dal progetto di Martha Schwartz Inc*

Fig. 3.7.5 *Immagini di progetto della Tower square.*

Le fasi di sviluppo del quartiere hanno risentito della crisi economica e hanno subito un brusco rallentamento nel biennio 2009, 2011. Una prima fase 2002-2007 prevedeva l'approvazione del masterplan generale, mentre in una seconda fase successiva l'approvazione dei singoli edifici consentendo una maggiore flessibilità alle destinazioni d'uso. Al momento sono in corso di realizzazione gli edifici 03, 10.
Si è scelto di realizzare per primo la piazza di *Tower square* e gli edifici limitrofi, bisogna rilevare che è mancata una vera e propria *strategia di phasing*.

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

Densità: site area 9 ha – 177,000 mq lordi di sviluppo – plot ratio 1,9.

Direzionale/uffici 104.000 mq - Commercio/Retail 9.000 mq – Hotel/edificio culturale 9.000 mq – Residenziale 19.000 mq . 700 posti auto

L'intervento, a prevalente carattere direzionale, nasce come un *business district* in area centrale ma tenta di introdurre un mix funzionale con isolati residenziali per lo più collocati nei pressi del canale e dell'Urban Beach, l'area a carattere naturalistico. Gli isolati con destinazione ad ufficio sono localizzati nei pressi del city centre, mentre è prevista una destinazione flessibile per i piani terra dove si predilige una destinazione commerciale e di servizi.

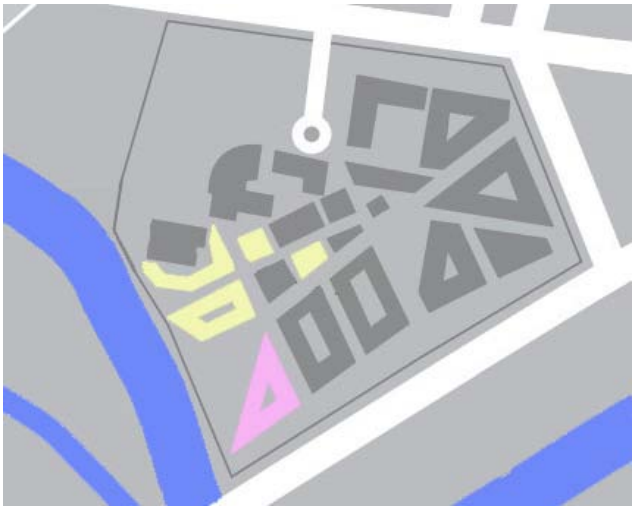


Fig. 3.7.6 *Schema sul mix funzionale al terzo livello: In grigio gli uffici; in giallo le residenze; in viola i servizi. Al piano terra destinazione commerciale e servizi.*

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Il caso è rappresentativo poiché in seguito agli obiettivi di piano strategico del Leeds City Council, il coordinamento progettuale dei quattro interventi previsti nell'area è gestito direttamente dai *developer* tramite una società ad hoc: la *West End Partnership* composta da BAM Properties, Bruntwood, Gregory Property Group, MEPC, Town Centre Securities. L'area viene concessa ai privati con un leasing a lungo termine, allo scopo di realizzare una rigenerazione non soltanto di tipo immobiliare.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

Il masterplan ha ricevuto notevoli apprezzamenti dal mondo accademico e professionale, questo però non ha evitato un rallentamento nella costruzione dei lavori dovuti alla recessione nel settore degli uffici, che negli ultimi anni hanno visto la nascita di diversi grattacieli.

Il *developer* ha così adottato una strategia per consentire di utilizzare l'area alle comunità dei residenti

e non lasciare le aree libere del sito non sviluppato anche al fine di non degenerare la percezione dell'area da parte dei cittadini. In questo modo sono stati realizzati 5 campi da gioco, orti urbani e un parco in cui vengono organizzati eventi sportivi e aziendali.

Questa strategia di phasing che interviene sia per non perdere valore all'area e sia per il sociale, è stata condotta con la Università di Leeds e il Community Survey Research tramite un questionario on-line, e ha portato alla sperimentazione di usi temporanei all'interno di progetti di sviluppo immobiliare.

Un'ampia consultazione della comunità, compresa la fornitura di temporanea uso del sito (ad esempio, campi da calcio e orti) è stata effettuata in aggiunta di ampia collaborazione con i siti vicini, per garantire lo sviluppo fornito la massa critica e una valida strategia di rigenerazione coerente.

Con questo sviluppo, MEPC intende ospitare eventi culturali sul sito nel corso dei 10 anni di lavori.

Tra le prescrizioni della 106 Agreegments, si è stabilito di assegnare il 15% delle residenze a social housing e alla gestione e manutenzione degli spazi pubblici da parte del *developer* con apposita società di gestione per un periodo minimo di 10 anni.

riferimenti bibliografici:

John Punter, *Urban design and the British urban renaissance*. Routledge, 2010 (pp 68 - 83)
LCC (Leeds City Council) *Sustainable Design and Construction*. 2007
LCC (Leeds City Council) *Leeds City centre strategic plan 2006 to 2010*. 2006
LCC (Leeds City Council) *Leeds City centre Area Action Plan 2007.*
Leeds Initiative, *Vision for Leeds 2004-2020*. 2004
Renaissance Leeds, *Investment capital an Investment prospectus for the city of Leeds.*2006

Siti internet:
http://www.leedsrisingcity.org/
http://www.mepc.com/Home.aspx
http://www.mepc.com/wellingtonplace/Home.aspx
http://www.westendleeds.com/

i La Leeds Initiative è stata fondata nel 1990 ed è guidata dal Council che coordina un Board che riunisce 36 membri tra organizzazioni pubbliche e private e organizzazioni volontarie e di cittadini, con il compito di indirizzare gli investimenti per una crescita della città economica e migliorare le qualità di vita degli abitanti, attraverso la condivisione e la partecipazione degli obiettivi da perseguire nella Vision per la città con un piano strategico a scadenza quindicennale.

ii Il lavoro è stato condotto in tre fasi: una prima fase di analisi (Recognising Renaissance 2004-05) con la pubblicazione del Busines Plan sintetizzati in 12 progetti prioritari da conseguire; una seconda fase di consultazione con workshop e commissioni di studio (Applaying Renaissance 2005-06); una terza fase di raggiungimento (Embedding Renaiussance 2006-2009) con la dichiarazione di cinque chiari obiettivi per il massimo beneficio per la sfera pubblica e la qualità urbana.

iii Le cinque aree di sviluppo sono: Wellington Place; Whitehall Riverside; Whitehall Plaza; West One; Latitude. I developer privati impegnati sono: BAM Proprieties; Bruntwood; Gregory Property Group; MEPC; Town Center Securities.

3.3.8 ELEPHANT&CASTLE, Londra, Land Lease

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE - TRASFORMAZIONE
LUOGO:	PERIFERIA SOUTH LONDON/WALWORTH, SOUTHWARK
AREA:	QUARTIERE RESID. DI ED. POPOLARE – HEYGATE ESTATE
CONCEPT:	HOUSING LED, ATTRATTIVE AREA
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2010
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2011 - 2030
STRUMENTI URBANISTICI:	Elephant and Castle Master REGENERATION PLAN
PAESE:	Gran Bretagna
DEVELOPER:	Lend Lease
PROGETTO MASTERPLAN:	*London Borough* di *Southwark* e *Lend Lease*
PROJECT MANAGER:	Jon Abbott (Managing Director for the Development business for EMEA) - Mark Dickinson
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	
PLANNING CONSULTANT:	Eleanor Kelly - chief executive
CONTRACTOR:	
ARCHITECT:	MAKE Architects
COSTRUZIONE VALORE:	£ 1,5 bn

> DENSIFICAZIONE

> TRASFORMAZIONE

STRATEGIE ADOTTATE:

> Pianificazione strategica flessibile
> Gestione intervento in fasi coordinate
> Consultazione e partecipazione
> Qualità spazi pubblici
> Parcellizzare e creare sense of place, attraverso communities
> Nuove regole insediative, unità minima della corte
> Espandere i benefici nei quartieri vicini, effetto spill over

PREMESSA

L'area interessata è in zona semicentrale a sud della city di Londra, sul lato est dell'area centrale del distretto di Southwark Council.

Questa attualmente risulta già edificata e le strutture presenti risultano facenti parte di un unico quartiere residenziale popolare realizzato alla negli anni '70.

Quartiere residenziale altamente degradato con problemi di inquinamento legati alla presenza di amianto nelle strutture e nei materiali utilizzati.

Il Southwark Council ha attuato politiche di spopolamento dell'area per consentire l'abbattimento delle strutture e la bonifica dell'area.

Operazioni che sono state affidate alla società Lend Lease, scelta anche come partner per lo sviluppo successivo dell'area.

La società Lend Lease prevede la realizzazione di un nuovo quartiere residenziale, non popolare, con una intensificazione degli alloggi, misto ad attività commerciali e per il tempo libero.

I tempi per la realizzazione dell'intero intervento sono di 10 anni.

La scelta della società Lend Lease da parte del Southwark Council si basa sul fatto che la stessa ha in corso più di 400 milioni di sterline di progetti di rigenerazione in corso in tutta Europa.

Nelle zone limitrofe all'area sono stati confermati il finanziamento da parte della London Development Agency per la riqualificazione del cimitero di Santa Maria e i lavori stradali principali

È il più grande sviluppo che sia mai stato pensato per un'unica città, copre 69 ettari

Il piano include più di 6.000 nuove case, strutture per il tempo libero, due grandi parchi pubblici nuovi, un cinema, Civic Square e una nuova piscina.

Gli eventi che al momento hanno caratterizzato l'iter dell'intervento posso sintetizzarsi come segue:

- Nel febbraio 2004 viene adottato dal Consiglio di Southwark il masterplan per rigenerare il Elephant and Castle, con la demolizione della Tenuta Heygate;
- Nel luglio 2007, un consorzio di Lend Lease Group e Oakmayne vengono selezioanti come sviluppatori per lo schema di rigenerazione di Elephant and Castle.
- Nel luglio 2010, viene concesso dal Consiglio di Southwark l'approvazione del piano definitivo di Elephant and Castle di rigenerazione.
- Nel mese di aprile 2011, si è dato inizio alla demolizione della *Tenuta Heygate*.
- I lavori di demolizione dovrebbero riprendere al 2015, a causa della presenza di materiale inquinante rinvenuto sul sito (grandi quantità di amianto all'interno costruzione originaria).
- Nel mese di agosto 2012 i rimanenti inquilini affittuari di *Haygate* sono stati raggiunti da un ordine d'acquisto obbligatorio da parte del Consiglio di *Southwark*. Al momento permangono alcune opposizioni da parte di alcune associazioni che intendono opporsi all'Ordinanza.
- Il programma di trasformazione di Elephant & Castle da parte del *developer* Lend Lease viene definitivamente approvato il 15 gennaio 2013.

1974: costruzione della tenuta Heygate completato
2004: Masterplan per rigenerare il Elephant and Castle
2006: vengono portati fuori i primi residenti di Heygate
2011: inizia la demolizione
2025: completamento

Fig. 3.8.1 *Stato di fatto e di progetto.*

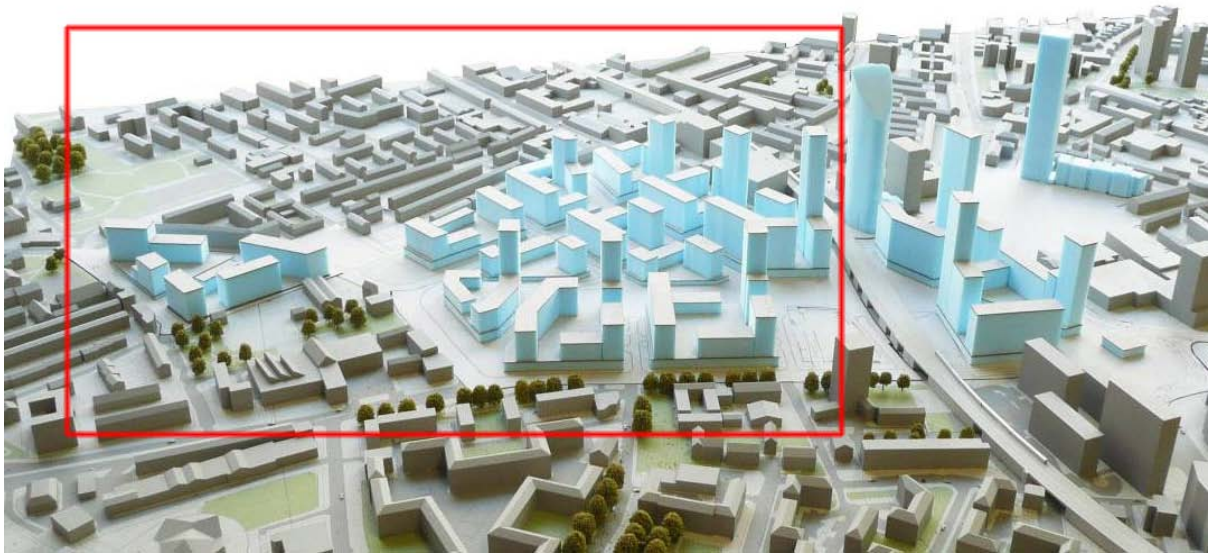


Fig. 3.8.2 *Modello tridimensionale del progetto*

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

Si individuano e programmano le trasformazioni urbane nell'area centro cittadino con un approccio tipicamente area based, ovvero definendo ambiti circoscritti di intervento, l'area infatti rientra nelle Opportunity Areas.

Si propone di riportare i cittadini nel centro cittadino, incrementando e potenziando la funzione retail, con l'obiettivo di poter estendere i benefici anche ai quartieri limitrofi.

Viene data molta importanza nella selezione delle proposte al progetto degli spazi pubblici in particolare al disegno delle strade.

Il verde già esistente viene modificato ma vengono recuperati circa 124 vecchi alberi esistenti già nell'area.

Complessivamente gli spazi aperti coprono una superficie di 4,53 ha.

DATI

69 ettari

programma di 10 anni

6.000 nuove case, due grandi parchi pubblici, un cinema e una piscina.

costo di realizzazione di tutti gli interventi £ 1,5 bn

Entro il 2025, il programma mira a fornire circa 2.500 nuove case, negozi, ristoranti e strutture comunitarie, un nuovo parco della più grande area centrale di Londra dagli anni 70.

È previsto che il programma porterà alla creazione di oltre 6.000 posti di lavoro durante e dopo la costruzione, insieme a molte opportunità di formazione.

DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

Alcuni fattori strategici vengono di seguito sintetizzati:

- quarteritation, restituire un tessuto con isolati ritrovando l'unità di vicinato;
- qualità degli spazi pubblici e nuovi assi pedonali;
- ancore urbane ai nodi terminali dell'intervento per massimizzare l'effetto spillover sui quartieri circostanti;
- *street and corridor* ovvero realizzare non highways ma un reticolo stradale più fitto e ridurre i fronti strada degli edifici, che creavano con l'edilizia di tipo brutalistico da demolire una forte ghettizzazione;
- riduzione della rete automobilistica, a favore di una distribuzione veicolare pedonale e ciclabile;
- mix use, inserire strutture per il tempo libero, due grandi parchi pubblici, nuovi cinema e una nuova piscina;

La consultazione pubblica iniziata nel dicembre 2010 e il feedback da parte della Comunità e il pubblico hanno influenzato e modellato il masterplan finale in modo significativo.

Attraverso questa consultazione pubblica sono state apportate modifiche per migliorare la dimensione e la posizione del parco inserito il cuore del progetto;è stato deciso il mantenimento degli alberi secolari esistenti più grandi (124) lungo le strade, nelle nuove aree di spazio pubblico e in particolare nel parco; correzioni per la rete veicolare, pedonale e ciclabile; modifiche per la posizioni e l'altezza degli edifici più alti proposti; e idee per usi intermedi prima dell'inizio della costruzione.

APPROCCIO DEL DEVELOPER - *"DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY"*

Lo sviluppo è strutturato secondo una trama di isolati maggiormente integrata con il tessuto urbano esistente, eliminando gli edifici esistenti della tenuta Heygate che di fatto creavano delle chiusure verso il resto della rete viaria limitrofa.

Infatti il masterplan prevede la realizzazione di 12 isolati affidati a 12 diversi studi di architettura per garantire la varietà edilizia, così da poter realizzare un nuovo quartiere grazie al tessuto urbano e al mix di usi integrato con il contesto.

Ogni nuovo isolato ha al suo interno una rete viaria pedonale aperta all'esterno che crea spazi verdi.

Di fatto questa pedonalizzazione, come hanno dimostrato diversi studi porta notevoli vantaggi alle attività commerciali e determina il successo in termini di vitalità delle aree urbane.

Comprensione del carattere locale e del contesto storico del territorio più ampio attraverso un dettagliato studio di caratterizzazione

Inoltre il programma prevede di consegnare il 25% delle nuove abitazioni a prezzi accessibili.

Il Southwark Council e la Lend Lease si sono impegnati a rendere Heygate un luogo sicuro per chi si muove a piedi o in bicicletta e viene resa questa esigenza una priorità assoluta del piano. Si sono impegnati ad integrare i parcheggi per le biciclette e le corsie carrabili, migliorare gli attraversamenti pedonali per rendere più agevole l'accesso alle aree commerciali della zona, integrare e sviluppare i collegamenti viari ed infrastrutturali pubblici, con inserimento di strade pedonali e ciclabili.

Colley, membro del governo, ha dichiarato per la rigenerazione a *Southwark Council*,: "*C'è poca verità sulle notizie stampa recenti circa il livello di case a prezzi accessibili nella nostra rigenerazione del Elephant and Castle. Quando la rigenerazione sarà completata, l'area avrà almeno 1.625 nuove case a prezzi accessibili, molti di più rispetto alla tenuta Heygate esistente.*"

Recentemente con una notizia del 1 febbraio 2013 si comunica la decisione del Consiglio che si impegna a costruire una nuova sede per una chiesa in modo che possa rimanere nel cuore della zona di Elephant and Castle, Lo spostamento della chiesa Crossway United Reformed Church (URC), consentirà Southwark Consiglio, e il loro partner rigenerazione Lend Lease per portare avanti il loro progetto.

Riassumendo:

- Individuazione aree con la capacità e la sensibilità necessarie a condividere un cambiamento sostanziale per il nuovo sviluppo di questi luoghi
- Valutare l'impatto potenziale di nuovi edifici nel opportunity area.
- Produrre un progetto per la conservazione e la costruzione di linee guida che garantiscano il cambiamento nel settore.

Regole insediative e frameworks:

- Character area
- Proposed ed improbe pedestrian links
- Cycle links
- Key approaches
- Active uses

- Green routes
- New or improved surface crossing
- Opportunity sites
- Protected open space
- Opportunity to create new public open space
- Opportunity for new market open space
- Opportunity for new square
- Public real improvements

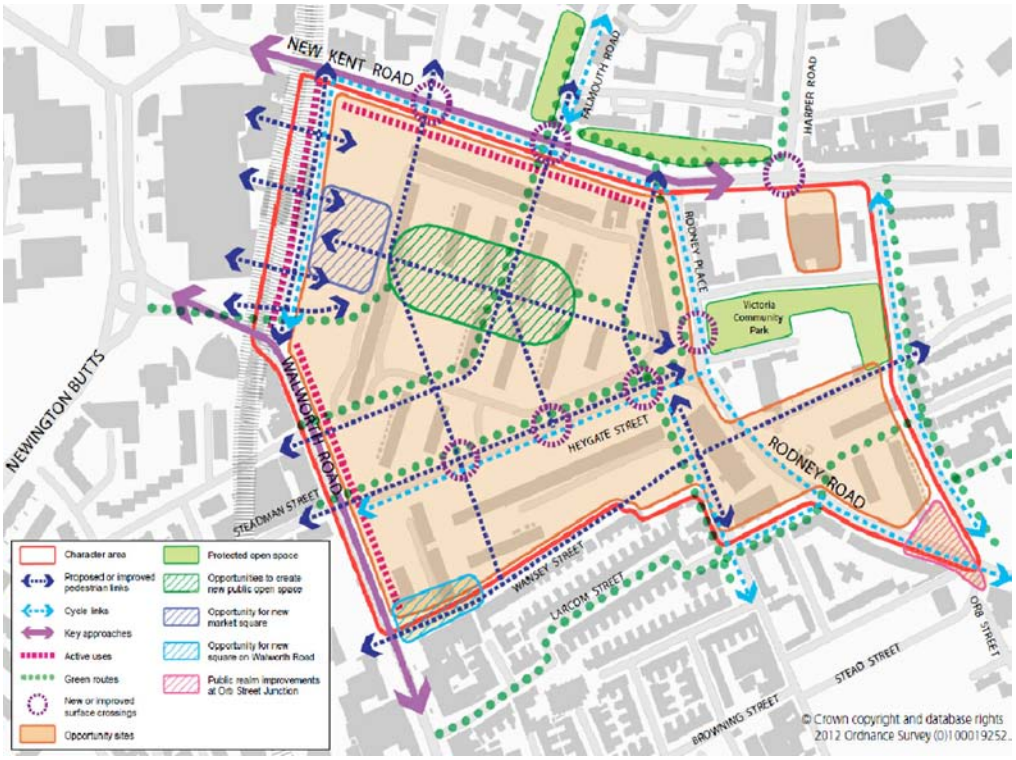


Fig. 3.8.3 *Masterplan*

12 isolati con edifici ad altezza variabile, ognuno con edifici alti (più di 10 piani), medi (tra 5 e 9 piani), bassi (da 3 a 4 piani).

più di 10 piani

tra 5 e 9 piani

da 3 a 4 piani

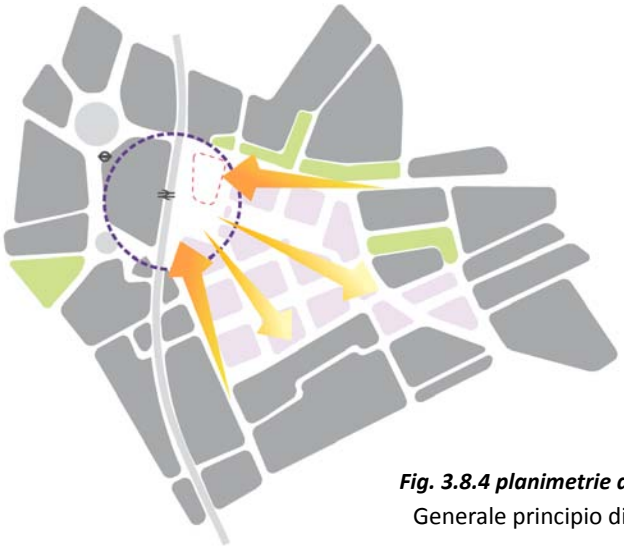


Fig. 3.8.4 planimetrie delle altezze degli edifici *per piani*
Generale principio di distribuzione delle altezze degli edifici

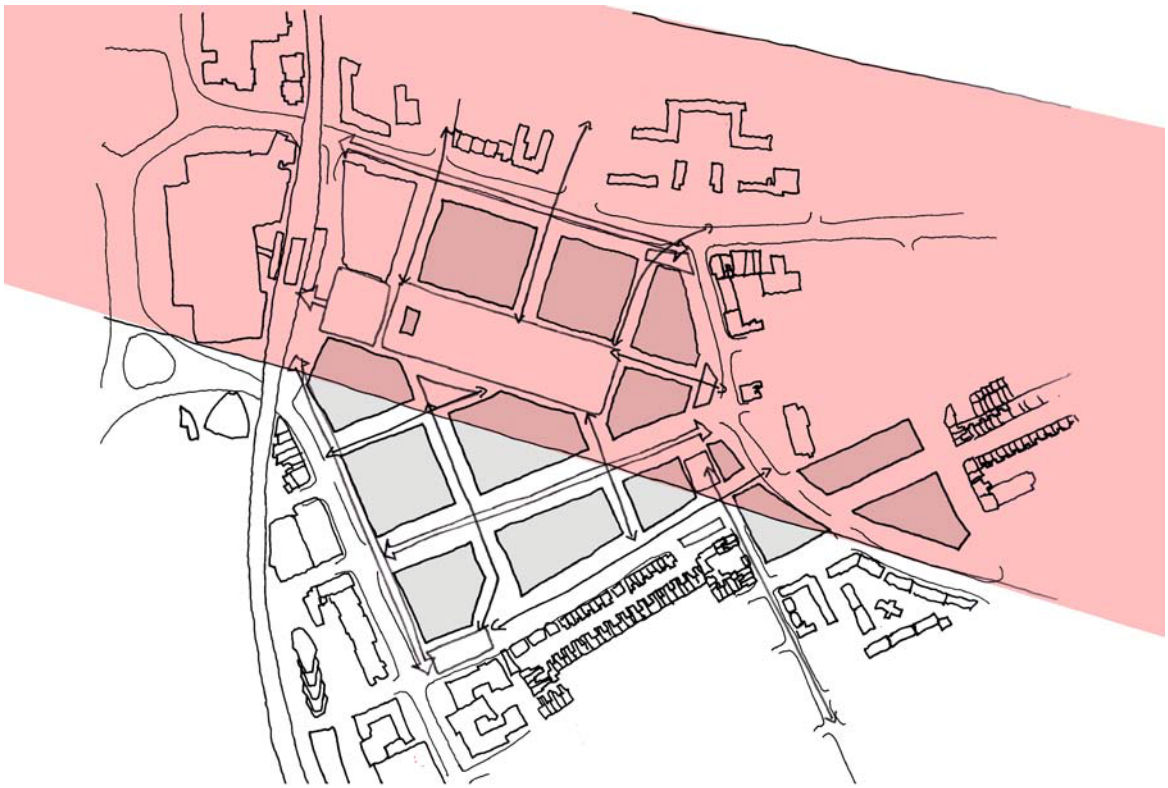


Fig. 3.8.5 Il *piano aderisce al LVMF (London View Managment Framework)per il rispetto delle visuali.*

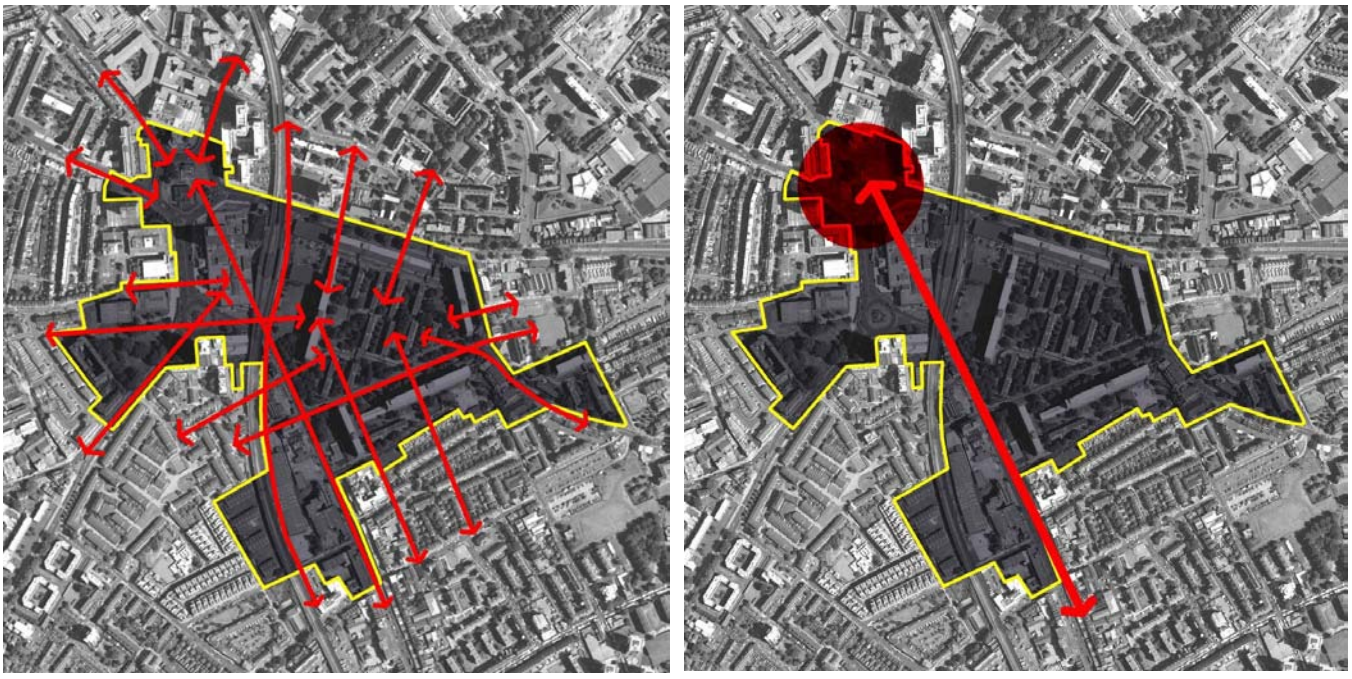


Fig. 3.8.6 *Reconnecting streets* *Reconnecting streets Landmark road*

il 13 gennaio 2013 è stata data l'approvazione per il progetto di rigenerazione urbana di Elephant & Castle realizzato per il Southwark Council e la Lend Lease redatto per loro da parte della società di progettazione Make Architects.

Fig. 3.8.7 *Render generale dell'intervento*

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

L'offerta che viene proposta dal Southwark Council è quella di realizzare alloggi a prezzi accessibili, con una elevata qualità abitativa, sostituendo l'architettura brutalista degli anni Sessanta di Heygate.

La creazione di un fiorente e sostenibile quartiere urbano che possa contribuire ad uno sviluppo più esteso, producendo un effetto spillover.

Cambiare la percezione dell'area diversificando e variegando le tipologie edilizie e collegando il quartiere in maniera migliore al resto della città. Questa rete stradale di collegamento deve anche essere caratterizzata da un gerarchia di dimensioni ed usi, attraversare spazi pubblici e spazi verdi attrezzati, in cui si affacciano una miscela di differenti attività.

L'intento del masterplan è di essere attento alle biodiversità con una visione del progetto ecosostenibile.

Fornire qualità architettonica design, con un carattere distintivo usando diversi architetti.

- Tra il 2300 e 2500 unità residenziali di diverse dimensioni e tipologie di possesso
- Fino a 16.500 mq di superficie di vendita al dettaglio, con caffè e ristoranti
- Fino a 5.000 mq di nuovi uffici
- Fino a 5.000 mq di comunità culturali
- Fino a 5.000 mq per attività di svago
- Un centro di energia

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Lend Lease è il developer e commercial partner del Southwark Council, l'autorità per la pianificazione e anche il maggior proprietario dell'area.

Lend Lease lancia un fondo per aiutare la comunità e la popolazione locale al fine di promuovere un cambiamento positivo in Elephant & Castle.

L'azienda, che è il developer incaricato per la rigenerazione di Elephant & Castle ed è partner di sviluppo del Comune, ha dato avvio ad un fondo di £25.000 con l'intento di aumentare gli investimenti nel futuro. Lend Lease continuerà ad investire nel fondo per i prossimi tre anni e lavorerà con le comunità per garantire i finanziamenti, e attivare il reddito di affari e far accrescere lo stesso dando

vita ed impulso allo sviluppo locale. Gruppi comunitari e progetti che stanno contribuendo a indirizzare importanti questioni locali quali istruzione, formazione professionale e l'imprenditorialità, arti e cultura, sicurezza, salute e benessere e l'ambiente sono stati invitati a un'offerta di finanziamento da 1° giugno 2012.
La Fondazione Comunità di Londra (LCF) gestirà l'assegnazione dei fondi e sarà data priorità ai gruppi e progetti con sede nelle immediate vicinanze di Elephant & Castle.
Lend Lease lavora a stretto contatto con il Comune di Southwark per garantire che il denaro sostenga una serie di attività e che soddisfi i bisogni della Comunità, integrando altre sovvenzioni e fondi comunitari disponibili nella zona.
L'aspirazione è quella di costruire un fondo di £1m sul completamento della rigenerazione di Elephant & Castle. La Comunità può quindi utilizzare il reddito generato da questo fondo anno per anno per sostenere i progetti della Comunità.

Fig. 3.8.8 *visione prospettica schematica delle altezze dei fabbricati*

Fig. 3.8.9 *Progetto del verde*

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

Lend Lease è una società leder del settore immobiliare, fondata in Australia nel 1950 e quotata alla Borsa australiana, che crea, valorizza e gestisce patrimoni immobiliari di tutto il mondo. Le attività del Gruppo sono principalmente concentrati nelle regioni di Asia Pacifico, Europa e Stati Uniti, e coprire 40 paesi in sei continenti. Nel Regno Unito la sua attività si concentra principalmente sulla fornitura su larga scala e al dettaglio, sistemi di uso misto che portano alla rigenerazione del centro storico e dei principali siti urbani.

Lend Lease offre coesione in-house soluzioni per mixed-use, dalla pianificazione e la consultazione , allo sviluppo, finanziamento, la costruzione e la gestione patrimoniale. Inoltre Lend Lease, attraverso First Base (una joint venture con Elliott Lipton) e Crosby, attività di sviluppo residenziale del gruppo, è in grado di fornire case a prezzi accessibili al privato nell'ambito della gestione integrata retail, commerciale e sviluppi residenziali Il Gruppo fornisce inoltre servizi di gestione di costruzione attraverso Bovis Lend Lease.

Attualmente l'intervento è in fase di realizzazione. Sono stati avviati i lavori di demolizione, mentre i singoli isolati sono rimandati a successive "*application*" che verranno verificate caso per caso e soggette ancora a modifiche.

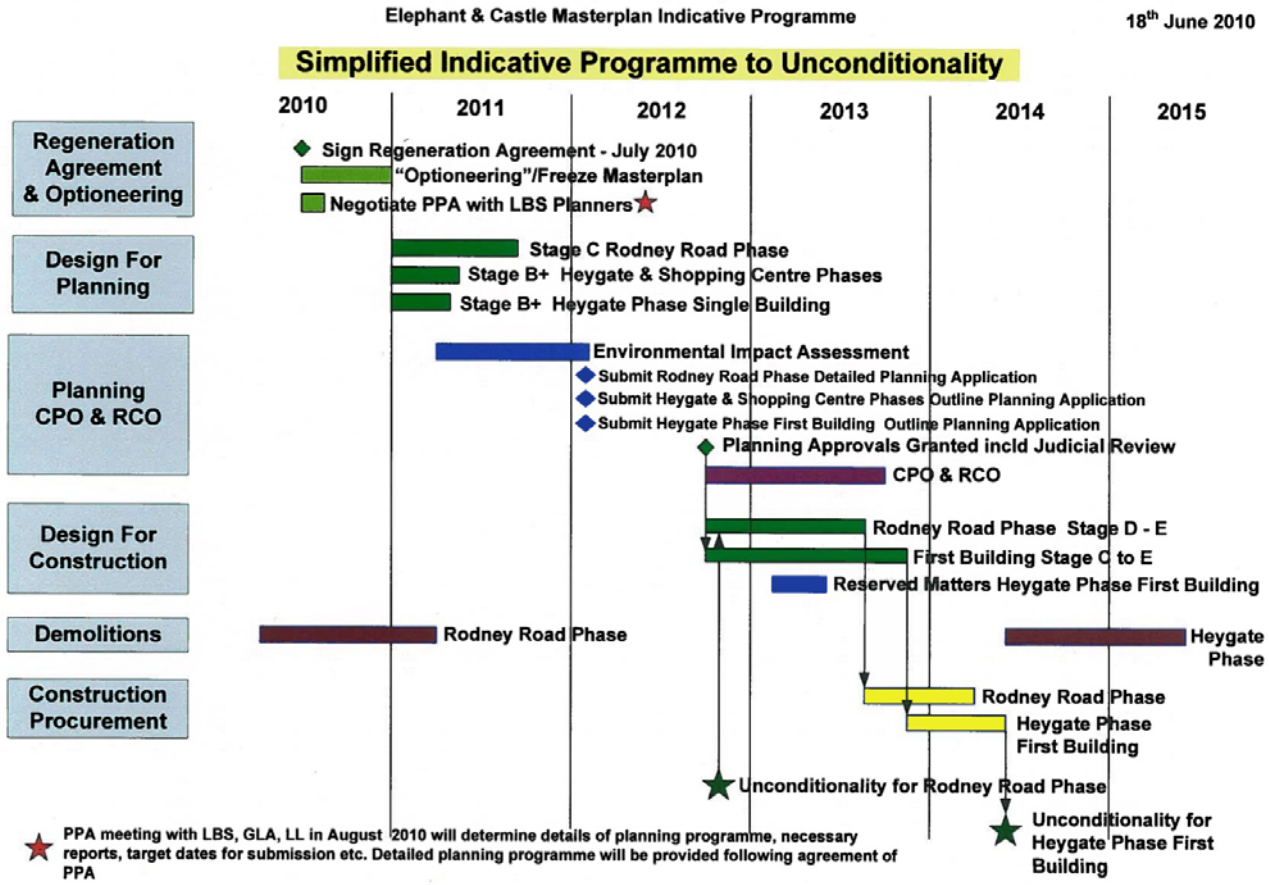


Fig. 3.8.10 *visione temporale dell'intervento*

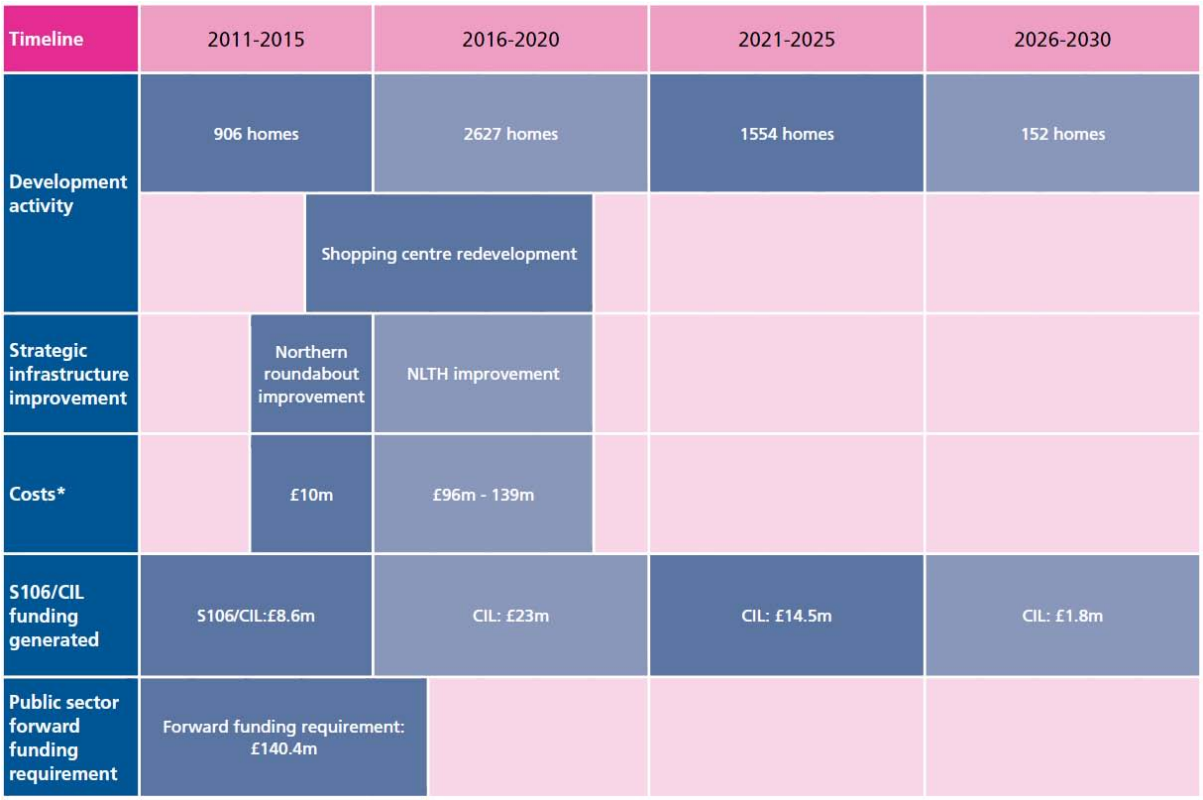


Fig. 3.8.11 *visione temporale dell'intervento in funzione degli investimenti*

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO - CONSIDERAZIONI FINALI

L'intervento può essere considerato o valutato come una massiccia operazione legata allo spostamento di un intero quartiere popolare con tutta la sua influenza sociale nel contesto urbano in cui è ubicato al fine di inserire una nuova classe socialmente ed economicamente di livello medio alto.

I rischi di incorrere in fenomeni di esclusione sociale sono infatti elevati.

Il termine che usualmente viene usato per indicare tale tipo di operazione a livello sociale è *gentrification*.

Il termine gentrification è stato introdotto in ambito accademico dalla sociologa inglese Ruth Glass per descrivere i cambiamenti fisici e sociali di un quartiere di Londra che sono seguiti all'installazione di un nuovo gruppo sociale di classe media. Attualmente questa strategia di introdurre nuove categorie sociali all'interno di quartieri socialmente svantaggiati è una strategia molto utilizzati per i quartieri di edilizia residenziale pubblica realizzati nel dopoguerra.

Permane comunque nelle premesse di questo progetto, una certa segregazione dei nuovi alloggi destinati al *social housing*, che vengono destinati in un isolato a parte. Dunque se l'introduzione di mix sociali e mix dei regimi proprietari sembra essere una strategia efficace, permane una certa difficoltà nell'integrarli negli stessi isolati o edifici.

riferimenti bibliografici:

www.elephantandcastle.org.uk
www.architectsjournal.co.uk
http://southwarknotes.wordpress.com

3.3.9 NEW ISLINGTON, MANCHESTER, Urban Splash

SCENARIO:	TRASFORMAZIONE URBANA
LUOGO:	CITY CENTRE
AREA:	QUARTIERE RESIDENZIALE OPERAIO STORICO
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA - HOUSING LED MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2010
ANNO DI REALIZZAZIONE:	in corso di realizzazione
STRUMENTI URBANISTICI:	Local Development Scheme 2010 -2013 Manchester's Local Development Framework Core Strategy Development Plan Document
PAESE:	Gran Bretagna, Manchester
DEVELOPER:	Urban Splash
PROGETTO MASTERPLAN:	
PARTNER:	English Partnerships' Millennium Communities : New East Manchester (URc), Urban Splash, Manchester City Council, Manchester Methodist Housing Group Housing Corporation
STRUCTURAL AND M&E ENGINEER:	Martin Stockley Associates, Fulcrum Consulting
PLANNING CONSULTANT:	Davis Langdon
ARCHITECT:	Alsop Architects Ian Simpson Architects FAT
COSTRUZIONE VALORE:	£ 250 milion

> TRASFORMAZIONE

STRATEGIE ADOTTATE:

> Partnership pubblico privata
> Mix communities
> Rebranding
> Creative class
> Qualità spazi pubblici
e creare sense of place,

PREMESSA

L'area interessata dall'intervento di rigenerazione è situata nel quartiere residenziale storico industriale di Manchester denominato Ancoats.

Il quartiere è collocato sul lato est della zona centrale di Manchester, ora in area che si può definire semi centrale.

La gran parte degli abitanti della zona è di origine italiana, e il quartiere operaio era anche denominato Ancoats Little Italy, gli italiani immigrati fondarono anche la fabbrica di ghiaccio e crema per la produzione del gelato.

Come si può vedere dalle ortofoto (**Fig. 3.9.2**) dell'area fatte in diversi negli anni 2000, 2003, 2005, 2009 l'operazione che è stata compiuta è quella di una completa demolizione di una grossa area del tessuto residenziale operaio storico, Ancoats.

Nel giugno 1989, Manchester City Council ha reso tutelata la zona delimitata da Great Ancoats Street, Oldham Road, Kemp Street, Wadeford, Jersey Street e il Canale di Rochdale ed anche un certo numero di edifici.

Anche se questa mossa ha protetto una serie di edifici storicamente significativi, si è proceduto con una pianificazione volta alla rigenerazione resa difficile perché priva di un piano di recupero per l'intera area che cosi è stata libera di essere oggetto di interventi speculativi come quello che si analizza.

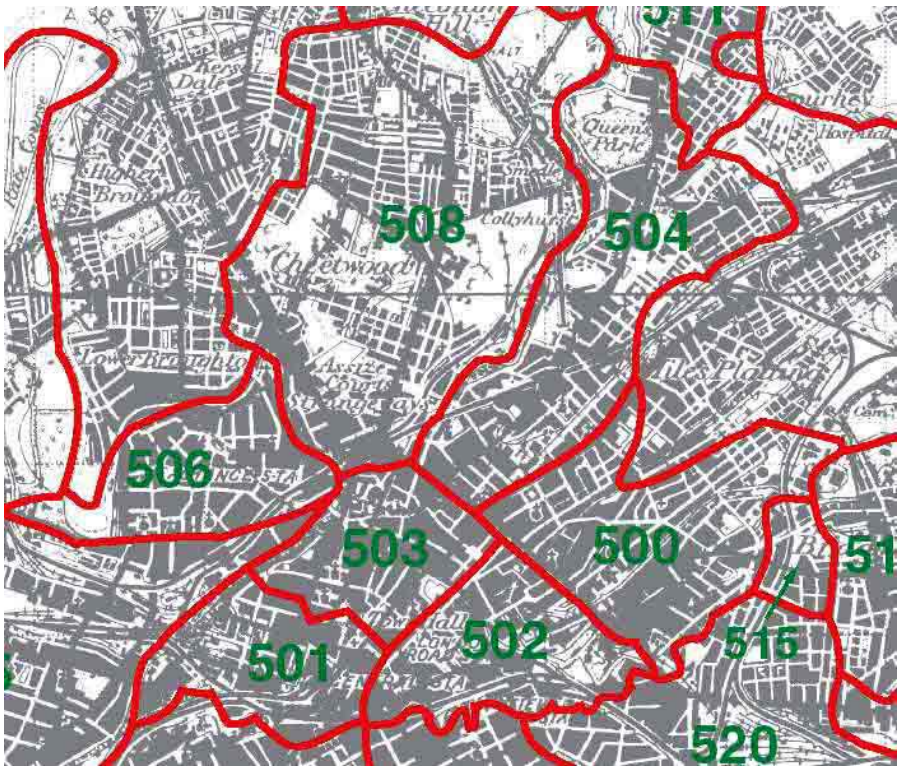


Fig. 3.9.1 *500 - Ancoats, 501 - Deansgate, 502 - London Rd, 503 - Market St, 504 - St George*

La Rigenerazione Eastside, a sua volta ha generato la formazione di Ancoats Build Preservation Trust nel 1995 e l'Urban Village Company Ancoats nel 1996.

Purtroppo, a Manchester nei primi anni 1990 le offerte per le Olimpiadi tra il 1996 e il 2000 hanno causato acquisti speculativi di beni immobili.

Quando le offerte sono finite e gli edifici sono stati abbandonati il degrado si era accelerato.

Nel 1998 è stato stimato che l'80% di superficie d'affari a Ancoats era libera.

Nel 2000 il governo ha accettato i 250 milioni di sterline di riqualificazione di New Islington su 0,125 chilometri quadrati (31 ettari), la parte di terreno racchiusa tra il Rochdale e Ashton Canal .

Al fine di aiutare la rigenerazione fermando acquisto speculativo dei terreni la North West Development Agency ha fatto un ordine obbligatorio di acquisto sui terreni nella zona.

E' stato fissato per la zona Ancoats l' obbiettivo di incrementare la popolazione di 15.000 abitanti entro il 2010.

Il primo importante sviluppo residenziale nella zona era MM2 Apartments Manchester.

Le case ispirate ad uno stile italiano sono state costruite su un terreno delimitato dalla Gran Ancoats Street - Henry Street e Jersey Street a Redhill Street, come per far piacere di più agli abitanti del vecchio quartiere operaio di origine italiana le nuove case.

Il sito dell'antica fabbrica di ghiaccio e crema è ora sede di 90 appartamenti che sono stati completati nel 2012, ed è ora solo uno dei diversi sviluppi nella zona.

Sarah Village è un sistema di rigenerazione importante sulla Great Street Ancoats che non è partito a causa del crollo del developer BS Construction nel 2012. Il telaio in acciaio è stato abbandonato per diversi anni.

L'intervento prevede la realizzazione di un nuovo quartiere residenziale per la ripopolazione della zona semi centrale di Manchester con inserimento di elementi di valenza paesaggistico come un nuovo canale ed un parco urbano.

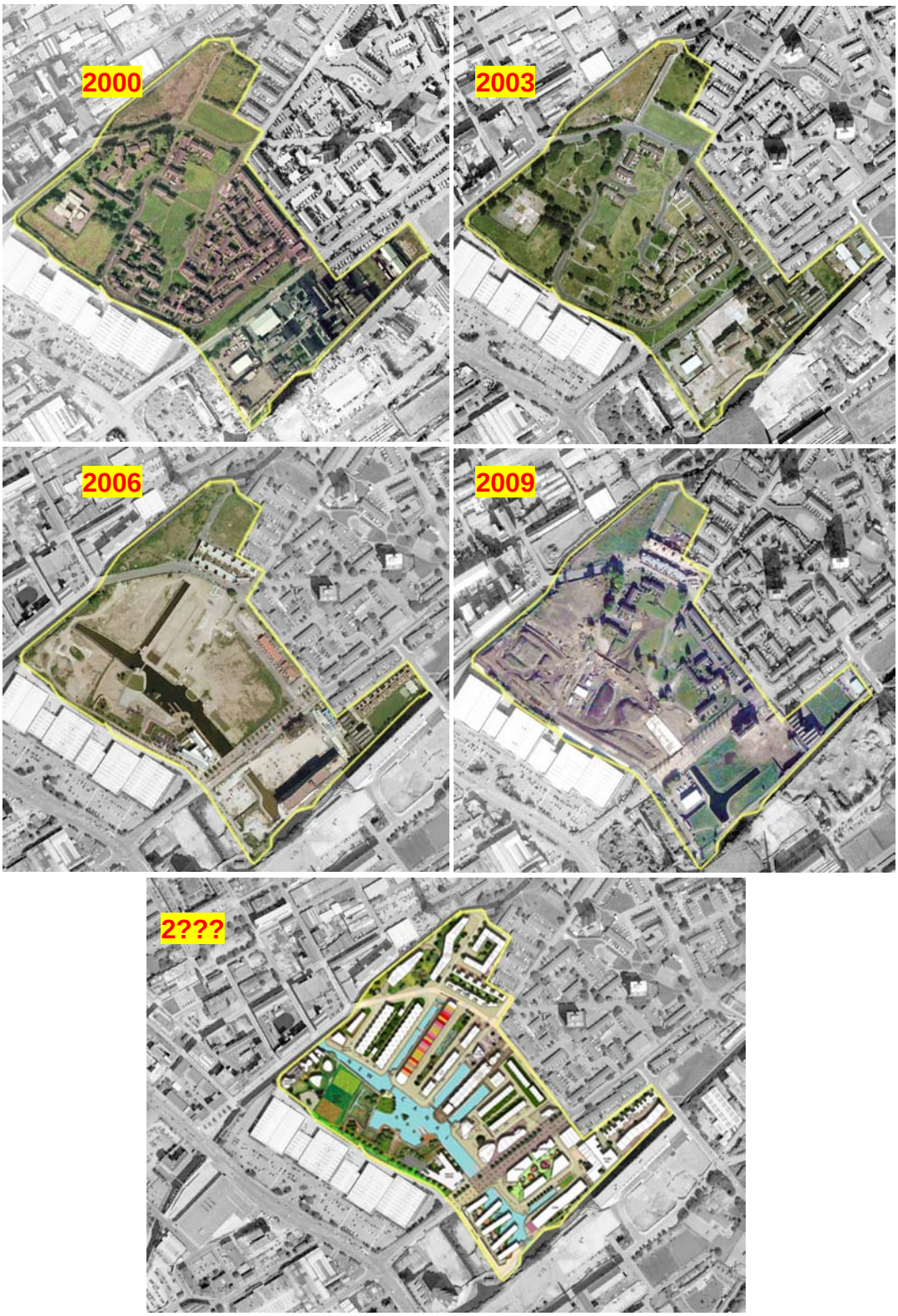


Fig. 3.9.2 *ortofoto che evidenziano il tessuto originario e le successive fasi di demolizione e realizzazione 2000 – 2003 – 2006 – 2009 - progetto*

La scelta di alcune tipologie edilizie è stata fatta grazie ad una indagine sul campo che ha evidenziato come ¾ della popolazione residente considera ottima la soluzione abitativa delle *terrace* e delle

cosiddette *semidetached house* (case a schiera e villini abbinati), mentre rifiuta la l'idea degli appartamenti.

Si sono raggiunti con gli abitanti dei compromessi: dalla soluzione di un sistema abitativo simile all'attuale, ma più qualificato, ad una gamma di soluzioni nei nuovi schemi progettati (casa singola, appartamento a piano terra con giardino, appartamento di qualità) sino alla garanzia di una casa in altra zona di Council Property (case pubbliche).

Rappresenta un caso di rigenerazione di quartiere residenziale operaio di valore storico, con sostituzione del tessuto urbano preesistente e realizzazione di un nuovo tessuto urbano integrato a canali navigabili.

FATTORI DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA FLESSIBILE

English Partnerships' Millennium Communities è un Programma per Comunità che riunisce nuove forme di pianificazione, progettazione e costruzione di case che si pone l'obiettivo di realizzare "un modo più sostenibile di vivere".

Questo programma individua sette aree da realizzare in tutta Gran Bretagna, tra cui la "Comunità *New Islington* a Manchester.

English Partnerships (EP) è stata l'agenzia nazionale di rigenerazione urbana per l'Inghilterra, ruolo simile a quello compiuto dalle agenzie di sviluppo regionale, ma a scala nazionale . Il 1 ° dicembre 2008 il suo potere passò ad un organismo successore*, Homes and Communities Agency (HCA)* .

E' stata responsabile per l'acquisizione di terreni e di riunione e importanti progetti di sviluppo, da soli o in partnership paritetica con gli sviluppatori del settore privato.

E' stata particolarmente attiva nelle aree di rigenerazione importanti come il Thames Gateway e in aree di espansione , come Milton Keynes , dove il vice primo ministro (in qualità di ministro dell'Ambiente) ha rimosso la pianificazione di controllo locale e ha nominato l'agenzia come ente di pianificazione statutaria.

English Partnerships era legalmente composto da due organismi indipendenti con statuti separati.

Uno era la Commissione per New Towns, lanciato nel mese di ottobre 1961, che è stato responsabile per le *Development Corporations* stabiliti dalle New Towns Act del 1959, e l'altro era l'agenzia di rigenerazione urbana istituito dalla riforma su beni di terzi, Housing and Urban Development Act 1993.

Il 17 gennaio 2007 Ruth Kelly, il Segretario di Stato per le Comunità e degli enti locali, ha proposto di riunire le funzioni di recapito della Housing Corporation, *English Partnerships* e parti di CLG per formare un nuova agenzia unificata di rigenerazione e alloggiamento e, la *Homes and Communities Agency (HCA)* (inizialmente annunciato come "Comunità Inghilterra"), che è diventato operativo il 1 ° dicembre 2008.

L'HCA Kickstart è un programma che sovvenziona i developers, al fine di salvare i progetti in fase di stallo durante la recessione, contribuendo a mantenere l'occupazione e la produzione di nuove case.

Fig. 3.9.3 *Limite della zona di intervento*

DATI

Area : 31 ha

1400 nuove abitazioni, 66 case singole, 200 appartamenti piano terra, 500 appartamenti in immobili di 2 o 3 piani, 600 appartamenti da 1 o due stanze da letto.

Botteghe per artigiani, rinnovo dell'ospedale di Ancoats e dello Stubbs Mill, nuovi spazi per uffici, 7milioni di galloni di nuove vie d'acqua, 3000 metri di fronte canale, 50 attracchi per piccole imbarcazioni e servizi di banchina, 12 ponti, 3 canopie giganti, 10 nuovi negozi, 2 pubs, 2ristoranti, bar e caffè,una fermata del mtrolink a 10 minuti, nuove linee di bus, 1200 posteggi underground e 200 su strada, 92900 mq di parchi e giardini privati, una scuola primaria, un centro di salute, un asilo, un club per la pesca sportiva, una sede della Comunità, una campo da calcio.

DESCRIZIONE PROGETTO - *"CONCEPT PLAN"*

Il concept prevedeva di ricreare un tessuto abitativo medio borghese in una zona prossima al centro di Manchester inserendo nel contesto nuovi beni naturalistici come un parco urbano fluviale, creando un nuovo canale fluviale a ridosso del centro cittadino.

Anche qui la strategia è quella di puntare su una nuova immagine dell'area alterando in maniera spinta il paesaggio urbano preesistente e quello limitrofo.

Dall'area destinata a verde e spazi pubblici progettata con la realizzazione di un canale artificiale si diramano verso nord-est tre canali artificiali più piccoli che sono orientati secondo la distribuzione planimetrica dei nuovi isolati.

Gli isolati previsti sono di lunghezza considerevole e impediscono la presenza di una viabilità secondaria più lenta o pedonale interna al quartiere.

La tipologia edilizia facente parte di questi isolati è del tipo a schiera su più piani e senza spazi privati esterni.

Le destinazioni d'uso non prevedono un mix funzionale idoneo alla superficie complessiva dell'area di intervento e si è progettato un intervento urbano prevalentemente destinato alla realizzazione di nuovi alloggi. Quindi non si è modificata la destinazione residenziale originaria della zona.

Per i piani terra non è previsto l'inserimento di attività di tipo commerciale, funzione destinata allo *shopping mall* già presente sul lato sud-ovest esterno all'area.

All'interno dell'area di intervento era già presente un grosso asse di collegamento viario, *Old Mill St*, che viene allargato e affiancato da una strada pedonale che nelle vicinanze del nuovo canale diventa area di sosta per attività ludiche all'aperto.

Il nuovo canale (*Ashton Canal*), con le sue espansioni, altri canali e bacini, ricorda alcuni interventi turistici particolarmente innovativi degli anni sessanta: l'invenzione del paesaggio ameno in cui inserire le residenze, partendo da elementi caratteristici del sito (lagune, stagni, canali artificiali).

Un elemento di interesse è la bonifica dei siti industriali contaminati.

Il progetto di nuovi canali e di parcheggi interrati ha permesso lo smaltimento di suoli inquinati e la verifica dell'opere eseguite è stata garantita dalla English Partnership, che ha finanziato la bonifica.

Il progetto ha anche alcuni interessanti criteri di sostenibilità tecnica, di lungo periodo, legate al ciclo dello sviluppo, come la scelta di particolari caratteristiche tecnologiche degli edifici.

E' prevista una selezione di materiali e tecnologie a basso impatto inquinante che svolgeranno, senza ricadute sui residenti, funzioni di riduzione del carico inquinante ed energetico;

APPROCCIO DEL DEVELOPER - "*DEVELOPMENT APPROACH STRATEGY*"

L'approccio pianificatorio senza considerare le connotazioni di tipo speculativo che si possono dare all'intervento è quello di intensificare la superficie residenziale rispetto a quella residenziale tipologica di villetta a schiera che era presente nell'area e che è tuttora ancora presente nelle zone limitrofe (fig. 3.9.2 – 3.9.3)

Fig. 3.9.4 *Render e fotomontaggio del nuovo quartiere di New Islington. Fonte Urban Splash*

L'approccio tipologico, introduce un nuovo tessuto urbano del tutto decontestualizzato rispetto a quello esistente, evitando qualsiasi tentativo di riammagliamento con il contesto.
Le nuove tipologie inserite infatti sono sperimentazioni formali e inseriscono elementi fuori scala. Inoltre in questo intervento, a differenza dei precedenti, manca una strategia di parcellizzazione riconducibile alla realizzazione di unità minime di quartiere e di isolato. Prevale al contrario una logica di offerta abitativa per lo più legata a differenziare solo architettonicamente e formalmente le tipologie. Anche il canale artificiale è realizzato con l'intento di determinare un nuovo fattore attrattivo all'area in un' ottica di marketing immobiliare.
Lo stile architettonico non si può inquadrare attraverso una unica scelta formale, poiché prevale l'interesse del developer a differenziare il più possibile l'immagine architettonica del progetto.
Alcune realizzazioni ultimate, sono l'edificio ad uso misto denominato "Chips" realizzato con lo scopo di modificare la percezione del luogo e diventato il *brand* dell'intera operazione; e l'isolato di abitazioni a schiera, in stile “olandese”.
Quest'ultimo intervento denominato “Islington Square”, completato nel 2006 e progettato dallo studio FAT e dMFK, ha una architettura di facciata simile a quella fittizia presente in molti shopping mall che nasconde sul retro della facciata una squallida realizzazione volumetrica.
Il costo di “Islington Square” è di £ 2,3 milioni e comprende 23 case sociali a schiera, con giardini, da 2 o 4 camere da letto.
Altra realizzazione sono di 12 ville bifamiliari e 6 case a schiera (fig. 3.9.5), facenti parte dell’intervento denominato “The Guts” (il coraggio) progettate dallo studio MÆ. Queste sono considerate case a prezzi accessibili (affordable homes), così come programmate dal masterplan, sono posizionate nella zona centrale di New Islington e si compongono formalmente come tipologie edilizie che usano materiali tradizionali in linea con quelli già comuni per l’area. Il progetto risponde al tipo di abitazioni sostenibili di livello 3, Lifetime Homes Standard, DFA2, ed è anche il progetto vincitore 2011 del Housing Design Awards Project.

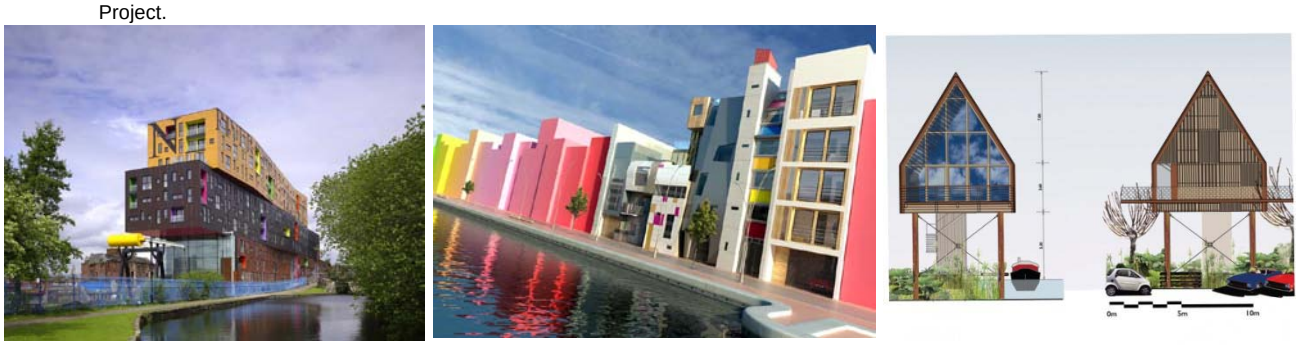


Fig. 3.9.5 *Diverse tipologie edilizie; da sinistra: Chips di Wil Alsop, Tutti i Frutti,*

Fig. 3.9.6 *progetto "The Guts"* - studio MÆ

Fig. 3.9.7 planimetria *progetto "The Guts"* - studio MÆ

BILANCIAMENTO OFFERTA E MIX FUNZIONALE E FLESSIBILITÀ

L'offerta oltre a prevedere residenze nella quantità di circa 1400 nuove abitazioni, suddivise in 66 case singole, 200 appartamenti piano terra, 500 appartamenti in immobili di 2 o 3 piani, 600 appartamenti da 1 o due stanze da letto.

Prevede anche uffici e botteghe per artiggiani da ubicare in edifici che vengono recuperati, come l'ex ospedale di Ancoats o il vecchio mulino"Stubbs Mill"; 10 negozi, 2 pubs, 2 ristoranti, 1 scuola primaria, un centro di salute, un asilo, un club per la pesca sportiva e una sede della Comunità.

l'interesse principale proposto dal developer Urban Splash è quelllo di rivolgere l'offerta ad un'utenza internazionale puntando ad una attrattività di tipo turistico come appunto la realizzazione di un nuovo canale artificiale.

Fig. 3.9.8 *Ancoats Dispensary*

FORME DI PARTNERSHIP E FINANZIAMENTO

Per New Islington si è formata una partnership tra New East Manchester (an Urban Regeneration Company), Urban Splash, Manchester City Council, Manchester Methodist Housing Group e la Housing Corporation.

HCA ha finanziato la realizzazione del parco (Cotton Field) e dei canali artificiali.

La rigenerazione del Ancoats e della vecchia tenuta Cardroom estate era stata sotto considerazione per decenni. Che cosa ha reso possibile la fornitura di finanziamenti per la realizzazione del progetto, della decontaminazione, delle opere ambientali e di pianificazione.

La società dedicata alla rigenerazione dei due quartieri è stata finanziata attraverso North West evelopment Agency, che ha richiamato il developer privato ed il partner per l'edilizia sociale.

Utilizzando i poteri di esproprio del RDA, nel 2002, 197 proprietari di diversi terreni sono espropriati, senza la necessità di un piano di lottizzazione approvato.

E' stata investita una somma pari a £ 66.000.000 di fondi pubblici, che devono essere rimborsati con investimenti privati che si calcola pari a 330 milioni di sterline.

Sono stati già utilizzati £ 18 milioni di sterline per la realizzazione dei canali e del parco, attualmente completati.

GESTIONE DELL'INTERVENTO E LONG TERM INVESTMENT

Circa 12 £ milioni su un finanziamento totale di £ 65.000.000 sono stati investiti nella sfera pubblica, che ha trasformato l'aspetto della zona. Come risultato i developers sono molto più interessati a Ancoats rispetto al passato. In parte questo è dovuto al fatto che ora hanno accesso a quello che è stato descritto come siti "oven ready", ovvero i siti pronto ad avere infrastrutture ed urbanizzazioni di base e con preciso permesso di pianificazione.

Il briefing ha dimostrato un buon ritorno dell'investimento pubblico iniziale secondo lo schema che è stato previsto:

- 1.800 nuove unità residenziali.
- 60.000 mq di nuova superficie commerciale pari a 1.900 nuovi posti di lavoro (molti di più di quanto in precedenza vi erano).
- qualcosa come £ 330.000.000 di investimenti privati, circa cinque volte l'investimento pubblico.

RICADUTE SOCIALI DELL'INTERVENTO E CONSIDERAZIONI FINALI

L'intervento prevede la realizzazione di un nuovo canale con ampi spazi verdi urbani a ridosso dello stesso. La realizzazione di tutto il nuovo impianto urbano potrebbe comportare un fenomeno di *gentrification* della poca popolazione ancora residente e la rimozione di un tessuto residenziale operaio storico.

Quando la pianificazione di riqualificare del sito iniziò nel 2001 c'erano circa 100 case occupate nel quartiere. Ai residenti è stata offerta la possibilità di una nuova casa nel quartiere di New Islington o la possibilità di essere "*re-housed*" altrove. Circa la metà le famiglie ha scelto di rimanere. Un comitato direttivo per il progetto è stato redatto coinvolgendo alcuni di questi residenti locali, che sono stati poi coinvolti nella selezione dei professionisti che vuoi lavorare per lo sviluppo.

riferimenti bibliografici:

l'immagine della mappa Fig. ***3.9.1*** è stata estratta: Kain, R.J.P., Oliver, R.R., *Historic Parishes of England and Wales: an Electronic Map of Boundaries before 1850 with a Gazetteer and Metadata [computer file]*. Colchester, Essex: History Data Service, UK Data Archive [distributor], 17 May 2001. SN: 4348.http://europaconcorsi.com/projects/217817-New-Islington-Phase-3-The-Guts-

3.4 CONSIDERAZIONI SUI CASI STUDIO, UN PRIMO BILANCIO

Un primo livello di analisi ha riguardato fattori di pianificazione e di processo.
Nei casi esaminati si è potuto osservare come il centro cittadino (city centre) abbia rivestito un ruolo centrale nei progetti di rigenerazione urbana e nel rilancio complessivo del livello competitivo della città o in alcuni casi dell'intera regione.
Bisogna sottolineare il ruolo di regia svolto dalle pubbliche amministrazioni evidenziando alcune differenze. Abbiamo visto che le città adottano delle strategie per il centro cittadino e le altre aree riconosciute da rigenerare, **superando definitivamente la pratica dello *zoning*** e il semplice controllo dell'attività edilizia e promuovono partnership tra pubblico e privato collaborando alla definizione delle strategie e della *vision* condivisa.
Le strategie promosse puntano, attraverso obiettivi condivisi, a concentrare gli **investimenti in aree omogenee**. Alla base di questi interventi vi è una dunque una scelta di ripopolare le città e diminuire il degrado, con l'obiettivo di perseguire la "*vibrant cities*" con scelte policentriche e diversificando gli interventi, che spaziano dal *knowledge centre,* al centro commerciale, dal *business district*, al polo universitario, fino al miglioramento dell'offerta abitativa di social housing; con il rischio a volte di accentuare la settorializzazione ma nel complesso ottenendo una buona integrazione tra loro attraverso una unica strategia delle connessioni degli spazi pubblici e della rete dei trasporti.
La *vision* generale condivisa a tutti i livelli amministrativi, e conseguentemente anche dai *developer* privati, è quella di un modello di **città compatta** composta da "*neighbourhoods*" urbani integrati al loro interno e con funzioni miste, nei quali vi sia una chiara gerarchia degli spazi aperti e del verde urbano, una buona dotazione di servizi di prossimità, trasporto pubblico integrato ed un ricco e diversificato mix funzionale (Nucci 2010).
Inoltre particolare attenzione è stata rivolta in questi anni alla **riduzione di consumo di suolo** che hanno incentivato operazioni immobiliari in aree dismesse. Sono state avviate politiche e programmi come le Millenium Communities che prevedono entro 2020 la realizzazione del 60% delle nuove edificazioni deve avvenire in aree dismesse[vi].
Un fattore determinante è il processo di negoziazione messo in atto dal pubblico sul quale "negoziare plot and scheme" con il privato e che coinvolga anche i cittadini,

> *in order to achieve theri destre design and built form, in which process character, personalità and interpersonal skills are crucially important* (Bentley 1999). *For developer a key issue is thus the freedom they choose t ogive and the freedom they have t ogive to designer. For designer, it may involve knowing how far developers can be pusher towards their particolar concept of better design*."

con **interventi mirati in quartieri specifici** all'interno dei confini cittadini, ma accompagnati anche da politiche sociali, e con una politica proattiva di indirizzo all investimento privato imponendo meno vincoli e poche regole chiare sul disegno urbano e promuovendo partnership e alleanze pubblico/private.
Quello che interessa rilevare è il **modello flessibile della pianificazione strategica** inglese in cui prevale un carattere flessibile di indirizzo negoziale e processuale ed il definitivo superamento dei modelli *essentially plan led* (Evans, Shaw 2004:194) verso un processo di trasformazioni fisiche per obiettivi e strategie.
Questo modus operandi trascende le competenze dei singoli organi di governo e di controllo per favorire la coesione tra i vari enti al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. La limitatezza dei

vincoli consente ampia discrezionalità nella programmazione che investe più scale di progettazione, dalla condivisione di strategie ampie alla concessione di permessi a costruire.
Il principio base è quello dell'*accordance* - conformità tra previsione dei piani, mai prescrittive, ed interventi specifici, che possono ampliare, modificare e rispondere alle linee di indirizzo. (Attademo 2011)
Diverse valutazioni sono state condotte sulle fasi dell' *Urban Renaissance*.
In particolare è stato svolto un Rapporto nel 2006, con il compito di redigere una valutazione complessiva del cambiamento e dei progressi effettuati dalle città inglesi, "*State of the English Cities*" mostrando i risultati ottenuti più che positivi riferiti a quattro temi principali, ovvero coesione sociale, competitività e *performace* economica, vivibilità, governace.
Notevoli senza dubbio i risultati in termini di crescita economica rispetto al periodo di ristrutturazione dovuto al declino manifatturiero, e notevoli benefici nella ristrutturazione dei centri cittadini portando una elevata qualità di servizi culturali, per il commercio e lo svago, sullo sfondo di sostanziosi investimenti privati.
Infatti fondamentale per la rinascita delle città inglesi è stata la risolutezza e lo spirito imprenditoriale della leadership locale, sia in ambito pubblico che privato, supportata da politiche governative a favore delle città, in termini di maggiori investimenti di risorse pubbliche nei programmi che le coinvolgono.
Dei casi esaminati, quattro sono stati ultimati (BrindleyPlace, Liverpool One, Ropewalks, Granary Wharf) e nei documenti di analisi e valutazione condotti dalle agenzie pubbliche preposte gli esiti sono stati positivi, in termini di occupazione, competitività, riduzione dell'inquinamento. Permangono alcune critiche e miglioramenti da effettuare nell'offerta abitativa.
La particolare attenzione alla competitività urbana[vii] comunque non ha trascurato i temi della partecipazione, e delle comunità, pur proponendo un modello di rinnovata alleanza tra le pubbliche amministrazioni (spesso in forma di partnership) e i *developer* privati. Sicuramente restano da fare passi in avanti in termini di offerta abitativa, il piano di Livingston per Londra del 50% di affordable housing in molti interventi è stato disatteso con nuovi accordi tra le parti o pagando sanzioni da parte del privato.
In sintesi, tra le due teorie urbane dominanti, quella più cinica e realistica di Khoolhas della "*Generic city*" in cui la globalizzazione e il consumismo contribuiscono a destabilizzare l'immagine della città risultando inutile applicare vincoli non essendoci spazio per l'identità annullandosi definitivamente la distinzione tra centro e periferia e i valori fondamentali della esaltazione della città diffusa e dei suoi caratteri morfologici a blocchi isolati in cui si annullano i valori identitari del tessuto urbano;
e quella della ricostruzione critica della città del *New Urbanism* in cui le grandi città possono essere riconfigurate attraverso un sistema policentrico che organizza dei piccoli paesi attorno alla città in maniera autosufficiente, dotandoli di un proprio centro e una piazza, a volte limitandosi alla riproduzione fedele di modelli urbani medioevali o dei villages ottocenteschi, sembra esserci una terza via.
La via delle città inglesi è quella di non ignorare i processi economici e sociali della globalizzazione e della competizione e della costruzione dell'immagine, ma integrandoli a quelli della sostenibilità ambientale e della riduzione dello spreco di suolo e del fenomeno dello *sprawl* attraverso il disegno urbano. Dunque una linea che recupera la tradizione della ricostruzione critica della città della tradizione del progetto urbano moderno, riproponendo lo studio degli isolati, delle morfologie, e reinterpretandoli in chiave contemporanea.

3.4.1 CONSIDERAZIONI SULLE MORFOLOGIE E TIPOLOGIE DEI CASI DI STUDIO

Un secondo livello di analisi ha riguardato fattori di progettazione e di *urban design.*

Dopo un secolo di sperimentazioni morfologiche che hanno portato alla costruzione di isolati concepiti come manufatti unici e al superamento stesso dell'isolato come la più piccola parte del processo di costruzione della città (Formato 2001), ritorna una forma urbana che rimanda alla città storica e ai suoi elementi anche se a scala diversa.

Dal punto di vista morfologico, comune a molti interventi vi è la **riscoperta del quartiere**, come unità minima di intervento, funzionale a creare le comunità e a realizzare il *mix use*.

L'idea di fondo è quella di una ricomposizione della città piuttosto che la sua frammentazione o un montaggio di singole parti o gesti architettonici, introducendo comunque delle variazioni sul tema dell'isolato.

La presa di coscienza di un mutato scenario globale della città contemporanea ("*the essential business of cities is trade*") e di come però *l'arte di disegnare i luoghi* sia ancora centrale è raccontato da un scritto del 2000 di Graham Morrison, socio fondatore dello studio Allies & Morrison che testimonia lo sforzo costante nel disegno di tracciati, nel potenziare le trame urbane

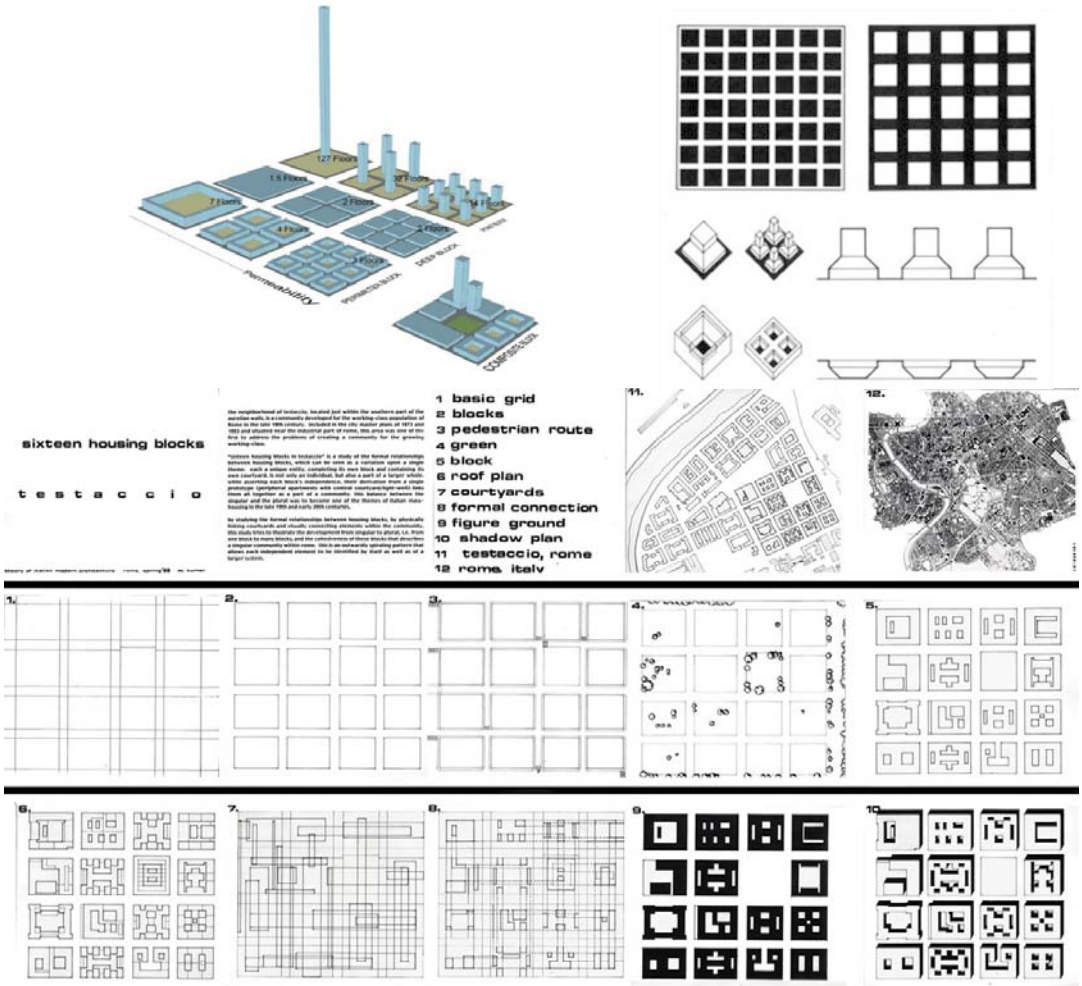


Fig. 3.14 *In senso orario, in alto schema della composizione degli isolati in rapporto alla densità, Fonte Urban Desing Compendium 2, CABE; studi sulla forma urbana chiusa, fonte Matin L. 1972 in Urban space and structures; in basso Figures and Ground, fonte Colin Rowe*

e percorsi, nella attenzione allo spazio tra gli edifici ancor prima del disegno degli edifici.[viii]
Inoltre dal punto di vista del *developer,* questo tipo di approccio si rivela vincente, poiché la parcellizzazione e la griglia consente di muoversi in maniera molto agile in risposta alle esigenze del mercato e ai suoi possibili cambiamenti senza alterare l'assetto urbano e le densità generali dell'intervento.
Questa strategia è applicata non solo per i casi di trasformazione urbana che partono da una *tabula rasa*, ma anche in quelli che intervengono su un tessuto esistente, come nel quartiere di *Park Hill*, dove la strategia è comunque quella della ricomposizione dell'isolato anche senza edifici ma attraverso il disegno degli spazi pubblici e nella tradizione della *compact city* anglosassone.
Il ritorno all'isolato, chiuso o aperto, è comunque teso a definire uno spazio protetto, assunto sia per le tipologie residenziali che ad una scala più ampia per le aggregazione dei vari isolati. Il tema dell' isolato è declinato in maniera non banale e ripetitiva considerando diversi aspetti: nella disposizione degli accessi, sulla natura degli spazi aperti e racchiusi e nel rapporto con l'esterno, e ancora nel rapporto della forma costruita con il tracciato viario e con l' isolato.
Nel caso di *Elephant and Castle* dove si interviene riprogettando il tessuto urbano realizzando quindi una griglia di dimensioni contenute (60 x 60) molto regolare con alcune variazioni per adattarsi agli assi viari esistenti, l'isolato è a corte ed aperto in più parti consentendo una viabilità interna pedonale e una più complessa gerarchia degli spazi pubblici e privati. La variazione rispetto al modello tradizionale ottocentesco è dato dalla diversa altezza dei corpi di fabbrica che lo compongono e alla disposizione degli accessi disposti in maniera sfalsata in modo da introdurre assi a geometria differente da quella della griglia principale. (**Fig. 3.15**)
Nei casi di *WellingtonPlace* e *BrindleyPlace*, interventi a prevalente destinazione direzionale, prevale al contrario una tipologia a blocco, che meglio si adatta a questa destinazione, che occupa l'intero isolato e viene aggregata per unità raccolte a realizzare isolati di dimensioni maggiori che racchiudono al loro interno spazi pubblici, piazze o parchi.
Nel caso di *King's Cross*, le due tipologie di isolato a corte aperta e a blocco isolato vengono alternate e introdotte variazioni delle altezze e delle masse edilizie in base alle quinte, alla esposizione solare e al rispetto delle visuali con il contesto.
New Islington invece segue un approccio differente. Viene introdotto un nuovo assetto che ignora la tradizione dell'isolato per favorire lunghe stecche e variando le tipologie edilizie in maniera piuttosto indifferenziata, dalla tipologia in linea alla schiera, sovradimensionato la scala dell'isolato tradizionale e preesistente. Si punta maggiormente sulla figuratività dei singoli complessi e sull'offerta di stili di vita differenti, pur in parte ricavati da un questionario condotto sulla popolazione residente.
Granary Wharf è una declinazione particolare del caso precedente. Anche qui non viene ricostituito l'isolato, date le dimensioni ridotte dell'intervento, e vengono realizzati singoli edifici su un unico ampio spazio pubblico variando tre tipologie, il blocco, la stecca e l'isolato aperto. Per l'appunto date la ristretta dimensione l'area conserva comunque una sua omogeneità e si adatta alle infrastrutture preesistenti, il canale e la stazione ferroviaria.
Altri casi, *Park Hill e Ropewalks* , non creano nuove morfologie ma si adattano a quelle esistenti, ed intervengono comunque alla ricostituzione degli isolati diminuendo i fattori dispersivi dell'insediamento e favorendo la caratterizzazione degli spazi pubblici. A *Liverpool One* infine, il modello morfologico adottato introduce una interessante variante al superblocco del centro commerciale a favore di diversi isolati a blocco che si dispongono sul tessuto esistente assecondando gli assi viari e lasciando un unico vuoto che è occupato dal parco.

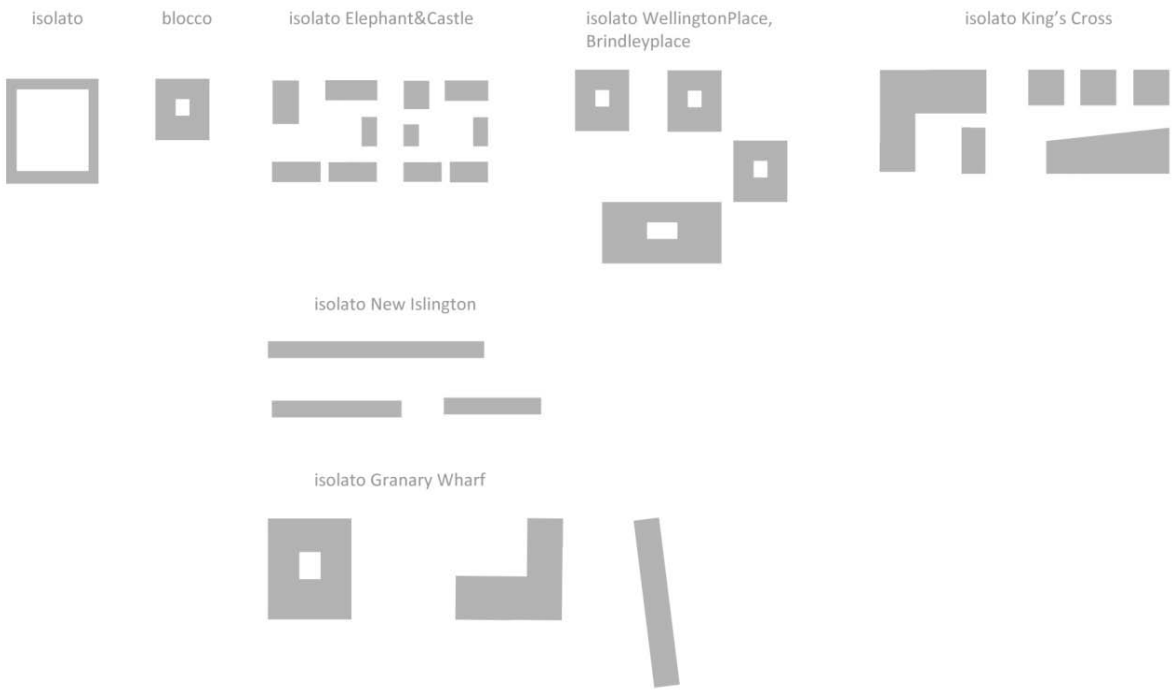


Fig. 3.15 *Schema ideogrammatico degli isolati. Fonte: Elaborazione dell'autore*

Le ragioni del ricorso a queste soluzioni morfologiche, che privilegiano l'isolato e spazi racchiusi, promosse sia dagli istituti governativi e sia dai *developer* privati sono riassumibili in quattro argomenti:

>permettono di dare una forma riconoscibile a strade e piazze, che in più occasioni sono assunte come elemento dominante della strategia progettuale, rendendo al tempo stesso più chiara la modulazione del rapporto tra spazi pubblici esterni e privati interni e le relative modalità di accesso;

>consentono di plasmare più agevolmente la struttura degli spazi urbani in funzione della leggibilità del contesto attraverso la predisposizione di corridoi visivi, soglie e margini;

>permettono di creare "fronti attivi" verso gli spazi pubblici esterni, con il duplice obiettivo, a seconda dei contesti di, di rendere questi ultimi più vitali e più rispondenti ai criteri di sorvegliabilità e di controllo informale;

>rendono infine possibile aumentare la densità abitativa degli insediamenti, incrementando al tempo stesso la permeabilità dei tessuti edilizi, facilitando libertà e rapidità di movimento. (Vescovi 2012 p. 123)

La densificazione dei tessuti urbani è un elemento che viene di volta in volta contrattato ed è particolarmente incentivato non soltanto in termini quantitativi ma per favorire la prossimità spaziale delle possibili destinazioni d'uso.

	PLOT RATIO
KING'S CROSS	**3**
BRINDLEYPLACE	**2,1**
LIVERPOOL ONE	**1,4**
GRANARY WHARF	**1,4**
WELLINGTON PLACE	**1,9**

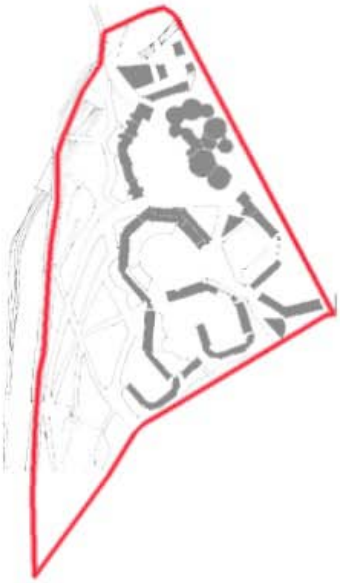


Fig. 3.16 *Tabella riassuntiva degli schemi di assetto dei casi di studio e la scala degli interventi.Elaborazione dell' autore*

Comune a quasi tutti gli interventi vi è l'elemento naturale del canale che viene assunto come elemento attrattore ed è incentivato a livello nazionale con fondi pubblici[ix]. Infatti lungo i corsi d'acqua sono presenti numerosi siti dismessi, figli del passato manifatturiero di molte città inglesi. Per questo la medesima attenzione viene rivolta nella rigenerazione dei corsi d'acqua a cui vengono applicate le stesse procedure di pianificazione. La fase di bonifica è condotta da *British Waterways*[x] (ente preposto alla gestione e manutenzione del sistema di navigazione interna inglese), con esiti apprezzabili. Il ruolo del canale può assumere valenze diverse nei progetti di rigenerazione.

In particolare a *BrindleyPlace, King's Cross* e *Granary Wharf* viene posta come azione prioritaria, e viene incentivata anche come una importante via di comunicazione e spostamento.

Inoltre è possibile distinguere due approcci, da un lato il recupero del paesaggio naturalistico, la realizzazione di parchi ed il recupero di edifici storici presenti, (King's Cross con il Camley Park e le strutture del gasometro, a Wellington Place con l' Urban Beach); (**Fig.3.17**)

dall'altro vengono ricavate passeggiate sulle sponde per favorire le attività commerciali o una serie di realizzazioni legate al tempo libero o culturali. A *BrindleyPlace* viene sfruttata questa duplice possibilità, collocando le attività culturali sulla sponda destra del canale e gli edifici residenziali con attività miste al piano terra sulla quella sinistra.

A Leeds, il fiume Aire negli interventi di *Granary Wharf* e *Wellington Place*, viene inoltre sfruttato come scambio intermodale data anche la vicinanza alla stazione centrale.

Fig. 3.17 *Regent's Canal a sinistra , Birminghan Canal a destra*

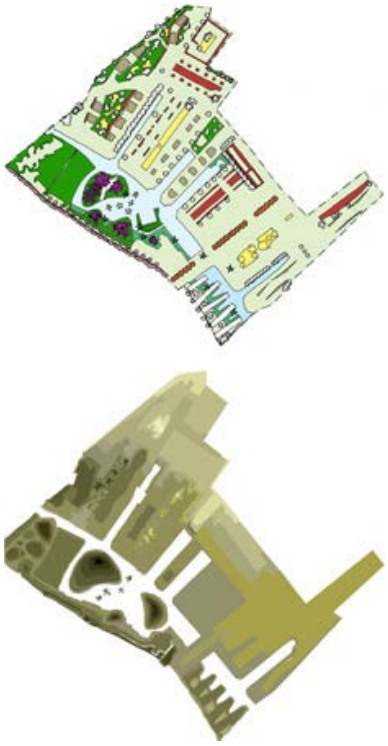


Fig. 3.18 *Il New Canal e il parco urbano a New Islington, Fonte Grant Associates*

Fig. 3.19 *Il Water Park a New Islington,Manchster, Fonte: Grant Associates*

A Liverpool il *waterfront* è stato oggetto da interventi precedenti con il recupero delle strutture portuali del King's Dock, si è poi arricchito di nuove funzioni culturali (il *Museum of Liverpool* di 3XN) e presenta delle caratteristiche di attrazione turistiche, ed anche in quest'ottica si interpreta l'intervento delle due esedre di Cesar Pelli, con una immagine stereotipata e comune a diversi interventi dello stesso autore, che si aprono sulla passeggiata.

Numerosi sono poi gli interventi residenziali che considerano la presenza dell'acqua come elemento strutturante, come *Trent Basin a Notthingham*, e addirittura estremo è quello di *New Islington* (**Fig.3.18-19**) che si spinge fino a realizzare un opera artificiale, ben consapevoli Urban Splash che contribuisce a innalzare i valori immobiliari. Qui infatti il nuovo canale deriva da due corsi d'acqua esistenti, *Ashton* e *Rochdale Canal*, per realizzare un eco parco[xi] con strutture per il tempo libero e servizi su cui si affacciano in maniera radiale le stecche degli edifici residenziali e direzionali, più sul modello dei *waterfront* ricreativi e puntando ad offrire un nuovo stile di vita per l'area in maniera eccessivamente disinteressata alla preesistenza.
Il caso di *New Islington* rappresenta una strategia di rigenerazione condotta quasi esclusivamente sulla spettacolarità e sulla iconicità degli interventi, sia paesaggistici che architettonici e risulta essere estraneo a quella ricerca di urbanità dei luoghi che è presente negli altri casi e sembrano prevalere logiche di marketing immobiliare, pur essendo presente una strategia di disegno degli spazi pubblici efficace ma che da sola non basta. Anzi il disegno dell'arredo urbano continua ad evocare una eccessiva spettacolarizzazione.
Il richiamo a *landmark* urbani è infatti una caratteristica comune determinante per rinnovare l'immagine del quartiere e favorire una rigenerazione multilivello. Inoltre la nuova immagine figurativa degli edifici è utilizzata a scopi di marketing immobiliare per richiamare una particolare fetta di utenza con più elevata capacità di spesa.
Da questo punto di vista a *King's Cross* è l'unico intervento che denota una certa attenzione al carattere industriale del sito, recuperando gli edifici preesistenti (il *Gymnasium*, il *Granary*) e che diventano i nuovi *landmark* urbani dell'area.
Negli altri casi, *WellingtonPlace, BrindleyPlace, Liverpool One,* il carattere dismesso dell'area viene quasi del tutto rimpiazzato in maniera piuttosto disinvolta. E' questo un aspetto ancora molto presente nella cultura britannica, il carattere del trasformismo e che comunque ha avuto il merito di proporre una ampia casistica di interventi.

3.5 CARATTERISTICHE E APPROCCI DEI DEVELOPER IN INGHILTERRA

Abbiamo introdotto in precedenza (cfr paragrafo 2.3) il ruolo del *developer* e esaminato la letteratura a riguardo, precisando che lo sviluppo immobiliare è una attività che non si riduce alla sola edificazione. Il verbo "*sviluppare*" indica l'azione di chi modifica l'uso del suolo e lo dota di attrezzature (materiali o immateriali) allo scopo di accrescerne il valore. Sviluppare un terreno vuol dire anzitutto valorizzarlo: un risultato che può precedere l'edificazione, e addirittura accompagnarla o seguirla.

Gli operatori del settore immobiliare in Inghilterra hanno modificato la loro struttura verso organizzazioni con partecipazioni miste, non solo dal punto di vista finanziario con partecipazioni di fondi istituzionali che possono garantire finanziamenti, ma anche con *team multidisciplinari* che curano aspetti del marketing, della progettazione, dei temi sociali e della partecipazione.

E' importante rilevare infatti che *Argent* e *Urban Splash* siano organizzazioni con più specializzazioni nel campo della progettazione urbana e di quella sociale, assumendo più il carattere di strutture tecniche altamente specializzate nella fase di concettualizzazione e gestione dell'intervento che in quello realizzativo, spesso affidato a società di costruzioni esterne.

La crescente attenzione e interesse verso le politiche urbane, tramite le pubblicazioni ministeriali che riconoscevano il valore della qualità dell'*urban design* nei progetti urbani (da Alexander in a Pattern Language 1975, a Kevin Linch in A Theory of Good City Form 1981, agli studi di Tibbalds in particolare per Birminghan 1990, a Rogers in Towards an Urban Renaissance 1999) hanno determinato una maggiore intenzione da parte del *developer* privato in Inghilterra a considerare la qualità dell' *urban design* come un *asset* e dunque ad assegnarle un ruolo nel processo di valorizzazione urbana.

Sono sorti così diversi operatori che hanno iniziato a sperimentare, specie negli anni della recessione di inizio anni '90, nuovi approcci alla valorizzazione urbana anche grazie alla attiva collaborazione del settore pubblico sia in termini di marketing territoriale e di attrazione di capitali privati sia in termini di pianificazione strategica. Carmona (2003) individua due categorie *place and no place entreprenuers*, Payne (2009) "pioneers" e "sceptics", per indicare una categoria di *developer* che cerca elementi di valorizzazione urbana sulla qualità dei luoghi.

Aldilà delle definizione quello che importa rilevare è l'evoluzione dal modello del *costruttore tradizionale* che in Inghilterra sembra essersi compiuta.

Questi ultimi (definiti *housebuilder*) operano sull'acquisizione di suoli a ridosso della città e impegnano i loro sforzi nell' ottenimento dei permessi dall'amministrazione pubblica, sostanzialmente attraverso la rivalutazione di suoli agricoli. L'aumento di valore è determinato soltanto dalla modifica della destinazione d'uso e una volta ottenuti i relativi permessi si procederà alla realizzazione di abitazioni, replicando uno schema acquisito nel tempo. La relazione con i progettisti si riduce alla fase precedente di ottenimento dei permessi e non investirà nella qualità dello schema progettuale che si limita a replicare modelli in serie tratti dalla manualistica tradizionale e puntando ad efficientare i processi di sviluppo sempre più.

La crisi recessiva del '92 e le politiche di sostegno alle aree dismesse e degradate hanno fatto emergere questa nuova figura del "*regeneration developer*".

Questi al contrario agiscono acquisendo una proprietà che nessuno vuole acquistare, commissionano a uno studio di progettazione la realizzazione di uno schema di progetto, e puntano a contrattare con il pubblico il contributo massimo di finanziamento, avviando contestualmente una fase di partecipazione. Successivamente inizia una fase di valorizzazione con

azioni e strategie di marketing per modificare la percezione del luogo, e in seguito si avvia la fase di realizzazione affidata ad un contractor, al fine di vendere o mettere a reddito gli immobili.
Questo approccio è stato sperimentato prima alla piccola scala con operazioni di *infill* da Roger Zogolovitch con Solidspace negli anni 80 e poi da Urban Splash negli anni '90 creando un mercato in aree dove nessuno vedeva il potenziale.
Il loro modello di business non si basa su valutazioni storiche ma punta a ricercare le opportunità dove il mercato è "cieco", basando le loro valutazioni sui prezzi che ritengono di poter generare attraverso il marketing.
In questo cambiamento ha avuto un peso rilevante l'evoluzione del sistema di pianificazione e le politiche di riduzione del suolo, rivolte in particolar modo ai nuovi sviluppi residenziali, spostando l'interesse verso i siti dismessi e degradati e attivando un circuito competitivo che ha cambiato il tradizionale modello del costruttore. L'erogazione dei finanziamenti è come detto legato ad alti livelli di standard anche di progettazione richiesti dalla pubblica amministrazione e dalle partnership.

A questo proposito di rilievo è l'approccio di due developer come *Argent Group*, specializzato in interventi di rigenerazione urbana, e *Urban Splash* che opera con interventi di "riciclaggio urbano" su manufatti dismessi.
Quest'ultima, fondata nel 1993, ha riscontrato un notevole successo e grandi profitti attribuibili alla forte qualità architettonica e del design dei suoi sviluppi e intercettando i nuovi bisogni del mercato residenziale. Il suo fondatore, Tom Bloxham, ha puntato su una innovazione del prodotto immobiliare non solo in termini estetici ed anche nel processo grazie alle collaborazioni con English Partnership, investendo su aree dismesse che si ritenevano poco profittevoli, diventando in poco tempo una delle maggiori realtà del *real estate* britannico nei progetti di rigenerazione con oltre 200 dipendenti e un valore di oltre £ 100 milioni.[xii]
L'approccio seguito da *Urban Splash* denota comunque negli ultimi anni una certa estetizzazione e spregiudicatezza sui temi del marketing immobiliare[xiii]. Se nei primi interventi di *Ropewalks*, l'attenzione è rivolta alla qualità dello spazio pubblico, nei casi seguenti di *Park Hill* e ancor di più in *New Islington* la forte campagna pubblicitaria è rivolta soprattutto alla attrazione di una specifica categoria sociale di *city users* e giovani lavoratori che si cerca di intercettare realizzando architetture seducenti. Hanno dimostrato negli anni comunque, una notevole esperienza negli interventi di edilizia residenziale pubblica con interventi che hanno recuperato gli edifici esistenti e con densificazioni parziali, come a Park Hill e a Saxton.
Argent Group nasce nel 1981 e diventa una delle prime 10 compagnie immobiliari inglesi dopo l'intervento a *Birminghan* di *Brindleyplace*.
Questi hanno dimostrato che l'approccio a lungo termine, gestione dei luoghi ed edifici e valore aggiunto dato dalla progettazione urbana al fine di realizzare quartieri ("*piece of city with a sense of place*") può essere remunerativo, specie negli interventi di rigenerazione urbana, in cui la valorizzazione si crea attraverso il tempo e in fasi successive poiché il processo di realizzazione richiede diversi anni. "Principles for Human City", il documento redatto da Argent per King's Cross nel luglio del 2001 è una guida sulle trasformazioni dell'area, impostato su principi e obiettivi e sull'approccio partecipativo, ma anche per attrarre investitori che hanno bisogno di acquistare valore nel lungo termine.

il caso di Argent's group, rappresenta un interessante approccio di operatore privato (partecipato dal fondo pensione BT), conscio che agire all'interno dei tessuti cittadini può offrire vantaggi competitivi superiori.
Con i con i lavori di BrindleyPlace e King's Cross lavorano su tre punti fondamentali:

>interventi in aree centrali che offrono vantaggi competitivi di *cluster* e "*quarterizzazzione*"
>creare valore attraverso il design (*creating value through design*)
>investire nella qualità degli spazi pubblici (*investing in quality public realm*)

"For Argent it is about the spaces between the buildings. We believe creating communities and creating places is important and we feel sure this gives us competitive advantage."(Gary Taylor director Argent plc)

Il modello di scambio attuato dalla pubblica amministrazione è quello, come abbiamo visto, di affiancarsi ad una struttura organizzativa e specializzata, realizzando partnership 50/50. È questo il caso di *King's Cross* dove l'Agenzia delle ferrovie decide di scegliere *Argent*, o la *Canal Trust* che realizza una partnership 50/50 con *Muse Development*, la *ISIS Waterside Regeneration*.
Vi sono poi esempi crescenti di fondi che investono per statuto in progetti immobiliari a scopi sociali.
Il **fondo Igloo** è partecipato da fondi pensione, e assicurazioni vita gestiti da *Aviva Investors*, e *Morley Fund Management* che investe in riqualificazione urbana sostenibile nel Regno Unito. Questi investono in uno dei principali gruppi assicurativi del mondo, che lavora in partnership e raccoglie fondi di investitori istituzionali con il settore pubblico e le comunità locali in operazioni di sviluppo immobiliare ad uso misto e non esclusivamente residenziale, ed hanno adottato un particolare protocollo chiamato *FootprintR Sustainable Investment Policy* e il protocollo *Socially Responsably Investment Policy* con il quale valutano gli interventi a cui partecipare.
Va specificato inoltre che l'industria edilizia in Inghilterra è organizzata in maniera molto specialistica. I ruoli sono molto definiti anche per segmenti specifici, ci sono *developer* e *contractor* che operano sono in determinati settori, come residenziale, retail, infrastrutture e si dividono i compiti nei progetti di sviluppo.
Inoltre la finanziarizzazione ha portato alla nascita di grandi gruppi che rappresentano la maggioranza rispetto alle piccole e medie imprese.

I developer inglesi hanno sostanzialmente inteso che i maggiori profitti sono in queste parti di città degradate o dismesse e che possono rigenerare avendo ritorni anche superiori lavorando sull' attrattività a lungo termine e non solamente in termini di immagine architettonica, attraverso le strategie di disegno urbano (urban design) e la gestione degli spazi e del patrimonio immobiliare che spesso per una quota parte viene detenuto e gestito.
Inoltre , l'aspetto di maggior rilievo, è che non sono più interessati alla sola rendita differenziale del suolo agricolo (sull'esempio negativo del cosiddetto palazzinaro romano) ma se indirizzati dal settore pubblico e guidati ad obiettivi di rigenerazione del tessuto urbano possono garantire attraverso l'applicazione di una progettazione urbana strategica e la qualità e il ritorno dell'investimento.
Dunque nel successivo capitolo saranno esaminate le strategie che vengono messe in campo.

[i] La London Docklands Development Corporation fu istituita il 2 luglio 1981, con ampi poteri, come: risorse finanziarie per anno direttamente erogate dal ministero del Tesoro pari a £60-70milioni; la possibilità di rilasciare permessi di piano agli investitori privati, poteri di acquisizione di aree pubbliche, e poteri di marketing e promozione della area Docklands e per perseguire tre punti principali:
risanamento economico dell'area ed attrarre principalmente investimenti privati;
risanamento fisico e ambientale dei docklands;
migliorare le condizioni abitative e della intera comunità;

[ii] "the rediscovery of community has been declared as the main success story of urban policy in the 1990s " (Davoudi 1995, Hambleton 1995)

[iii] Per il Single Regeneration Budget sono stati spesi complessivamente 2,2 miliardi di sterline dal settore pubblico e 8,8 miliardi circa dal settore privato per oltre 1.100 ettari di suolo riqualificato (Hull 2001).

[iv] Nel 2000 viene pubblicata la prima edizione, nel 2007 viene pubblicata la seconda edizione Urban Design Compendium 2: delivery quality places

[v] La classifica elaborata da da regen.net illustra i principali developer privati per numero di investimenti in progetti di rigenerazione urbana
Money List 2008 :

1.Westfield Group	2.Berkeley Homes
3.Hammerson	**4.Argent Group**
5.Taylor Wimpey	6.St Modwen Properties
7.Forth Ports	**8.Grosvenor**
9.Lend Lease	10.Peel Group
11.Barratt Developments	12.First Base
13.Crest Nicholson	14.Land Securities
15.Countryside Properties	16.Quintain Estates & Development
17.Castlemore Securities	**18.Urban Splash**
19.MEPC	20.Town Centre Securities
21.Bee Bee Developments	22.Terrace Hill
23.City Lofts	**24.Igloo Regeneration Partnership**
25.Bioregional Quintain	26.CTP St James
27.Muse Developments	28.Dandara
29.English Cities Fund	30.Ing Real Estate

[vi] Notevole attenzione e studio è stato rivolto al monitoraggio dei siti contaminati e al loro recupero. Si fa riferimento ai programmi: Surprus Public Sector Land; National Coalfield Programme; Land Stabilisation Programme

[vii] " la capacità delle città di migliorare continuamente il loro ambiente imprenditoriale, la base di competenze, le infrastrutture fisiche, sociali e culturali, in modo tale da attrarre e trattenere imprese innovative e proficue, ed una forza di lavoro istruita, creativa e dotata di spirito imprenditoriale, che consenta loro di raggiungere un elevato livello di porduttività, alto tasso occupazionale, alto Pil pro capite e bassi livelli di disuguaglianza di reddito ed esclusione sociale" (OPDM, 2006)

[viii] "*not every buiding needs to be extraordinary and very often the succes of the place depends on the calm enjoyment of the straighforward".(The art of Placemaking)*.

[ix] la struttura dei canali all'interno della città viene infatti considerata centrale non solo come forma di collegamento spaziale ma come elemento identitario e storico della comunità cittadina. Nel documento "*Waterways for Tomorrow*" del 200 il Governo nazionale annuncia di sostenere interventi di bonifica e recupero dei canali,

x il 2 luglio 2012 il governo ha trasferito le funzioni di British Waterways, in Inghilterra e Galles ad un ente indipendente, il Trust Canal River (CTR)

xi ''Lo scopo del parco è quello di riunire le persone e la natura in un ambiente urbano. Il parco è costituito da un nuovo corso d'acqua, da una passerella di 3 metri di larghezza che costituisce la principale via pedonale, una spiaggia urbana e diverse isole distintive.
L'isola comunità è concepita come punto di riferimento per eventi pubblici, e la spiaggia offre attività come canoa, picnic e noleggio di barche a remi. inoltre sono previste piantagioni estese che includono un'isola frutteto, un boschetto di pini silvestri di protezione intorno alla spiaggia, e fiori di campo e canneti , tutti contribuendo ad attirare la fauna selvatica. Una varietà di follie, pensiline riunioni, scatole di uccelli e fauna selvatica isole galleggianti, così come un sistema di illuminazione innovativo, forniscono una sequenza di punti focali che sono associati con vista e percorsi in tutto il sito. '' Grant Associates, testo esplicativo del progetto del parco urbano. in Grant Associates, http://www.grant-associates.uk.com/projects/78-parks-public-spaces/2927-cotton-fields.aspx

xii The value of architecture. Ken Worpole. Riba Future studies. 2000

xiii Urban Splash ha dimostrato di essere particolarmente bravo nel rendere attrattivi i loro interventi.
'' *US è arrivato al punto che potrebbe aumentare i valori semplicemente mettendo il loro nome su un edificio diventando esso stesso un brand*''. (Rudlin, Falk 2009)
Negli ultimi la crisi ha toccato fortemente questo modello basato sul marketing immobiliare mettendo in crisi anche US.

04 STRATEGIE URBANE

individuare le strategie urbane che creano valore (ambientale, economico, sociale, fisico) nei progetti di rigenerazione urbana a lungo termine

4.1 APPROCCIO ANGLOSASSONE AL PROGETTO DI RIGENERAZIONE URBANA - **4.2** STRATEGIE ORGANIZZATIVE E DI PROCESSO - **4.3** STRATEGIE DI URBAN DESIGN - **4.4** STRATEGIE DI MARKETING - **4.5** POLITICHE SOCIALI E LIMITI DELLE STRATEGIE DI MARKETING

Note: sono state desunte dall'analisi dei casi studio, dalle pubblicazioni governative inglesi (Cabe), dagli approcci dei developer inglesi, dalle teorie di progettazione urbana (Lynch, jacobs, Jhel, Rogers)

4.0 PREMESSA.

Si è cercato dunque, attraverso l'indagine di casi studio di rigenerazione urbana in Inghilterra, di ricostruire gli approcci progettuali e le strategie di intervento, descrivendo le recenti evoluzioni di processo e prodotto partendo da un analisi degli attori privati (*developer*).

Quello che occorre perseguire nelle operazioni di rigenerazione urbana è un approccio integrato che accolga un complesso sistema di strategie che coinvolge tutti gli attori coinvolti nel processo.
Queste strategie sono da intendersi come strumenti da utilizzare all'interno del processo di rigenerazione urbana da parte dei progettisti, operatori pubblici e privati, ma non sono da intendersi in maniera separata, sono qui divise soltanto per una maggiore comprensione e facilità di trattazione. Il processo infatti è iterativo e integrato, anche se essendo i contesti molto variegati e presentandosi le occasioni in modi e forme ampiamente differenti, nel tempo può essere determinate intervenire in maniera maggiormente incisiva su alcune di esse.
Quello che occorre ribadire è che è comunque necessario integrare le diverse strategie, non essendo sufficiente puntare in maniera esclusiva su alcune di esse o nei singoli gruppi di esse (di processo, di urban design, di marketing) per assicurare una rigenerazione negli ambiti sociale, economico, fisico e ambientale.
Non basta avere un sistema di regole efficiente, o un tessuto imprenditoriale avanzato, o attuare principi di progettazione urbana in maniera ripetitiva.

Attraverso l'analisi dei casi studio e più in generale esaminando le esperienza britanniche, sono state così estrapolate tre gruppi di strategie: di processo, di *urban design*, di *marketing*, evidenziandone i punti di contatto, possibili rischi ed eventuali benefici, senza avere la pretesa di esprimere una ricetta universale, ma al fine di assumere anche degli strumenti di valutazione e comparazione per il caso italiano.

Si è usato il termine strategia perché in un contesto urbano competitivo, come quello precedentemente descritto, è determinate agire in maniera strategica,
ovvero per obiettivi e non per competenze, poiché la strategia è il processo attraverso il quale si perseguono obiettivi. (Bonvino 2008).

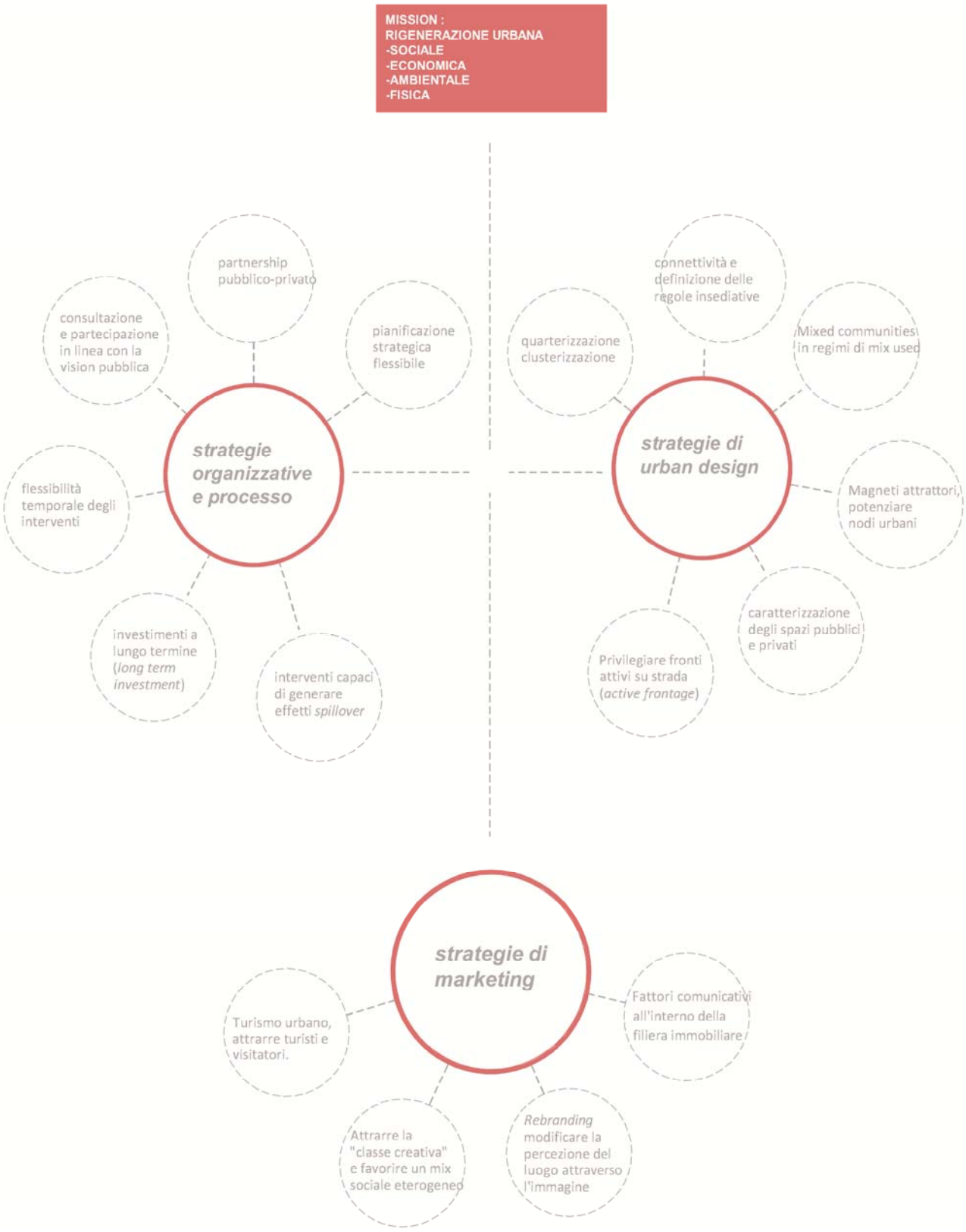


Fig. 4.1 *Schema riassuntivo delle strategie di rigenerazione urbana*

4.1 APPROCCIO ANGLOSASSONE AL PROGETTO DI RIGENERAZIONE URBANA

Il buon esito di un progetto di rigenerazione urbana dipende in prima battuta dalla capacità della pubblica amministrazione di definire una appropriata, chiara e condivisa *visione* del territorio attraverso una pianificazione strategica e flessibile. In seconda battuta dalla capacità da parte dell'operatore privato di definizione del *concept* e del *brief* del progetto urbano di rigenerazione urbana allineato anche alle esigenze del mercato e alla visione pubblica.

In questo processo, determinati sono le strategie di disegno urbano volte a raggiungere vantaggi competitivi e sociali.

In maniera sintetica è possibile definire i livelli per un approccio metodologico. (**Fig.4.2**)

Inizialmente si procede con un analisi e valutazione del sito e del mercato potenziale. Questa fase è generalmente gestita da società di consulenza esperte (*advisor*) nell'elaborare una *due diligence* del sito e valutare i bacini di utenza potenziali e sviluppare indagini SWOT (identificare punti di forza, debolezze, opportunità, minacce) in particolare:

analisi del sito, dal punto di vista infrastrutturale, ambientale, territoriale, contesto strategico di pianificazione, ovvero gli obiettivi di politiche pubbliche rilevanti, il contesto pianificatorio, valutazione del mercato e della domanda.

ATTIVITA' STRATEGICHE

APPROCCIO METODOLOGICO FASI:	APPROCCIO METODOLOGICO ATTIVITA':	APPROCCIO METODOLOGICO ATTORI:
ANALISI	valutazione del sito, del mercato locale cause del declino dell'area SWOT analisi	società di consulenza (John LaSalle) società di ricerca (Cresme, etc.)
VISION	in base alla vocazione territoriale avviene la scelta di una direzione	Amministrazione pubblica Società privata
CONCEPT	definizione dei principi di sviluppo e linee guida, uso del suolo informata dal lavoro di analisi qualitativa	Amministrazione pubblica Società privata
MASTERPLANNING PROCESS	attraverso un modello urbano viene data forma e interpretazione alla vision iniziale	Società di ingegneria/architettura società di consulenza economica, dei trasporti, etc.
DESIGN BUILDING	definizione del development brief del singolo prodotto immobiliare, layout di pianta, impiantistiche, etc.	Società di ingegneria/architettura
INVESTIMENTO	attività di finanziamento dell'operazione redditività, capital loan gestione patrimoniale	Società bancarie, Fondi Immobiliari, Società Assicurative, etc.

Fig. 4.2 *Schema dell'approccio anglosassone. Fonte rielaborazione da Jones Lang LaSalle, Trasforming the urban landscape.*

Una volta acquisiti tutti gli elementi di analisi del contesto (fisico, economico,ambientale,sociale), compito della pubblica amministrazione, attraverso una fase di concertazione con gli stakeholder, è quello di definire una *vision*. La *vision* è la scelta di una direzione, della vocazione del luogo e primo momento di concertazione ideale tra esigenze pubbliche e private. Il *concept*, è il primo passo di affinamento di questa vision e quindi definisce i principi dello sviluppo e le linee guida, è una sintesi informata dal lavoro di analisi (Bonvino 2008)

Una seconda fase deve riguardare in maniera di volta in volta maggiormente approfondita, recependo i risultati della prima fase, la definizione di scenari alternativi in maniera da essere

sottoposti a successive valutazioni non soltanto di tipo economico, in particolare: definizione di scenari alternativi di *concept* e di uso del suolo; valutazione delle opzioni possibili di sviluppo, valutazioni degli scenari in un'ottica multidisciplinare (dal punto di vista della sostenibilità ambientale, sociale, economico finanziaria, etc)
A questo punto una volta raggiunta la definizione del *development brief* del prodotto immobiliare, ad esempio uffici, commerciale, leisure, residenziale, ma soprattutto definito il mix use, si procede di pari passo con il disegno urbano dove prendono forma in maniera coerente ed efficace le istanze precedenti della *vision* e del *concept*.
Il processo è sempre da considerarsi iterativo e diversi casi internazionali dimostrano come investire nelle fasi iniziali porti vantaggi.

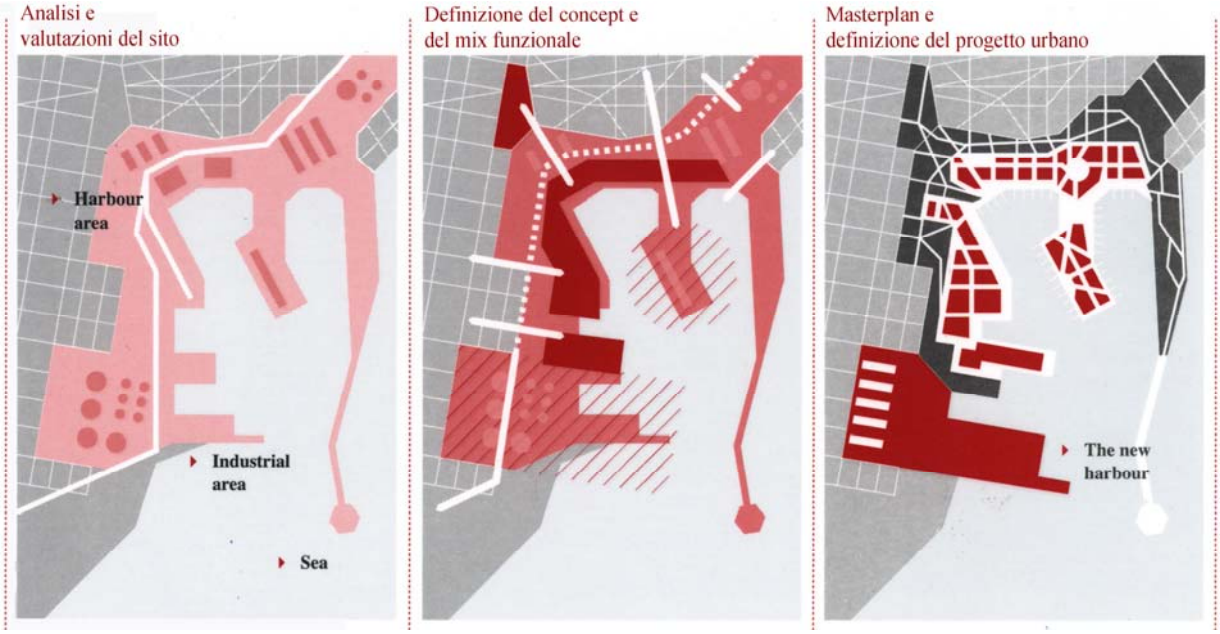


Fig. 4.3 *Le fasi del processo di rigenerazione. Rielaborazione da Jones Lang LaSalle, Trasforming the urban landscape.*

La definizione della *vision* rappresenta il momento decisivo iniziale che deve interpretare la vocazione del territorio. È questa una fase decisiva, troppo spesso trascurata e affidata alle capacità visionarie dell'architetto di fama, mentre è il momento decisivo per raggiungere l'obiettivo di modificare la percezione del territorio ed in cui l'amministrazione pubblica esercita il suo ruolo di *leadership*. In Inghilterra abbiamo visto che questa fase risulta essere determinante, e il più delle volte recepisce indirizzi governativi, recepiti dalle amministrazioni locali. Anche se a volta nella loro vaghezza, i temi espressi ricorrenti sono quelli di promuovere un modello di città compatto e denso attraverso il recupero dei *brownfield*, realizzare una *vibrant city* attraverso una attenta progettazione dei luoghi e degli spazi pubblici.
La fase di *concept* definisce le caratteristiche dell'operazione di sviluppo/risviluppo così da favorirne l'allineamento alla domanda di mercato e quindi garantire la sostenibilità economica. Questa fase viene spesso tralasciata, il gap spesso coperto da alcune agenzie di consulenza attive soprattutto nel mondo anglosassone e recentemente a pianta stabile anche in Italia (vedi John Lange la Sale). Le valutazioni del potenziale bacino di utenza risulta determinate nelle prime fasi

di definizione del *concept*, poiché la rigenerazione di un' area o di un quartiere avviene grazie all'iniezione di spazi/funzioni per le quali vi è un mercato, altrimenti l'operazione si fermerà per assenza di operatori interessati a svilupparla.(Bonvino 2008)

In questa fase vengono elaborate le scelte sulle destinazioni d'uso, in linea con la *vision, creative quarter, business district, mix attractive area*, etc. A questo punto il processo continua parallelamente su scale diverse:

disegno del masterplan, dove la vision e il concept prendono forma in modo coerente ed efficace e nel quale vengono definite le questioni riguardanti l'accessibilità, la visibilità, la qualità dello spazio pubblico, (**Fig.4.3**)

definizione del development brief del singolo prodotto immobiliare (uffici, commerciale, edifici per il tempo libero), cioè la definizione delle caratteristiche ottimali dal punto di vista della localizzazione, dell'accessibilità, del layout di pianta per incontrare al massimo le esigenze degli utilizzatori e degli investitori. (Bonvino 2008)

Questo processo e metodologia operativa, pare ormai consolidata nel contesto anglosassone, e ha avuto il merito nel tempo di realizzare una chiara definizione dei ruoli e delle competenze multidisciplinari, e a ha offerto una ampia casistica di progetti di rigenerazione urbana, anche a volte nella radicalità di alcune soluzioni adottate.

4.2 STRATEGIE ORGANIZZATIVE E DI PROCESSO

4.2.1. Pianificazione strategica flessibile

4.2.2. Partnership pubblico - privato

4.2.3. Consultazione e partecipazione (in linea con vision pubblica condivisa)

4.2.4. Flessibilità temporale degli interventi e phasing (creare valore anche nelle fasi intermedie)

4.2.5. Investimenti a lungo termine (Long term Investment), gestione dell'intervento, spazi pubblici ed edifici con società di management

4.2.6. Interventi area based capaci di generare effetti di spill over

4.2.1 *Pianificazione strategica flessibile*

Gli indirizzi strategici, come evidenziato dall'analisi effettuata nel capitolo precedente, rivestono un ruolo fondamentale nella pianificazione inglese.

Con la riforma del 1999 e l'istituzione delle *Urban Regeneration Company* le città inglesi hanno avviato infatti una fase di rigenerazione urbana con un approccio integrato.

Le *Companies* sono enti nati inizialmente per la redazione di piani strategici di rigenerazione urbana del *city centre*, per lo più affidate a grandi compagnie di progettazione e consulenza. La loro *mission* rimane il rilancio delle aree urbane, attraverso la promozione di investimenti nelle aree degradate.
In una seconda fase, i loro compiti sono stati estesi in realtà all'intera sfera cittadina.
In sostanza le *Companies* agiscono in maniera "*proattiva*" su più fronti.
Il modello elaborato che possiamo generalizzare alle diverse realtà urbane inglesi segue un approccio strategico di tipo manageriale, derivato dalle organizzazioni aziendali, calato sulle città.

Ovvero sintetizzando:
> Vision generale strategica che identifica un modello urbano di riferimento (città policentrica, cluster funzionali, poli funzionali);
> Planning strategico che identifica aree all'interno del tessuto urbano da potenziare, con un *concept* ben specifico, che gode di un certo grado di flessibilità per venire incontro alle esigenze mutevoli del mercato, ma definisce obiettivi chiari e rete strutturale e spazi pubblici e fasi temporali;
> sottoposizione ai privati delle aree e promozione degli interventi sulla base delle linee strategiche individuate, così da attrarre investimenti;
> competizione sull'area dei privati non su base specificatamente architettonica ma soprattutto sui principi e di adesione al concept (esplicitati con Area Actin Plan, Development Brief o Character Areas);
> sviluppo delle aree del privato in base alla sua specializzazione, anche in partnership con il pubblico;
> conseguente gestione e valutazioni temporali dell'intervento immobiliare.

La pianificazione di tipo strategico pare essere la risposta alla crisi degli strumenti di pianificazione generale ritenuti troppo rigidi e poco funzionali ad intercettare le mille sfaccettature dei nuovi percorsi di sviluppo urbano.
Inoltre rappresenta il tentativo di costruire una visione larga sulle traiettorie di sviluppo delle città attraverso il metodo della rete nel medio - lungo periodo.
Ne è un esempio virtuoso, il caso di Sheffield.
Con il *City Centre masterplan,* redatto dallo studio Koetter Kim e pubblicato nel 2000, la *Urban Regeneration Company Sheffield One* aveva individuato una vision: "*diventare una città vibrante e attrattiva, con un'economia fortemente creativa basata su cultura, media digitali e commercio*".
La città così si è proposta di progettare funzioni e spazi urbani in funzione delle competenze da insediare.
"*I magnifici sette*", ovvero i progetti prioritari identificati e selezionati sulla base di temi prioritari: sviluppo dei settori high tech, creazione di un centro di qualità per l'offerta formativa, culturale, commerciale, terziaria e abitativa. (Gillespies, in vescovi 2011)
Tutti legati da un progetto unitario dello spazio pubblico con miglioramento delle piazze e aumento delle connessioni pedonali tra i vari settori identificati, e che è stato capace di generare una serie di investimenti a cascata da parte di operatori privati che complessivamente hanno generato notevoli benefici del *city centre*.

4.2.2 *Partnership pubblico - privato*

"development is easy , but regeneration requires partnership" Roger Madelin, Argent

Il successo di molte operazioni di rigenerazione urbana condotte nel Regno Unito è dovuto alla capacità di realizzare *partnership* da parte delle amministrazioni pubbliche su temi specifici e dalla capacità di queste di stimolare gli investimenti privati.
È ormai acclarato, come dimostrano anche diversi casi europei, la necessità di coinvolgere più figure e attori nei processi di rigenerazione urbana in un' ottica integrata e che la gestione dell'intervento sia un fattore di successo per queste operazioni, garantendo la certezza dei tempi e delle scelte intraprese nel tempo.
A partire dagli anni '90 infatti si afferma in ambito europeo un nuovo modello di *policy* basato sulla promozione di pratiche concertative e *partnership* tra soggetti pubblici e privati, si pensi ai programmi Urban, ai Patti Territoriali, fino ai Progetti Integrati Territoriali e a tutta una serie di fondi e strumenti messi in campo in sede europea.

La costituzione delle Public Private Partnership (PPP) è stata colta da tempo in Inghilterra, superando la logica del contributo privato alla città pubblica tramite gli oneri di urbanizzazione, ed evitando di cadere nelle formule, troppo spesso utilizzate nel nostro paese, dell'urbanistica contrattata e dell'accordo di programma.
Accogliendo il suggerimento dell' *Urban Task Force*, i temi delle rigenerazione urbana connessi allo sviluppo economico vengono dunque affrontati con una pianificazione strategica e l'ausilio di partnership pubblico-private.
L' Urban Regeneration Company è stata individuata e promossa dal governo inglese come nuovo modello istituzionalizzato di partnership pubblico-privata attraverso il quale conseguire obiettivi di crescita e generazione di valore nell'ambito delle operazioni di rigenerazione urbana.

Fig. 4.4 *Le principali Urban Regeneration Company operanti in Inghilterra.*

La *Homes and Communities Agency*, oltre a prestare consulenza per la costituzione delle URC sovvenziona l'acquisto delle aree dismesse necessarie alle operazioni immobiliari e la loro bonifica. Le *partnership* non hanno alcun potere finanziario ma si limitano alle sole azioni di coordinamento e di promozione degli interventi pubblici e privati. (Vescovi 2011)
Vi sono diverse partnership costituitesi per aree di pertinenza che qui sono solo elencate per completezza e che nel tempo utilizzano sigle differenti, come le City Economic Company (CDC) o le Economic Development Company (EDC) che operano ad una scala territoriale più vasta[i]; o per temi e obiettivi come la *Living Place Partnership* impegnata in temi culturali.
Lo strumento delle URC bisogna precisare che gode di ampia flessibilità nella sua formazione e gestione del capitale.

Esse sono imprese indipendenti generalmente costituite in società per azioni a responsabilità limitata (limited by guarantee) che operano sulla base di finanziamenti diretti da parte dei soci.
Le proposte per l'attivazione di una URC sono valutate alla luce delle specifiche caratteristiche locali, che devono poter caratterizzare lo strumento come veicolo altamente flessibile attraverso una comunità locale si attrezza per focalizzare le risorse a disposizione del partenariato, rappresentato dalla *Logic Strategic Partnership*.
A monte delle *URCs* vi è la formazione di un altro nuovo organismo locale introdotto dal nuovo corso dell' *urban renaissance*.
Le *Local Strategic Partnership* hanno lo scopo di coinvolgere nel processo decisionale e di trasformazione e politiche urbana le comunità locali e di gestire e indicare l'allocazione dei Fondi in particolare per i due nuovi programmi *Neighbourhood Renewa*l e *Community Development*.
Inoltre, altro punto rilevante è la centralità che riveste il tema dell' *urban design*, attraverso le partecipazioni con il CABE come elemento di competitività e di attrazione per le realtà cittadine, ribadendo il concetto di città compatta e densa.

Questi due fattori, la partecipazione delle comunità e il disegno urbano sono le due *mission* principali sulle quali le URCs fondano le partnership con gli investitori privati.
Questo complesso **sistema multilivello**, oltre ad introdurre più livelli di controllo, costituisce un veicolo altamente flessibile per coordinare un insieme di operazioni concordate, poiché le stesse risorse attivate separatamente dalle diverse agenzie, autorità e imprese coinvolte non consentirebbero di ottenere risultati analoghi in termini di rigenerazione urbana e attrazioni di nuove risorse.
Per quanto riguarda le risorse le *URCs* non beneficiano di una linea di finanziamento dedicata. Dipendono direttamente dalle risorse loro assegnate sulla base degli accordi stipulati in fase di avvio da parte dei diversi partecipanti/attori chiave al partenariato pubblico-privato in genere definiti su base triennale.

Le prime tre esperienze avviate nel 1999 di *Urban Regeneration Company* (URC) furono: *Liverpool Vision*, *New East Manchester* e *Sheffield One*.
Si tratta di compagnie a partecipazione mista, pubblica privata, fondati sui principi delle *Regional Development Agency* per realizzare in un lasso di tempo di 10 o 15 anni, un masterplan o un piano strategico finalizzato alla rigenerazione sostenibile di particolari situazioni afflitte da condizioni di declino economico e sociale. (Vescovi 2011)
Le iniziative specifiche sono:

- elaborare un masterplan locale;
- attirare il settore privato;
- stimolare gli investimenti locali.

I *masterplan* elaborati sono strumenti altamente flessibili, introducono elementi di lettura e analisi dei contesti, con analisi SWOT, identificano a livello generale le destinazioni delle aree non in maniera vincolistica in accordo con le linee guida regionali, e sviluppano una strategia di marketing territoriale per coinvolgere gli attori privati già precedentemente coinvolti in fase preliminare.
Inoltre le Partnership oltre alla promozione dei contesti regionali o locali attraverso i piani, possono essere coinvolti direttamente nelle operazioni di sviluppo in collaborazione con *developer* privati.

In particolare è da sottolineare l'esperienza che sta conducendo in questa direzione l' *English Cities Fund* che attualmente in partnership con *Muse Development* (operatore immobiliare privato) e *Homes and Communities Agency* sta portando avanti progetti di rigenerazione in cinque città inglesi (Salford, Plymounth, Liverpool, Canning Town, Wakefield) in altrettante aree economicamente svantaggiate, selezionate in accordo con l 'Unione Europea. I progetti insistono su aree dismesse con l'obiettivo di realizzare delle quartieri e comunità miste con l'inserimento di residenze, uffici, negozi e servizi per il tempo libero[ii].

Se è vero che, come da più parti sostenuto, che questa esperienza può essere di difficile applicabilità in altri contesti nazionali con strutture burocratiche differenti, ciò che ci interessa ribadire è la metodologia applicata e la centralità dei principi di progettazione urbana come fattori di qualità urbana e rigenerazione urbana esplicitata attraverso guide e manuali rivolti sia all'operatore privato che al progettista.

4.2.3 *Consultazione e partecipazione in linea con la vision pubblica*

La consultazione è un processo di regolamentazione in cui è richiesto il coinvolgimento del settore pubblico e degli *stakeholder* sulle questioni che lo riguardano. I suoi obiettivi principali sono migliorare l'efficienza, la trasparenza, e creare una ampia partecipazione degli attori coinvolti nel processo di rigenerazione urbana su larga scala.
Si "*coinvolge*" solitamente con azioni di *notifica* (per pubblicizzare la questione), di *consultazione* (un flusso bidirezionale di informazione e scambio di opinione) così come di *partecipazione* (che coinvolgono gruppi di interessi diversi).
Uno strumento frequentemente utilizzato per i diversi livelli di comprensione della partecipazione per la consultazione comunitaria è conosciuto come *scala di Arnstein*.
"La scala della partecipazione" di Arnstein del 1969 classifica gli approcci di partecipazione partendo dalla totale esclusione del cittadino dal processo per arrivare alla situazione in cui la progettazione e al gestione di una trasformazione è totalmente in mano ai cittadini.

La scala di Arnstein della partecipazione (1969)

Potere ai cittadini	Controllo ai cittadini
	Potere delegato
	Partecipazione
Partecipazione irrisoria	Consultazione
	Informazione
	Smorzamento
Non partecipazione	Trattamento terapeutico
	Manipolazione

Arnstein attribuisce un valore di merito positivo alla partecipazione. I gradini più bassi della scala, quelli in cui l'amministrazione pubblica rilascia informazione sul proprio operato per consolidare il proprio potere viene considerato come un tentativo di manipolare, "trattare" placcare l'opinione pubblica. Risalendo la scala i cittadini acquistano potere reale d'influire sulle decisioni e i cambiamenti che li riguardano. La scala mette in luce anche che "poca partecipazione" può significare "falsa partecipazione".
Il processo è tipico dei paesi del Commonwealth , come ad esempio il Regno Unito, Canada, Nuova Zelanda o Australia, anche se la maggior parte dei paesi democratici hanno sistemi simili.

Fig. 4.4 *Documentazioni prodotte durante gli incontri partecipativi di Elephant & Castle - Londra*

Alcune regole per la partecipazione e consultazione pubblica sono obbligatorie, come le fasi necessarie per la redazione della Valutazione di Impatto Ambientale o EIA - *Environmental Impact Assessment*, definite dalla Commissione Europea nel 2001 e recepite nel Regno Unito nel 2003.
La partecipazione e consultazione delle associazioni pubbliche e private, cioè gli stackholder, è ritenuta indispensabile e necessaria dagli stessi *developers* che non vogliono trovarsi bloccati in corso di realizzazione dei loro progetti da movimenti di protesta.
Vengono promossi incontri in cui sono invitate le libere associazioni pubbliche e private legate agli interessi di settore previsti nei singoli interventi. (**Fig. 4.5**)
Si è capito dopo la verifica di diversi casi di rigenerazione non conclusi, interrotti o con iter e lungaggini protratte per diversi anni che l'approccio migliore consiste nel cercare un'ampia partecipazione e condivisione del progetto di rigenerazione urbana.
Anche se la scelta di tali figure o attori della partecipazione resta a carico degli stessi *developers* che possono decidere volutamente di escludere dal dialogo associazioni o enti scomodi.
La scelta di escludere alcune associazioni o enti, però si rivela quasi sempre controproducente, come nel caso di *Elephant & Castle* di Londra, dove il *developer*, *Lend Lease* non ha volutamente invitato alle tre fasi ed incontri gli enti preposti al controllo e gestione degli alloggi sociali. Tutto ciò ha provocato che poco prima dell'avvio delle opere di demolizione degli stabili preesistenti si è dovuto bloccare l'iter previsto dal progetto per azioni di protesta fatte dai movimenti legati alle suddette associazioni e da partiti politici di opposizione, che dichiaravano insufficiente la percentuale di alloggi con costi accessibili.

Fig. 4.5 *Incontri di consultazione partecipazione per Park Hill - Sheffield*

Il processo partecipativo di *King's Cross* a Londra è durato circa 5 anni.
La fase di avvio del processo di rigenerazione, è stata la selezione del *developer Argent Group* sulla base della precedente esperienza condotta con successo a *BrindleyPlace* e dell' approccio ibrido seguito. Prima ancora di definire volumetrie, sono state pubblicate le linee guida del progetto e avviata una lunga fase di consultazione con i Bourough coinvolti Camden e Islington. Questi, *Argent Group*, infatti ha elaborato una serie di pubblicazioni *Principles for Human City*, in seguito *Parameters for Regeneration*, ed in seguito *A framework for Regeneration*, per la condivisione della visione strategica e della definizione del *concept*.
In una fase successiva è risultato utile soprattutto al fine di stabilire i collegamenti pedonali e ciclabili interni all'area, relazionandoli a quelli presenti al di fuori della stessa. In seguito la strategia è quella di coinvolgere i cittadini nelle scelte dell'utilizzo degli spazi pubblici, delle strade con l'obiettivo di creare comunità coese che danno una identità al quartiere.

Il coinvolgimento dei residenti è stata una strategia adottata anche a Wellington Place, pur se in fase già avanzata del processo. Infatti in seguito alla crisi immobiliare ed al temporaneo blocco dei lavori, sono stati realizzati spazi per usi temporanei (*allotments*), orti urbani e campi da gioco affidati ai residenti.
Il caso di *New Islington*, dimostra invece come una scarsa partecipazione ha provocato forti opposizioni e scontri con la popolazione residente.

Nel complesso non è ancora possibile definire queste esperienze come un modello esclusivamente *bottom-up*, di partecipazione dal basso, poiché i cittadini vengono inclusi nel processo di partecipazione in una fase successiva a quella della definizione del *concept* e del *brief* del progetto.
L'esperienza di *Coin Street* condotta a Londra alla tra la fine degli anni '70, che ha visto lo sviluppo di intera area da parte di una associazione dei cittadini con la formazione di una società di sviluppo e gestione, la Coin Street Community Builder, che ha avuto il merito della rigenerazione di *South Bank* a Londra, appare ancora un caso episodico, ma che ha avuto il merito di aprire gli occhi su alcune tematiche della partecipazione.
La linea seguita è quella infatti di affidare l'intervento a *developer* privati altamente specializzati in grado di offrire garanzie certe sulla realizzazione dell'intervento e che adottino una coerente strategia di consultazione.
La partecipazione e un buon piano non bastano infatti è necessaria una visione strategica forte per il governo della città che sia in grado di indirizzare il consenso all'interno di un quadro di riferimento più ampio. Il processo di rigenerazione parte da un input di livello governativo che deve essere recepito da strutture locali, siano essi i Comuni o i Borugh o le Urban Regeneration Company per il caso britannico, con il compito di raccogliere le istanze dei cittadini/residenti riuniti in associazioni.
Successivamente come abbiamo visto vi è un altro ordine di partecipazione relativo al progetto vero e proprio, che si esplicita con *workshop* in cui vengono coinvolti i cittadini e con le *Design Review* condotte da organi nazionali di controllo della qualità, come la CABE.
"Non ha senso avviare processi di partecipazione per chiedere ai cittadini quali aspettative abbiano, se non c'è una chiarezza di intenti da parte degli amministratori pubblici. Questo vale specialmente in presenza di processi di rigenerazione". (Musco 2009)

Occorre infine ribadire il ruolo positivo che le nuove **tecnologie informatiche** esercitano sulle pratiche della partecipazione e consultazione. Le pubbliche amministrazioni, nei casi esaminati, forniscono una ampia documentazione di atti, documenti, scelte progettuali e dati economici, visibile e scaricabili sui siti internet, in una ottica di trasparenza. Inoltre anche i *developer* utilizzano il mezzo informatico per informare sullo stato di fatto dei lavori e condividere alcune scelte attraverso questionari e forum, e non soltanto come mezzo di propaganda e vendita.

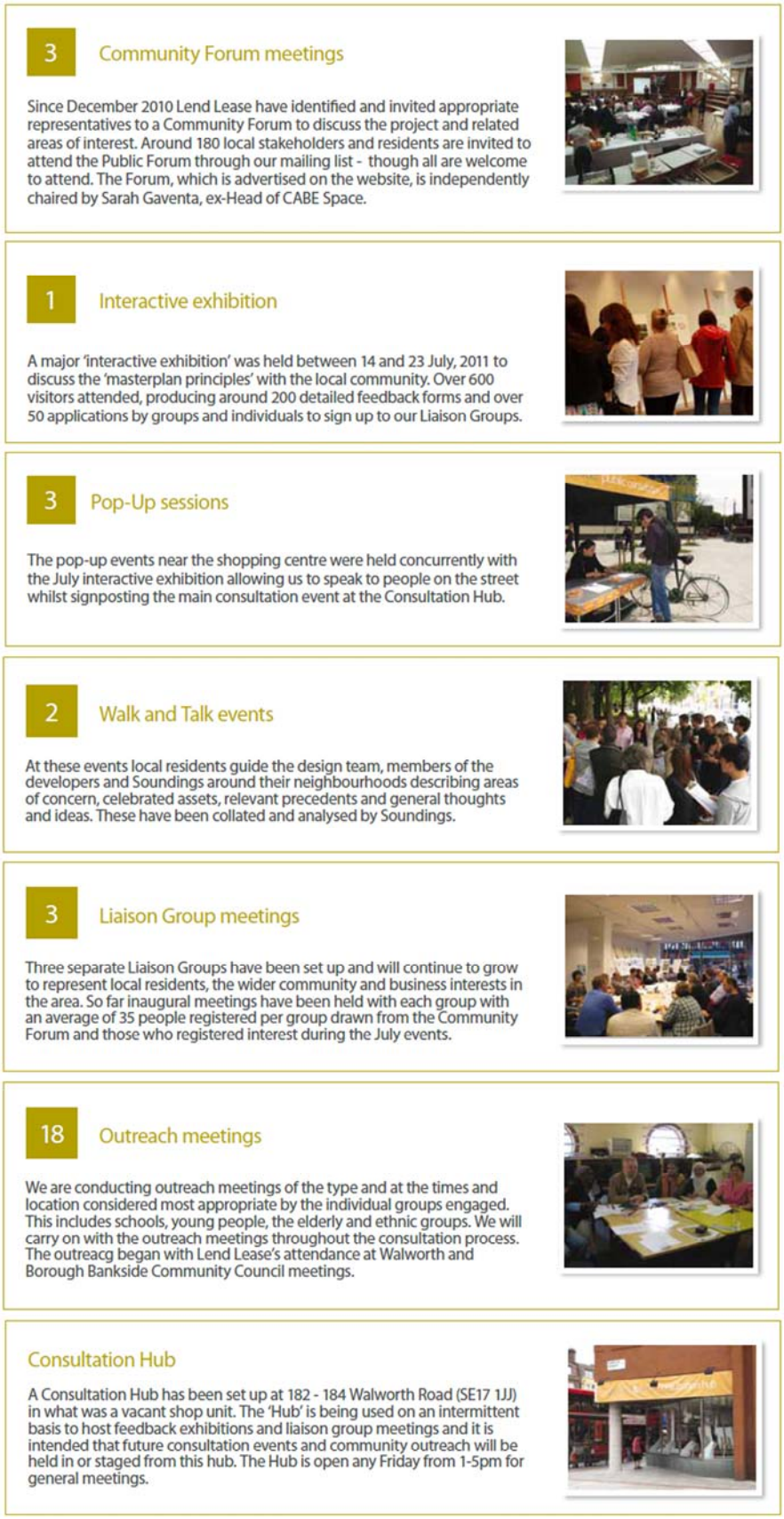


Fig. 4.6 L*e fasi del processo partecipativo adottato ad Elephant and Castle.*

4.2.4 *Flessibilità temporale degli interventi e phasing (creare valore anche nelle fasi intermedie)*

Fattore fondamentale per il progetto urbano contemporaneo è il fattore tempo. Nuno Portas afferma che il fattore tempo è il principale materiale del progetto urbano: " *il progetto urbano gioca con il fattore tempo in maniera differente rispetto al piano, questo si adatta al tempo attraverso varianti. Il progetto urbano per contro fa proprio sin dalle prime fasi il concetto di adattamento alle variazioni programmatiche,(…) ci impone di definire e configurare questi elementi fissi che assicurano le maggiori garanzie di realizzazione economica e funzionale".*ed ancora " *ho sempre sostenuto che gli studi di architettura rivolti al progetto urbano debbano saper gestire le fasi della programmazione*".

La programmazione e la gestione delle fasi di sviluppo *(phasing)* dei progetti di trasformazione urbana complessi in generale, e dunque soprattutto per i progetti di rigenerazione urbana è una strategia rilevante, essendo operazioni dall' iter molto lungo e che necessitano di una flessibilità temporale per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato. E' questa infatti una strategia da sempre utilizzata da parte degli operatori, ben consci che il fattore tempo è decisivo per collocare un prodotto in una fase espansiva del mercato.

Spesso però, e per ottimizzare le entrate in una fase favorevole, i *developer* possono dare vita ad operazioni sbilanciate, puntando inizialmente esclusivamente sulla realizzazione del prodotto maggiormente collocabile sul mercato e a discapito invece dello sviluppo integrato dell'area. Può accadere così di vedere sviluppi immobiliari che realizzano esclusivamente gli edifici a destinazione residenziale, e che poi lentamente (a volte dopo decenni) si completano dei necessari servizi o infrastrutture a discapito della qualità urbana e sociale.

Il desiderio di conseguire rendimenti nelle fasi iniziali (short term) non dovrebbe infatti compromettere la qualità del progetto complessivo, ed è perseguita soprattutto da operatori che lavorano maggiormente sul *capital gain* piuttosto che sul *cash flow*. Rendimenti a breve termine possono essere superati a favore della creazione di valore nel medio e lungo termine, che può portare benefici in termini economici a tutte le figure coinvolte nel processo, dal pubblico al privato, ai residenti.

Il compito delle pubbliche amministrazioni è quella di concordare con il *developer* le particolari esigenze strategiche. Infatti il principale interesse da parte del *developer* è nel ricercare la massima flessibilità negli interventi, che può comunque rivelarsi un fattore di successo per entrambi.

In Inghilterra le diverse fasi dello sviluppo immobiliare vengono concordate tra la pubblica amministrazione e il *developer* con la *106s agreement*, ovvero in fase di rilascio della concessione e riguarda non solo la realizzazione di edifici, ma anche la realizzazione degli spazi pubblici, servizi, il bilanciamento dell'offerta nel tempo e la distribuzione di *social housing*.

In Inghilterra questa strategia viene valutata sin dalle prime fasi non solamente in termini economici o di cronoprogramma, rappresentando un elemento valutativo da parte delle pubbliche amministrazioni e ben presente nelle pubblicazioni governative inglesi.

Queste (cfr, Urban Design Compendium 2 pag. 130) suggeriscono come debba essere presa in considerazione la suddivisione in comparti di sviluppo e che queste suddivisioni possono aiutare a raggiungere alti livelli di *urban design*[iii], evitando uno sviluppo per parti scollegate. Ma appunto l'obiettivo è quello di precisare che una volta raggiunta un'idea di sviluppo degli spazi chiara e definita (attraverso un *design code* ad esempio), un modello di città per l'area attraverso il

concetto delle *sequential approach*, il progetto può essere sviluppato per parti e con costruttori differenti, purché a garanzia della gestione dell'intervento ci sia un *developer* con una idea univoca, che si incarica della valorizzazione dell'area.
A tal fine di primaria importanza è definire appunto regole insediative che vengono definite e realizzate per prime e risultano decisive per cambiare l'immagine e la percezione dell'area sia agli abitanti, che a possibili futuri investitori.
Ci sono tre principali componenti in un *phasing plan*, si può leggere in Urban Compendium 2,:
> costruzione delle sequenze spaziali e consegna delle infrastrutture o utilities;
> consegna delle infrastrutture di servizio (facilities) nelle fase appropriate;
> progettare lo sviluppo della consegna delle singole parcelle per facilitare l'erogazione di servizi precoce ottimizzando i ricavi iniziali per compensare gli investimenti nelle infrastrutture, e il rilascio programmato di siti più tardi di beneficiare di localizzazione valore creato.
Dal punto di vista progettuale va posta particolare attenzione alla gerarchia tra le parti; alla scansione temporale (se a breve, medio, lungo termine) e stabilire i gradi di priorità.
Il progetto di rigenerazione infatti si dovrebbe porre una domanda. Quali sono le invarianti del progetto? In molti dei casi esaminati il tracciato e la infrastrutturazione degli spazi pubblici precede la definizione dei volumi e delle emergenze architettoniche, costituisce una invariante e fattore di qualità nel tempo. (cfr The grid as generator Leslie Martin 1972)
I casi di *Brindleyplace*, *Ropewalks* mostrano che uno spazio pubblico curato rappresenta, prima ancora dell'edificazione la migliore garanzia di successo durevole.
La strategia di *phasing* è adottabile inoltre a scale differenti,
> a livello territoriale nella scelta delle priorità da seguire nell'implementazione di un piano strategico;
> a livello di quartieri correlati e contigui, perseguendo uno sviluppo progressivo (**Fig. 4.7**);
> alla scala dell'isolato (**Fig. 4.8**)

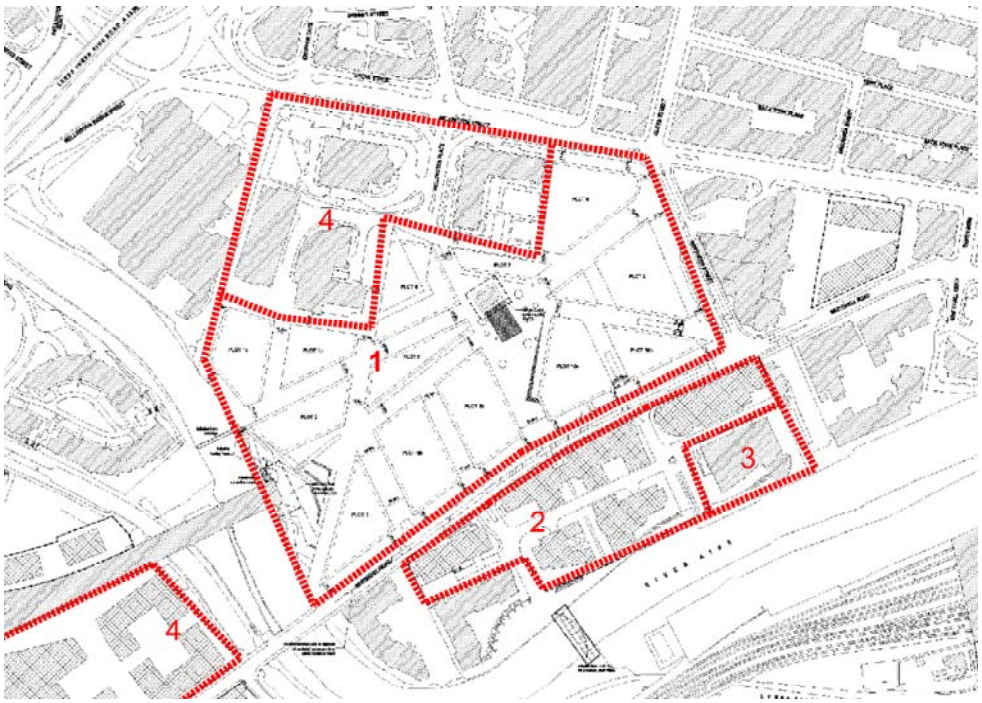


Fig. 4.7 *Piano di WellingtonPlace elaborato a livello di quartieri coordinati e contigui. Rielaborazione dell'autore*

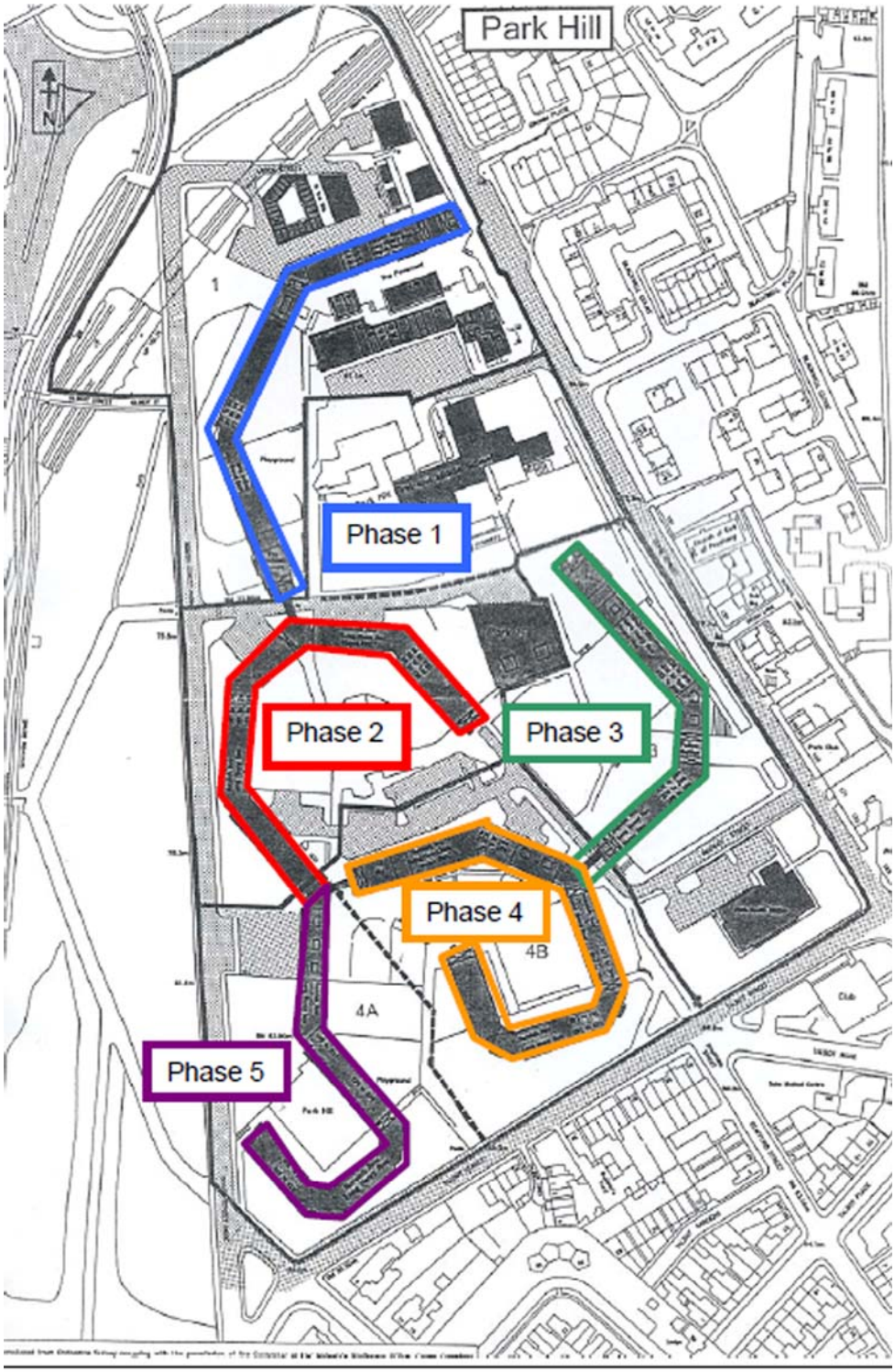


Fig. 4.8 *Piano dello sviluppo di New Park Hill elaborato per fasi alla scala dell'isolato in accordo con il Comune di Sheffield.*

I vantaggi della strategia del *phasing* dunque sono duplici, non solo da parte dell'investitore privato che vede definito in maniera chiara il livello di flessibilità entro cui muoversi, ma anche da parte della pubblica amministrazione al fine di conservare una immagine del progetto costante e un completamento progressivo che consente valutazioni in corso d'opera ed eventuali correzioni.

4.2.5 *Long term investiment e gestione degli spazi pubblici*

La qualità degli spazi pubblici riveste un ruolo determinate nell'attrazione degli investimenti.
Gli spazi pubblici richiedono una gestione e una manutenzione importanti per la creazione di un ritorno economico e sociale a lungo termine.
Attualmente nei progetti di rigenerazione in Inghilterra si tende ad affidare allo stesso *developer* la gestione degli spazi pubblici, che fonda caso per caso società ad hoc, e che risulta il principale soggetto interessato ad un mantenimento ed eventualmente ad un miglioramento degli stessi spazi. Rimane comunque di competenza del settore pubblico la scelta delle regole insediative, e attraverso infatti linee guida come le *Public Realm Strategy* vengono definite gli indirizzi, stabiliti i principali luoghi che rimangano di interesse pubblico e definiscono la visione generale per l'intero quartiere (come a Ropewalks o Holbeck Urban Village) o per l'intera area del *city centre* come accade a Birminghan o Liverpool.
Nella attuale situazione economica in cui si trova lo stato britannico, ma più in generale la situazione di crisi mondiale, porta all'esigenza di pianificare interventi di gestione e realizzazione in partnership tra pubblico e privato.
Questa scelta comporta certamente dei compromessi che si traducono molto spesso in una forma di privatizzazione dello spazio pubblico, come evidenzia Edwards per il recente sviluppo di King's Cross a Londra.
Il *developer* è invogliato alla realizzazione del progetto, grazie alla cessione da parte del Comune di suoli, ed è interessato ad innalzare la redditività immobiliare delle sue nuove proprietà cercando di gestire il mantenimento degli spazi pubblici al fine di garantire degli standards di sicurezza e di sostenibilità elevati.

Fig. 4.9 *Pic-nic a Londra - thenextwave*

Per il caso di *Liverpool One*, grazie ad una convenzione tra pubblico e privato, che limita il passaggio pedonale o carrabile, nelle aree di intervento e che viene chiamata “accordi di ambiente pubblico”, il *developer Grosvenor* limita l’accesso pubblico in determinati momenti della giornata.
Inoltre questi ha formato una società per la vigilanza che pattuglia le strade e si assume la responsabilità di manutenzioni e riparazioni delle strade.
A Londra, il Broadgate Centre, di fianco alla stazione di Liverpool Street, è una superficie di dodici ettari gestita e posseduta dalla Broadgate Estates. Il centro è pattugliato 24 ore su 24 da addetti privati, ed è esplicitamente orientato a “ persone ad alto reddito”.
Ancora a Londra, ventotto ettari di superficie nella zona di recupero a King's Cross sono stati affidati alla Argent Developments, che spera così di controllare e proporre gli ex spazi pubblici come meta turistica.
Un fattore comune è quello della **sorveglianza** e della **sicurezza** ricercata con strumenti tecnologici e corpi di vigilanza privata, pur essendo ribadito come l'accessibilità debba essere garantita per contribuire a rendere i quartieri vivaci e socialmente inclusivi.
Nel piano di rigenerazione di *Holbeck Urban Village*, (**Fig. 4.11**) una delle *conservation area* di *Leeds*, si obbliga il *developer* privato ad assicurare nel proprio intervento una superficie pari ad almeno il 20% di spazio pubblico, ed a fornire un contributo per la realizzazione e soprattutto per la manutenzione in ragione del tipo di destinazione d’uso prevista: poiché la qualità degli spazi pubblici concorre all’incremento di valore degli investimenti immobiliari.
Il *Planning Framework* elaborato nel 2005 e adottato nel 2006 dal *Leeds City Council*, è il documento con cui è gestito l'intervento al fine di fornire un coordinamento dei cinque comparti in cui il quartiere è suddiviso e affidati a diversi *developer* (tra cui Isis per Granary Wharf).
Il piano definisce nel dettaglio i rapporti volumetrici e le distribuzioni dei vuoti e dei pieni e delle visuali. Inoltre attraverso il documento *Invest the Future* viene definito un programma di intervento in più fasi e per una collaborazione proficua con i developer i landowenrs e le comunità dei residenti. Il documento fornisce uno strumento di supporto ai potenziali investitori e ai residenti identificando obiettivi a breve termine, medio termine e lungo termine per evitare anche rallentamenti dovuti alla crisi economica che potrebbero causare squilibri nei piani di sviluppo dell'intero quartiere. Il programma strategico con interventi nel biennio 2009-2011, infatti stabilisce interventi pubblici a breve termine (6-12 mesi) con un piano di riqualificazione degli spazi pubblici e uno a lungo termine con il completamento dei lavori per la Tower Works ed il completamento dei collegamenti su ferro per il quartiere e l'istituzione di un team di supporto permanente per il desgin e il marketing. Nel lungo periodo si impegna a fornire un supporto allo sviluppo del Round Media Foundry, (digital center gestito dai privati) con l'istituzione di Job centre per favorire il collocamento di nuovi posti di lavori in questo particolare settore.
La strategia principale infatti è quella di realizzare una *mix communities* e promuovere il quartiere attraverso l'inserimento di alcuni magneti a funzioni miste in maniera di attrarre investimenti e generare effetti *spillover.* In questa ottica viene promosso l'intervento di *Round Media Foundry* (**Fig. 4.12**), realizzato sempre da Igloo Fund e Isis, ovvero un incubatore di imprese operanti nel settore delle tecnologie digitali e creative posizionato nel cuore del quartiere e che sorge all'interno di sette edifici storici che costituivano l' antica fonderia della città e che vengono conservati e recuperati.
In particolare la strategia aggregativa ad edifici raccolti consente di realizzare piazze e spazi pubblici per la comunità e incoraggiare l'apertura di nuove attività. Lo scopo comunque, della

pubblica amministrazione rientra nell'ottica di attrarre residenti e attività imprese nel settore tecnologico per rigenerare il quartiere.

Comunque è da ribadire che la progettazione degli spazi pubblici, considerando appunto l'ottica di una gestione privata, cerca di prevedere forme di design urbano qualitativo, rivolgendo una particolare attenzione alla disposizione in forme raccolte evitando dimensioni fuori scala, ed è costantemente promossa e ricercata non solo negli interventi su tessuti urbani preesistenti ma anche per nuovi insediamenti, proprio perché consente di attivare nuove socialità e consente vantaggi in termini di gestione.

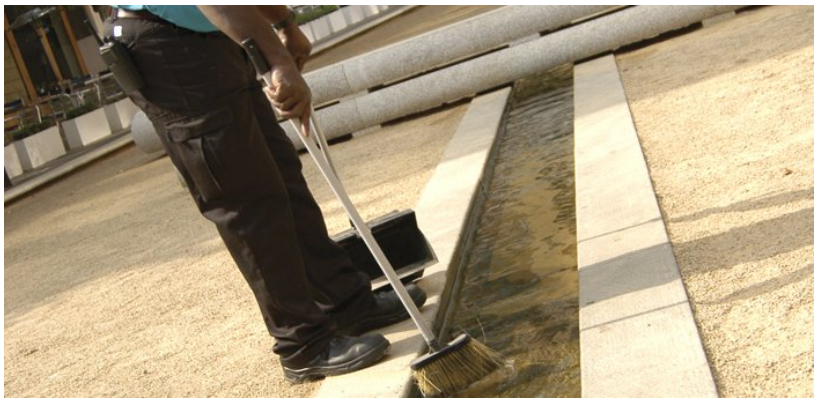


Fig. 4.10 *Manutenzione urbana a Brindley Place, Birminghan.*

Un esempio dettagliato di organizzazione dello spazio pubblico gestita dal *developer*, la si è verificata in Brindleyplace, a Birmingham. Il *developer*, *Argent Group* ha organizzato un Estate Team (gruppo immobiliare) che offre i seguenti servizi:

- sicurezza:
  controllo che permette una libera circolazione solo in determinate fasce orarie per ridurre al minimo i rischi.
- parcheggio:
  strutture luminose e sicure che forniscono un servizio di prima classe a prezzi convenienti
- servizio di manutenzione:
  controlli settimanali dell'illuminazione, e garanzia sempre il funzionamento di fontane ed il corretto mantenimento del verde.
- servizio di pulizia:
  igienizzazione stagionale e quotidiana raccolta dei rifiuti con servizio di riciclaggio e differenziazione
- servizio di marketing:
  pubblicazione di una rivista The Mix per informazioni e notizie relative al quartiere ed inoltre il team è responsabile dell'organizzazione di eventi di vario tipo
- servizio di gestione degli immobili:
  Il team gestisce ogni edificio presso la reception, accoglienza visitatori e appaltatori, indirizzandoli in maniera corretta.

Il Management Team Building è responsabile di garantire il buon funzionamento di ogni proprietà che comprende tutto, dal trattare questioni tra inquilini sino al condurre ogni giorno dei controlli.

In particolare poi la scelta di eseguire gli interventi sugli spazi pubblici, piazze e percorsi pedonali organizzati con portici e un diffuso programma di ripavimentazione, ha contribuito alla rinnovata immagine del quartiere.
In una intervista Medelin sottolinea l'approccio a lungo termine seguito a Brindley Place che non è stato guidato per acquisire ritorni immediati ma rivolgendo attenzione alla progettazione dei luoghi e alla qualità degli spazi pubblici che hanno assicurato ritorni maggiori. "*Good regeneration schemes like this not only generate value within the project but also raise values in the long term and in the wider area*."

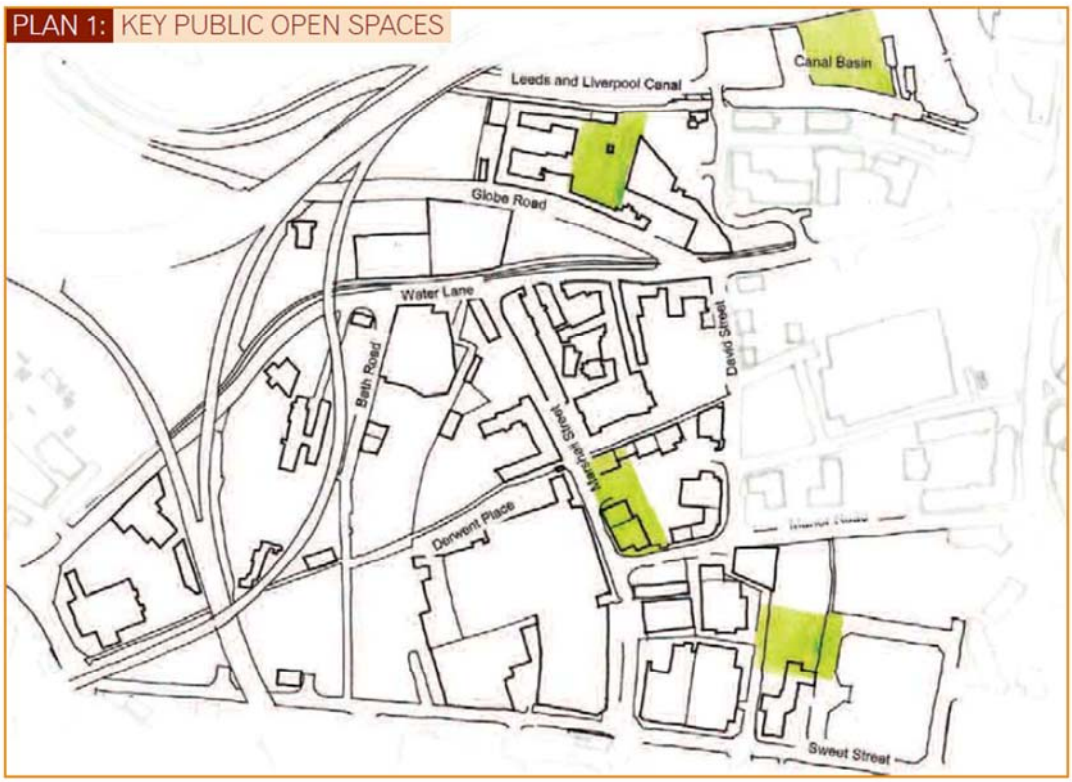


Fig. 4.11 *Il piano degli spazi pubblici elaborato dal Leeds City Council per il Holbeck Urban Village*

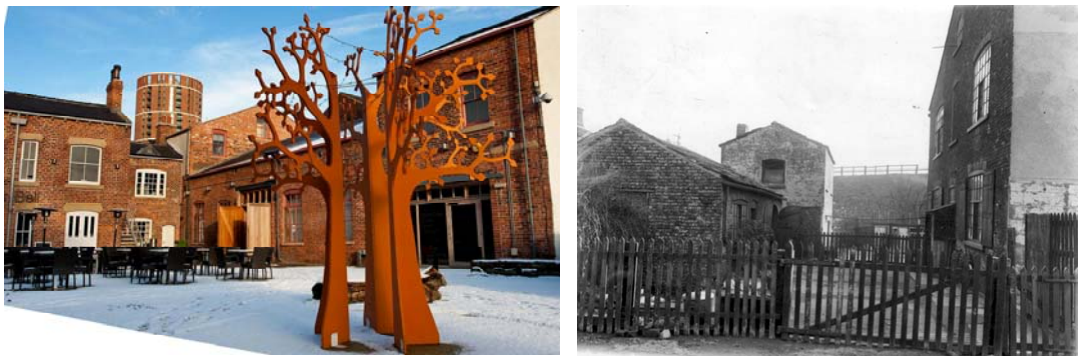


Fig. 4.12 *L'intervento del Round media Foundry che sorge all'interno della antica fonderia della città di Leeds.*

4.2.6 *Interventi area based capaci di generare effetti Spill Over:*

In termini economici si definisce effetto "*spillover*" l'azione di "*traboccamento"* che attraverso un determinato intervento in una area produce benefici a cascata in altre aree contermini.
In ambito urbano l'obiettivo perseguito attraverso un progetto di rigenerazione urbana è quello di generare ritorni economici (in termini di finanziamenti) sociali e ambientali e fisici nei contesti urbani limitrofi.
L'approccio anglosassone alla rigenerazione urbana si è negli anni contraddistinto per l'adesione al principio cosiddetto "*area based*", ovvero al processo di rigenerazione urbana più ampio di livello cittadino è anteposta l' individuazione di un' area, di un contesto urbano specifico, di un quartiere, e il processo avviene di conseguenza rispettando un perimetro ben definito. L'obiettivo di questo approccio, come sottolinea Musco (2009: pag. 123) è quello di migliorare le condizioni di una specifica parte della città sulla base di beneficio che si estenda alle parti limitrofe, allo scopo di esercitare un effetto catalizzatore del miglioramento delle condizioni urbane in un' area più ampia.
È stato riscontrato da più parti che gli effetti che possono generare interventi di rigenerazione urbana con operazioni di tipo immobiliare, possono avere ricadute positive nel breve termine con aumento della popolazione residente e visitatori e attrazione di nuovi investimenti che rendono l'area nuovamente vitale; mentre nel medio termine possono provocare squilibri dovuti all'innalzamento dei valori immobiliari. (Hass-Klaw in Vescovi 2005)
Morri (2012) a proposito dei potenziali costi derivanti da nuovi sviluppi immobiliari, inoltre distingue possibili esternalità negative in effetti temporanei (dovuti alla durata della fase di realizzazione, in termini di rumorosità, rischi ambientali, modifiche alla viabilità) ed effetti permanenti (in termini di aumento della popolazione, aumento del traffico).
Vengono sottolineate anche potenziali benefici connessi all'aumento delle entrate fiscali generabili, rivalutazione dei valori immobiliari per gli edifici esistenti, una riqualificazione di aree dismesse e conseguente fruibilità di una parte di città alla collettività o completamento del tessuto urbano, aumento dei posti di lavoro.
Altri studi condotti negli Stati Uniti (Ding et al 2000 per la città di Cleeveland, Schuur 2005) dimostrano in maniera empirica come i piccoli sviluppi immobiliari abbiano un impatto inferiore rispetto ai grandi sviluppi in termini di rivalutazione dei valori immobiliari, mentre appare non esserci omogeneità in merito agli effetti sulle diverse fasce sociali.

Dal punto di vista progettuale affinché le ricadute positive siano estendibili alle aree limitrofe è possibile operare su tre linee di intervento: intervenendo sui pieni, ovvero con nuovi edifici; intervenendo sui vuoti, ovvero sulle infrastrutture e spazi pubblici e sistema del verde; intervenendo sul mix sociale favorendo un' ampia offerta abitativa e lavorativa.
La prima strategia consiste nel rafforzare dei nodi con la presenza di magneti urbani dalla forte capacità attrattiva (contenitori urbani come centri commerciali, teatri, polarità sportive, etc.) e che hanno la capacità di innescare attività correlate; oppure intervenendo favorendo una massa adeguata di funzioni tale da innescare economia di scala e *cluster* urbani in settori specifici. A questa categoria appartiene ad esempio Liverpool One con l'inserimento di magneti nel settore commerciale, o come il Round Media Foundry a Leeds nell' Holbeck Village, esempio di inserimento di un *hub* nel settore creativo e tecnologico in grado di innescare economie di agglomerazione.

La seconda strategia consiste invece nell'espandere le connessioni e favorire l'accessibilità e i collegamenti, sia in termini di riammagliamento del tessuto urbano sia in termini di infrastrutture per la mobilità (ferrovia, ponti, etc). Un esempio tipico adottato in genere dalle pubbliche amministrazioni è quello di realizzare opere pubbliche che possono generare fiducia e investimenti privati.
Nel caso di *King's Cross* ad esempio viene adottata sia una strategia di potenziamento dei nodi ferroviari e della mobilità su ferro da parte della pubblica amministrazione, sia un potenziamento delle connessioni stradali attraverso il completamento della rete esistente con i quartieri limitrofi.
A *Ropewalks*, invece la strategia è quella di riqualificare e realizzare una rete di strade e piazze pubbliche per rompere la segregazione del quartiere ed espandere reciprocamente i benefici economici, sociali e ambientali con gli altri quartieri, come quello di Paradise street anch'esso interessato dalla stessa strategia di intervento sugli spazi pubblici.
Infine una possibile strategia è attivare un mix diffuso di funzioni e attrarre gruppi sociali differenti, attraverso la realizzazione di comunità miste o l'inserimento di una offerta abitativa nuova rispetto a quella precedente, come nel caso di Park Hill.
Inoltre, la maggiore diversificazione possibile di attività economiche è uno dei più importanti vantaggi competitivi perché crea una relativa stabilità rispetto alle fluttuazioni dei mercati internazionali.
Appunto questa diversificazione funzionale crea più possibilità di generare un effetto di *spillover*.
Le sinergie che si possono avere tra le diverse destinazioni d'uso danno più possibilità di innescare processi di sviluppo maggiori in alcuni settori interni alle aree di intervento e possono tramutarsi in crescita e sviluppo economico per le aree contermini.

Già in fase strategica l'intervento deve individuare i punti della città che possano agire come elementi moltiplicatori di benessere sia sociale che economico, su un più ampio contesto cittadino.

Nel caso di Birmingham, il quartiere di Brindleyplace, del developer Argent Group, l'inserimento di nodi per spazi o servizi pubblici di iniziativa privata ha fornito un incentivo piuttosto forte per investitori esterni, garantiti sia dalla volontà di attuazione del progetto e sia dalla possibilità di integrazione con possibili sviluppi immobiliari in un contesto già in fase di riqualificazione.
Ulteriore esempio relativo è la progettazione dell'intervento di rigenerazione urbana di Liverpool One, dove l'elemento catalizzatore, il centro commerciale, è connesso al tessuto esistente grazie ad una progettazione di piano a scala comunale.
Il layout di piano ha provveduto alla individuazione di ben sette aree (Area Action Plan), ivi compresa questa di Liverpool One, con l'intento di creare connessioni che creino benefici in termini di sviluppo sociale ed economico secondo quelle che sono le migliori prerogative di un augurato effetto spillover.
Nel dettaglio la progettazione di Liverpool One si caratterizza creando non un solo edificio catalizzatore, ma realizza diversi elementi sparsi nella stessa area di intervento, disposti in maniera da facilitare la connessione della stessa area con le altre aree nodali di piano. Così facendo gli assi viari di connessione con i singoli edifici catalizzatori, diventano elementi di sviluppo che generano oltre ad un aumento di valore economico, in termini di rendita dei suoli, una attrazione per investimenti futuri.

In sintesi analizzando i diversi casi studio si evince che le tipologie strategiche che innescano il processo di *spillover* possono riassumersi come segue:

1. creazione e progettazione di un forte magnete attrattore che stimola il processo di futuri investimenti nell'area (esempio Liverpool One);
2. realizzazione di un mix diffuso di diverse funzioni tale da rendere vantaggiosa la realizzazione di investimenti successivi, analoghi o differenti (esempio King Cross, Londra).

Tutte le tipologie strategiche di intervento, perché possano generare l'effetto di traboccamento "*spillover*" devono avere in alta considerazione la rete infrastrutturale di connessione che unisce e lega le diverse funzioni e i diversi elementi catalizzatori.

4.3 STRATEGIE DI URBAN DESIGN

4.3.1. Quarterizzazione e clusterizzazione
(dimensione del quartiere, parcellizzare intervento e creare comunità / concentrare le attività correlate)

4.3.2. Connettività e definizione delle regole insediative (framework)
- struttura percorsi pedonali
- viabilità, accessi e infrastrutture (sistema carrabile e parcheggi)
- riammagliamento e legame con il contesto, scalarità del progetto

4.3.3. Mixed communities, con mix tenure (proprietà), mix income (reddito), mix household type (tipo di famiglia), in regimi di mix used (usi e attività)

4.3.4. Magneti e attrattori, potenziare nodi urbani

4.3.5. Caratterizzazione degli spazi pubblici e privati

4.3.6. Privilegiare fronti attivi su strada per le attività

Bisogna precisare che in Inghilterra le strategie di *urban design* sono da tempo comprese sia da progettisti, dai *developer*, dal settore pubblico e discendono da una tradizione di ricerche teoriche sui temi della progettazione urbana condotti da Rowe, Lynch, Jacobs, Ghel fino a Rogers.
Molti elementi chiave discendono appunto da quella tradizione di studi sulla città: dai **cinque punti** di Lynch , percorsi – margini – quartieri – nodi – riferimenti[iv], che hanno costituito i punti di riferimento di lettura della città contemporanea; passando per la riscoperta del **ruolo della strada** e della prossimità come carattere principale della città europea negli studi di Jacobs e Ghel, fino alle pubblicazioni governative di Rogers che evidenziavano **il quartiere** come elemento base di costituzione della città e attraverso il quale operare all'interno della città poiché consente di operare sulla densità e sulle comunità.
Questa tradizione del progetto urbano, quando ci si è posti il problema di rigenerare aree urbane, è stata assunta come riferimento teorico sul quale poi innovare e sperimentare ma partendo dai caratteri fondamentali della città europea, ed è stata riconosciuta dagli organi ministeriali britannici e successivamente recepita dagli organi di livello locale.
Una tradizione del progetto urbano che parte in realtà dagli studi Saverio Muratori , a partire dal secondo dopoguerra, che si fonda proprio sulla riscoperta delle specificità del contesto della città e sul tipo e la formazione del tessuto urbano.
Una tradizione che ha trovato notevoli esponenti anche in Europa del Sud, come dimostrano le esperienze di Boihgas e del gruppo MBM in Spagna, e di Manuel de Sola-Morales che in un suo scritto evidenzia come le città dell' Europa mediterranea manifestino specificità tali, per complessità d'uso, rapporto con la topografia dei luoghi, parcellizzazione dei tessuti, organizzazione stradale, in virtù dei quali non possono essere assimilate alle metropoli americane o del sud-est asiatico, cui fanno spesso riferimento i teorici della città generica indicandole quali modelli-tipo dello spazio urbano odierno (de Sola-Morales, 2008, pp.154-65 in Contro le Metropoli universali)
"*Dato che non credevamo nella coerenza sistematica della città né nella capacità operativa del*

Piano Generale, e nell'affidabilità dei dati che esso può fornire per il futuro, e tanto meno nella sua offerta di definizione e controllo morfologico è stato necessario cercare altri strumenti...Dare inizio ad una strategia che riprendeva un dibattito accademico già allora sufficientemente fruttuoso: l'individuazione sistematica dei quartieri l'utilizzo di progetti urbani come metodo di base...per arrivare alla comprensione globale della città attraverso la somma dei suoi diversi frammenti" (Bohigas, Busquet, de Sola Morales).[v]

Il fattore innovativo è l'aver compreso da parte di alcuni *developer* in Inghilterra del valore e l'identità che la città possiede e che i profitti possono essere anche superiori se si opera su leve non solamente quantitative, da qui l'interesse ad operare con un modello di città denso, non dispersivo, nella definizione di regole insediative chiare, nel valore dello spazio pubblico come elemento attrattivo e caratterizzante e ricercando fattori aggregativi e comunitari con l'utilizzo di tipologie urbane tradizionali, come ad esempio la riscoperta dell'isolato e della corte.

La predisposizione di modelli insediativi e tipologici tipici della città europea ovvero l'isolato, la piazza, la strada, il parco, i viali, etc.

Ne fornisce un esempio di rinnovato interesse acquisito dai *developer*, il Footprint (**Fig. 4.13**), un documento di valutazione interno dei progetti elaborato da ISIS e IGLOO Fund in cui viene ribadito tra i vari temi, *l'urban design*, attraverso alcuni elementi strategici fondamentali come un *asset* di valorizzazione economica e di sostenibilità ambientale.[vi]

A tal fine vengono elencate di seguito le strategie che afferiscono al campo della definizione spaziale e che risultano essere determinati per il raggiungimento dell'obiettivo della rigenerazione urbana.

Fig. 4.13 *I principi di urban design del Footprint.*

4.3.1 *Quarterizzazione e clusterizzazione*

Con il termine "*quarterizzazione*"[vii] si definisce una strategia molto utilizzata, declinata dalle indicazioni dell' *Urban Task Force*, volta ad assumere come unità minima di intervento la scala del quartiere.
“Il quartiere si presta, con le sue specificità architettoniche formali e funzionali con la sua armatura di spazi pubblici, ad essere assunto come unità minima ideale per la valorizzazione delle identità locali". L’unità dell’isolato in particolare è considerata indispensabile per realizzare quel *sens of place*, e per realizzare nuove comunità.
In particolare questa strategia è ricercata non solo per interventi nel centro cittadino con la suddivisione di aree omogenee per caratteristiche morfologiche, funzionali o sociali, ma è ricercata anche per interventi su aree dismesse che necessitano di un nuovo tessuto urbano, allo scopo di realizzare pezzi di città leggibili e integrati con i quartieri circostanti e al fine di aumentare il senso di appartenenza ad una comunità. Inoltre come osservato dai casi studio esaminati, questa strategia è indipendente dalla funzione, ed è adottata non solo per gli sviluppi residenziali, ma anche direzionali, distretti tecnologici o commerciali.
E' accolta con particolare favore da parte dell’investitore privato, interessato a parcellizzare l’intervento e a gestire in maniera funzionale alle mutevoli condizioni del mercato le fasi successive.

Nel capitolo precedente (cfr. par. 3.4.1) abbiamo esaminato nel dettaglio le morfologie e gli isolati dei casi studio esaminati evidenziando come la griglia e l’isolato declinato in tipologie più o meno innovative sia una fattore comune agli interventi. Lo scopo è quello di realizzare unità definite fisicamente, con margini, soglie, e nel complesso leggibili all'interno della morfologia urbana.
Questo principio della suddivisione e della parcellizzazione non è nuovo e appartiene a una lunga tradizione di pianificatori, dal piano Hausmann per Parigi in avanti e che ha attraversato tutto il ventesimo secolo. In questo modello la strada è concepita primariamente e in seguito i blocchi che ne risultano; essa inoltre è definita dalle facciate continue degli edifici che seguono l'allineamento stradale. Il rischio di banalizzazione e ripetitività è bene evidente in alcuni interventi come nel distretto direzionale di Canary Wharf a Londra. In particolare Love e Crowford (2010) individuano quattro strategie di parcellizzazione: una basata alla scala del distretto/quartiere, una basata alla scala del blocco, una basata sulla strada e sugli edifici prospicenti, infine una basata sulla trama delle singole parcelle e sulla loro aggregazione. (**Fig.4.14**) Mentre nei primi due approcci può esservi una certa indifferenza al rapporto strada-edificio-forma urbana, affidato generalmente ad un *devepoler* unico; negli ultimi due l'attenzione si sposta sull'aggregazione dell'unità minima di base che può comunque introdurre variazioni tipologiche e può essere affidato ad attori differenti. Inoltre dal punto di vista del *developer* l'interesse può essere rivolto a realizzare superblocchi che consentono la massima flessibilità e adattabilità nel tempo, occupando con un solo edificio l'isolato (*one bulding one block*) e puntando ad aumentare la superficie utile in altezza, con il rischio di ignorare il mix funzionale e la scalarità e il riammagliatura con il contesto. Recentemente per l'appunto, come dimostra il caso di King's Cross (e ancor prima dalle esperienze di Erskine al Greenwich Millenium Village), si è fatto strada un approccio che definisce il blocco come una aggregazione di singole parcelle che rappresentano l'unità minima e la scala in relazione al contesto. Quindi questa suddivisione consente la massima libertà formale e può essere più facilmente affidata ad altri *sub-developer*.

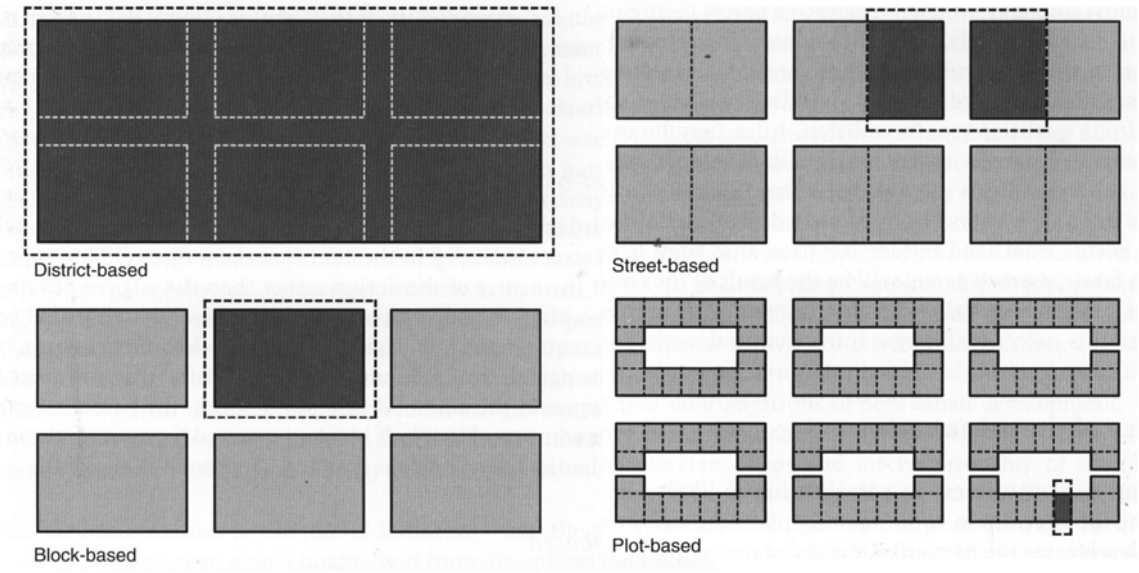


Fig. 4.14 *Le strategie di parcellizzazione elaborate da Tim Love e Cristina Crawford.*

Abbiamo visto nel caso di BrindleyPlace come le due strategie sono utilizzate per definire due tipologie, i blocchi ad ufficio disposti all'interno della griglia regolare e le parcelle per le residenze. In tutti i casi, l'attenzione è focalizzata sul disegno degli spazi pubblici.

A King's Cross è presente la ricerca di urbanità in chiave contemporanea attraverso l'aggregazione di singole particelle. Vengono definiti gli isolati all'interno di una griglia che si adatta ai tessuti dei quartieri circostanti. Rappresenta una variante dell'approccio "*plot based*", infatti la particella minima viene aggregata per disegnare differenti tipologie e ospitare funzioni diverse legati dalla struttura dei percorsi su cui contemporaneamente si aprono e si richiudono. Gli edifici vengono disposti in maniera tale da definire chiaramente i bordi del quartiere così da proteggere l'interno e le altezze stabilite anche in relazione alle condizioni climatiche, vento, ingresso della luce.

L'irregolarità della griglia viene percepita dal *developer* e dai *sub-developer* come una opportunità perché consente di variare ogni singolo progetto all'interno del quartiere permettendo di differenziarsi anche sul mercato. A differenza di Elephant&Castle non viene introdotta una variazione significativa sulle altezze degli edifici, piuttosto all'interno di questo masterplan generale vengono definiti alcuni principi generali (*design coding*) riguardanti i portici, gronde, e allineamenti per contrastare il rischio di eccessivo disomogeneità.

A Liverpool One questa caratteristica viene enfatizzata in maniera eccessiva ai soli scopi commerciali, con l'identificazione di sei distretti differenti esclusivamente per offerta commerciale.

La scelta dunque di intervenire suddividendo vaste aree di intervento affidate a diversi operatori, è vista con favore dalle pubbliche amministrazioni poiché introduce una differenziazione. Nel caso di Wellingotn Place, il nuovo quartiere è gestito da cinque *developer* diversi tramite una partnership, la West End Partnership è condotto per ambiti indipendenti ma correlati.

Il tema del quartiere e della ricostruzione dell'unità di vicinato come condizione primaria per la rigenerazione urbana è posto anche nell'intervento di Elephant&Castle che assume il disegno degli isolati composti da multi-unità a corte. E' un tema questo che è particolarmente sentito

nella tradizione urbanistica anglosassone, che risale alla tradizione dei *villages* ma che nei casi esaminati viene elaborato in maniera contemporanea.
Comune a molti interventi vi è il tentativo di ridimensionare la mobilità carrabile (limitata per lo più all'esterno) a favore di una mobilità pedonale dando priorità a piazze e percorsi pedonali, e ad una strutturazione degli spazi dal pubblico al privato all'interno dei quartieri, al fine di favorire una maggiore riconoscibilità e appropriazione degli spazi, e a ricostituire "unità di vicinato."

La strategia della parcellizzazione, può portare notevoli benefici favorendo una diversità di forme, usi e forme di possesso. Inoltre:

> genera fronti attivi;
> incoraggia una scala a 'misura d'uomo' e di grana fine pedonale;
> consente di raggiungere una maggiore densità;
> ottimizza l'uso del suolo in maniera efficiente.

Il modo di operare per aree circoscritte ha l'obiettivo di concentrare le attività correlate. Questo approccio della pianificazione inglese promuove distretti/quartieri circoscritti all'interno del centro cittadino al fine poi di espandere i benefici nelle aree circostanti.
"Pur nel rispetto di un certo grado di commistione funzionale, lo sviluppo di economie di agglomerazione a sostegno della competitività del centro comporta che i quartieri siano spesso concepiti in relazione a cluster di attività specifici, secondo la vocazione, il potenziale o la tradizione di ciascuno, terziari, residenziali, del tempo libero, della cultura e del commercio, della ricerca, dei settori creativi. (*clusterizzazione*)
Si possono definire tre tipi di cluster: monoteritoriali, ovvero concentrati in un unica zona, di presenza diffusa o multipolare, ovvero collocati in più di un settore urbano.

Fig. 4.15 *La strategia di rigenerazione della città Manchester con la divisione per quartieri.*

Fig. 4.16 *La suddivisione per quartieri/cluster all'interno del city centre di Liverpool in Strategic Investment Framework 2012.*

Come analizzato in precedenza, in diversi città a Liverpool, Birminghan, etc, il ruolo dei *quartieri/cluster* è definito in maniera integrata ed è centrale nei piani strategici elaborati dalle pubbliche amministrazioni.
In particolare per la rigenerazione dell'area del *city centre* si tende a sostenere progetti per aree tematiche attraverso *le Area Action Plan*. Dai casi esaminati si è visto che si punta ad agire dotando la città di iniziative specifiche, capaci di sfruttare il principio di agglomerazione ed essere maggiormente competitivi: i business district, i knowledge quarter, creative quarter, shopping centre.
Questa strategia di *clusterizzazione* è comunque accompagnata da piani specifici elaborati dalle pubbliche amministrazioni sull' armatura degli spazi pubblici e dei collegamenti a cui è affidato il ruolo di tenere insieme è affidato alla struttura degli spazi pubblici, di tenere coese le varie parti, e ad una strategia di per stimolare l'offerta abitativa.
Il grado di dettaglio può variare da città a città, da Manchester (**Fig. 4.15**) dove vi è un alto livello di flessibilità ed è più interessata allo sviluppo delle singole aree al fine poi distribuire una qualità diffusa nelle aree circostanti a Liverpool (**Fig. 4.16**) dove, in seguito alla esperienza con il precedente piano del 2000, il nuovo piano (Strategic Investmente Framework 2012) definisce delle linee guida spaziali e di dettaglio sulla progettazione degli spazi pubblici e sui collegamenti tra i vari distretti e dei possibili interventi e sviluppi.
Risulta infatti determinante accompagnare una strategia che definisca chiare regole insediative, riguardanti il legame con il contesto ed una attenzione alla struttura dei percorsi pedonali e della viabilità e degli spazi pubblici.

4.3.2 *Connettività, definizione delle regole insediative*

- struttura percorsi pedonali
- viabilità, accessi e infrastrutture (sistema carrabile e parcheggi)
- riammagliamento e legame con il contesto, scalarità del progetto

È stato ribadito in precedenza come la continuità fisica e spaziale con il tessuto urbano circostante sia un fattore di successo per le operazioni di rigenerazione urbana e come sia un principio fondamentale al fine di ampliare i benefici di politiche perequative di tipo economico e sociale nelle aree circostanti. Approcci di *quarterizzazione e clusterizzazione* non devono incorrere nel rischio di segregazione tra le parti e rendere accessibili le nuove strutture urbane al fine poi di espandere i benefici anche a luoghi precedentemente marginali.
Una delle principali cause infatti del degrado soprattutto dei quartieri di edilizia economica e popolare realizzati dal dopoguerra[viii], e come nei casi analizzati nel capitolo precedente (Park Hill – Sheffield ; Heygate Estate – London), è stata la netta separazione dei percorsi carrabili e pedonali, in ragione dei dettami e criteri progettuali tipici delle allora teorie utopiche urbane, realizzando veri e propri ghetti. La mobilità interna risultava fortemente limitata con gravi conseguenze sociali, dovute anche, occorre ribadire ad una composizione monosociale e monoreddito, così come pure quella esterna, risultando l'accesso a cittadini esterni pressocchè inesistente.
Sempre seguendo i concetti utopici che prevedevano di creare comunità "autosufficienti" con al loro interno tutti i servizi necessari a fornire una qualità di vita sufficiente.
Tutti interventi che hanno vissuto e in alcuni casi continuano ancora a vivere momenti socialmente difficili.

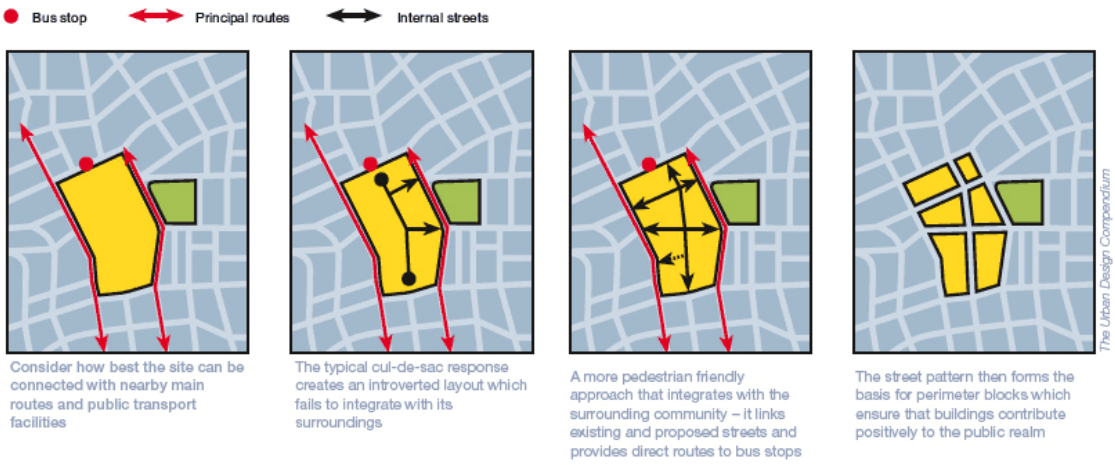


Fig. 4.17 *Designing Streets: A Policy Statement for Scotland March 2010 Part 6 – integrazione dei nuovi sviluppi nel tessuto urbano esistente*

Secondo uno studio della Homes and Communities Agency "*Delivering Quality Places*" (fornire luoghi di qualità), Urban Design Compendium 2, la realizzazione delle connessioni deve seguire i seguenti criteri:
• **Strategia di accesso (Access Strategy)**
Una strategia di accesso deve mostrare come nuova infrastruttura sia in grado di *liberare* delle aree, fornendo l'accesso dei veicoli, compresi quelli per i servizi di manutenzione e di emergenza.

È preferibile per il deflusso del traffico e l'utilità pubblica realizzare delle strade-corridoio, che possano influenzare la posizione dei punti di accesso.

• struttura dei percorsi e gerarchia dei luoghi

Stabilire una chiara gerarchia di percorsi di movimento, con indicazione ed individuazione degli itinerari migliori e di quelli peggiori.

Individuare i principali spazi pubblici all'incrocio dei percorsi principali.

• pedonale e ciclabile

Stabilire la zona pedonale principale e le piste ciclabili, tenendo conto delle distanze a piedi per i servizi principali e le fermate dei mezzi pubblici.

La rete di collegamenti di varia natura che connette l'area di intervento con le aree limitrofe è l'elemento che più può definire la riuscita di un progetto di rigenerazione urbana.

La maggior parte delle volte è la strategia distributiva della rete viaria e di connessione con il contesto che rende una pianificazione valida e duratura.

Questo è stato riscontrato in tutti i casi studio analizzati, ed in particolare nel caso di Londra, ad Elephant & Castle, dove la rete viaria preesistente era solo di contorno all'area, ora la viabilità di progetto penetra all'interno e si distribuisce in modo da diventare il naturale prolungamento delle strade già esistenti nell'intorno.

La distribuzione si specializza ulteriormente, distinguendo e separando la viabilità pedonale e ciclabile da quella carrabile.

Una considerazione negativa preme fare su questo caso, la viabilità pedonale è interna ad ogni singolo isolato che però si configura come piastra e blocco, relegando la stessa e gli spazi aperti interni al livello della piastra che è posta ad un livello superiore rispetto alle strade carrabili.

Questa idea di isolato crea dei fronti continui, ma non rende facile lo scambio tra i diversi tipi di percorsi carrabili, pedonali e ciclabili, e crea dei *cul-de-sac*, vicoli ciechi per la percorribilità lenta della piastra, che diventano affacci verso la strada sottostante.

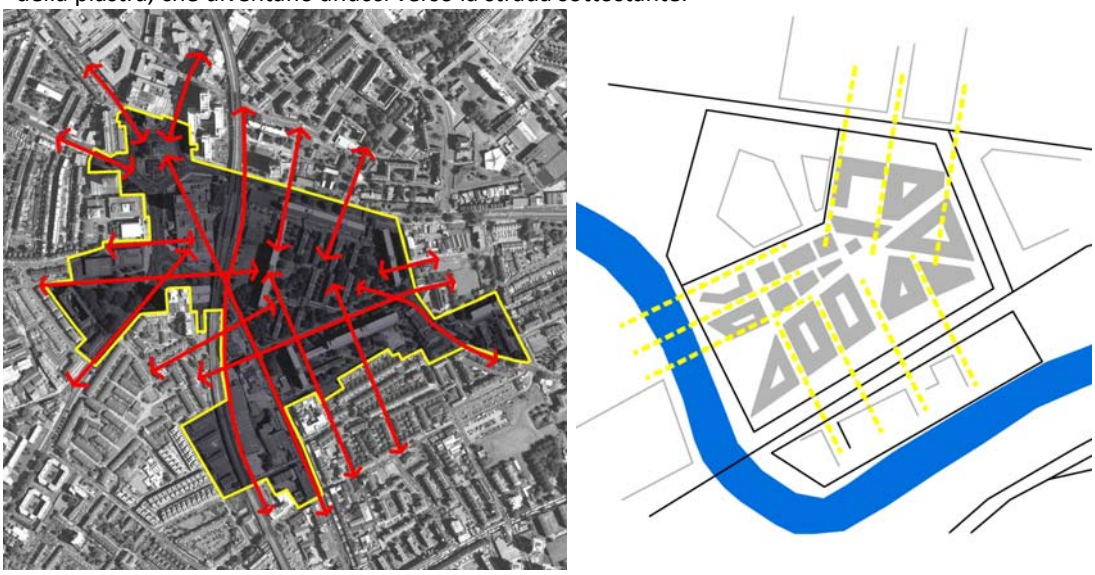


Fig. 4.18-19 *Elephant & Castle, Londra, riammagliamento delle strade*

Altro caso analizzato dove è presente uno studio di riammagliamento al contesto è Wellington Place, a Leeds, oggetto di una revisione da parte del CABE e altri organi di controllo che ha portato alla definizione di questo nuovo schema particolarmente attento al riammagliamento con il tessuto urbano circostante.

Esempi dei benefici derivanti dalla definizione di una gerarchia dei percorsi e della rinnovata accessibilità sono i casi di Liverpool (Ropewalks e Liverpool One), dove è stata anche adottata una *public real strategy* per tutto il centro cittadino.

Inoltre comune a molti interventi è la riduzione del traffico veicolare privato interno e al conseguentemente potenziamento del sistema di percorsi pedonale e della definizione degli spazi pubblici. Gli accessi carrabili e ai parcheggi sono infatti per lo più esterni tramite rampe. Inoltre viene nelle prime fasi accuratamente considerato le soste e il potenziamento del trasporto pubblico.

Le connessioni, oltre che al trasporto pubblico sono affidate alla continuità dei tessuti urbani rimuovendo eventuali vuoti o barriere e rafforzando grazie alla struttura dello spazio pubblico, la permeabilità soprattutto pedonale degli isolati.

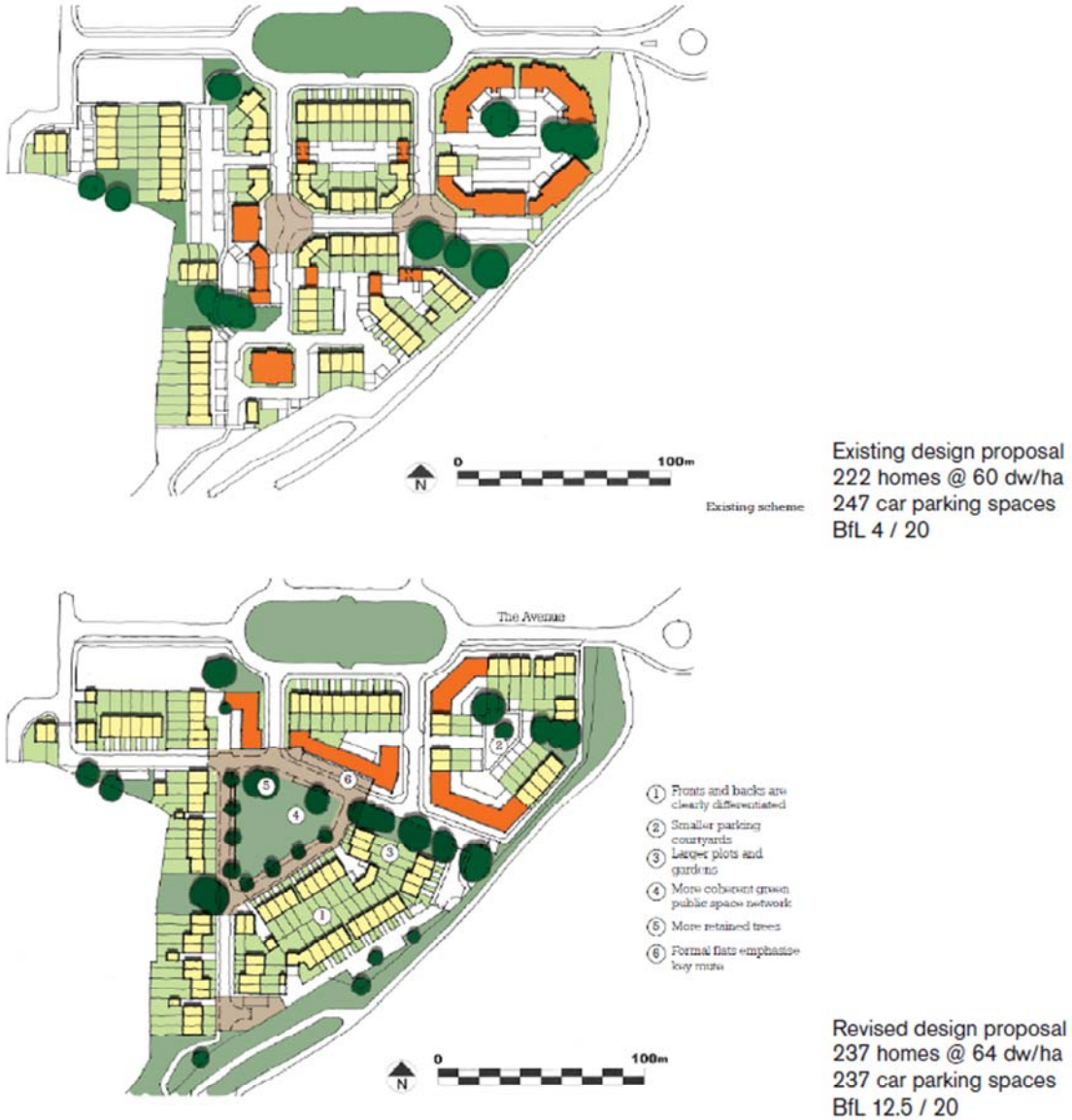


Fig. 4.20 *Esempio di ricucitura in continuità con il tessuto esistente e rivolto a migliorare l'accessibilità, definire spazialità racchiuse, corti, gerarchia degli spazi pubblici-privati, fronti attivi, tratto da Improving the quality of new housing pubblicato dal CABE.*

4.3.3 *Mixed communities, con mix tenure (proprietà), mix income (reddito), mix household type (tipo di famiglia), in regimi di mix used (usi e attività)*

Le comunità miste (*mixed communities*) cercano di evitare in ambiti urbani la creazione di quartieri ove risulta prevelarmente un'unica componente sociale o razziale. Appare evidente che applicare una strategia, seppur correttamente bilanciata, di mix funzionale non basta.
La maggior parte dei città del Regno Unito hanno programmi attivi a favorire questa integrazione, ritenuta da più parti, fattore indispensabile per la riuscita di un processo di rigenerazione urbana, come "*active housing*" o "*social mix programmes*" come parte fondamentale delle loro politiche abitative attuali. Tuttavia, tali programmi raramente chiariscono che cosa del *mix* è auspicabile e opportuno, ma solo che il *mix* è buono.
Gli obiettivi delle politiche di comunità miste sono state criticate perché poco chiare. Questo può essere giustificato in parte a causa dei problemi di definizione di cosa si intende per una comunità mista:

- è *income mix* (mix di reddito), *ethnic mix* (mix razziale), *social mix* or *tenure mix* (diversa tipologia di possesso – proprietà)?
- Quanto misto dovrebbe essere il mix?
- E a quale scala spaziale?

Uno dei principali obiettivi nel contesto del Regno Unito è stato di diluire o impedire concentrazioni di povertà che possono derivare dalla concentrazione territoriale di edilizia residenziale pubblica, e recentemente si stanno avviando programmi che facilitano l'accesso alla prima casa alle categorie sociali più svantaggiate.
Nel Regno Unito, la politica del *mix* è rivolta al legame tra povertà e proprietà.
Questo è molto diverso dagli Stati Uniti, dove è posto l'accento sulla razza e sul mix di reddito, e da altre parti d'Europa dove è posta attenzione sul tema dell'immigrazione.
Una serie di paesi hanno compiuto sforzi per la creazione di comunità miste che si concentrano su due filoni principali: 1) di rigenerazione di complessi edilizia residenziale pubblica del dopoguerra; 2) politiche di pianificazione per nuove abitazioni.

1. *Rigenerazione*

In tutta Europa, ci sono stati grandi investimenti finalizzati alla ristrutturazione, di quartieri realizzati nel dopoguerra e di complessi residenziali omogenei di grandi dimensioni (attraverso una demolizione selettiva, la costruzione come riempimento in aree di vuoto urbano e la vendita di alloggi sociali o pubblici) in modo che contengano una maggiore diversità di tipologie abitative per fascia di prezzo e tipo di proprietà.
L'approccio dominante è quello di combinare in uno stesso quartiere famiglie a basso reddito e di reddito più elevato.
E' ora richiesto in diversi paesi in Europa, che nuovi insediamenti residenziali, debbano prevedere una quota minima delle unità abitative per l'edilizia popolare.
Alcune agenzie immobiliari sociali (social housing agencies) stanno effettuando un ulteriore passo avanti cominciando a considerare l'adozione di tecniche di "*estate profiling*".
Ciò richiede che il Comune elabori un "profilo" degli ideali sociali e della struttura economica dei loro quartieri, secondo una serie di indicatori che possono essere regolarmente aggiornati e monitorati.
Il concetto di *Tenure diversification* è stato introdotto in Inghilterra sotto le "Estate Action", il

più grande English Council Estate di case popolari, alla fine del 1980 e all'inizio del 1990. Altri programmi di rigenerazione urbana hanno anche promosso l'inserimento di abitazioni di proprietà in aree dove prevalentemente ci siano abitazioni di proprietà comunale in fitto.

2. *Politiche e programmi per nuove abitazioni*

I Programmi volti a favorire una migliore accesso al bene casa sono rivolti anche alle nuove abitazioni. Nel Regno Unito si è sempre cercato di creare un "'*mix*" attraverso l'inserimento di alloggi sociali in nuovi sviluppi destinati principalmente per case di proprietà.

La legislazione nel Regno Unito ha sempre cercato di incoraggiare gli sviluppi di possesso misti, piuttosto che costruire su larga scala quartieri popolari.

L'indagine Barker 2004[ix], commissionata dal governo centrale aveva evidenziato infatti una grave carenza di alloggi a prezzo accessibile sul libero mercato. Questa enorme e ingente necessità era già nota e si cercava di risolverla attraverso la redazione di alcuni programmi di intervento nazionali come il "Millenium Communities" ideato nel 1997 dal *English Partnership*, ed il "Sustainible communities: building for the future" (ODPM, 2003a)

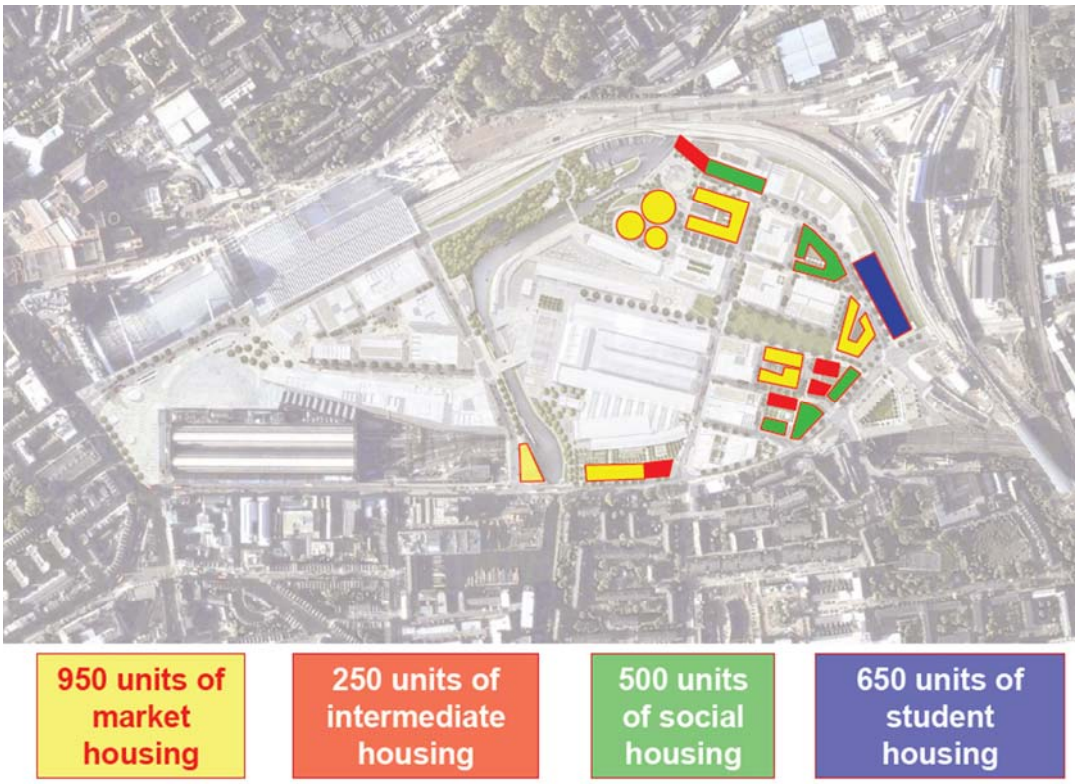


Fig. 4.21 *Schema della distribuzione del mix di offerta abitativa a King's Cross.*

Nel complesso, l'evidenza sembra sostenere il "*mix*" (communities, income, use) come approccio a nuovi futuri sviluppi della pianificazione urbana e a tal fine il governo britannico ha sostenuto attraverso varie formule (First Time Buyers Iitiative, First Buy, etc,) l'acquisto con prestiti statali o fondi di garanzia ad alcune categorie sociali (giovani coppie, giovani lavoratori,) in aree geografiche specifiche e anche in quasi tutti i casi esaminati.

Questa formula, va precisato che rappresenta anche una forma di sostegno ad un particolare settore dell'economia come quello dell'edilizia, ritenuto centrale per lo sviluppo economico del nazionale.

Inoltre nell'ultimo periodo, a causa della crisi della domanda residenziale, i sono prove che i *developers* accettino sempre più il "*mix tenure*"contribuendo alla realizzazione di comunità miste.
La percezione del *developer* tradizionale è quella che una eccessiva diversificazione nei regimi proprietari (case in affitto e case in vendita) può avere impatti negativi nelle vendite. Infatti spesso accade che l'approccio *buy to let*, può portare ad una svalutazione della proprietà, o che l'eccessiva presenza di case in affitto può portare ad una scarsa gestione degli spazi comuni e conseguentemente ad una svalutazione del sito.
Come sottolinea, il report *Jhon Rewentree*, ad una strategia di *mix tenure* deve essere accompagnata una consapevolezza e strategia della gestione dei servizi dello sviluppo immobiliare.
Dall'analisi di casi effettuati in Gran Bretagna si è potuto comunque verificare come, in alcuni casi, il *developer* preferisse rinunciare agli accordi presi in fase di pianificazione con la pubblica amministrazione sul numero di abitazioni a prezzo accessibile, in favore del pagamento delle penali stabilite. Questo perché la domanda di abitazioni consentiva di pagare questo sovrapprezzo.
Inoltre raramente il mix sociale, attraverso il mix dei regimi proprietari, appare integrato, ovvero per lo più rimane confinato a comparti o isolati indipendenti.
Anche ad Elephant & Castle non viene superata questa modalità, che consente una migliore gestione dell'intervento, relegando le abitazioni pubbliche su un isolato a parte. A Park Hill invece la commistione è ottenuta immettendo sul libero mercato parte delle abitazioni.
La prassi comune attualmente è quella di utilizzare altre forme di intervento per la realizzazione di una mixed communities.
I *developers* cercano forme di partnership con il pubblico per finanziamenti e agevolazioni di natura più ampia, impiegando programmi di intervento finanziari complessi del tipo “First Buy” , “Help to Buy” o “Rent to Buy”. Questi sono stati utilizzati nei casi esaminati di Park Hill, come esempio di rigenerazione di un quartiere di edilizia pubblica, immettendo nuove categorie sociali, o anche nelle nuove realizzazione come a Granary Wharf. Questo aspetto viene inoltre molto pubblicizzato dai *developer*, come punto di forza dell'operazione e ha il vantaggio per l'appunto di consentire una maggiore integrazione dal punto di vista spaziale non segregando le *affordable house* a comparti esclusivi.
Quello che appare chiaro ai *developer*, è che occorre promuovere l'inserimento più ampio di categorie sociali differenti e offrire soluzioni differenti di prezzo. Investimenti sociali producono ritorni più alti, ma soprattutto più stabili, anche di tipo finanziario e riducono il rischio di svalutazione derivante dalla mancata o ritardata vendita. Prova ne è il crescente interesse da parte di Banche e Fondi per questo tipo di operazioni a scopo sociale, che possono riguardare interventi di : "*affordable housing, green building, urban revitalization, historic preservation, brownfiled*", ovvero quei settori generalmente esclusi dagli operatori tradizionali e che necessitano maggiori specializzazioni.
Queste strategie vengono definite di " *Socially Responsable Investing*". È questo il caso di Morley, un fondo di real estate, che ha creato il fondo "IGLOO Regeneration Fund" nel 2002, che come abbiamo visto si occupa di interventi di rigenerazione urbana a scopi sociali. Il fondo ha creato circa 8,500 alloggi e quasi 1,000 nuovi posti di lavoro su circa 101 ettari di aree dismesse, ed opera soltanto in partnership con operatori pubblici-privati.

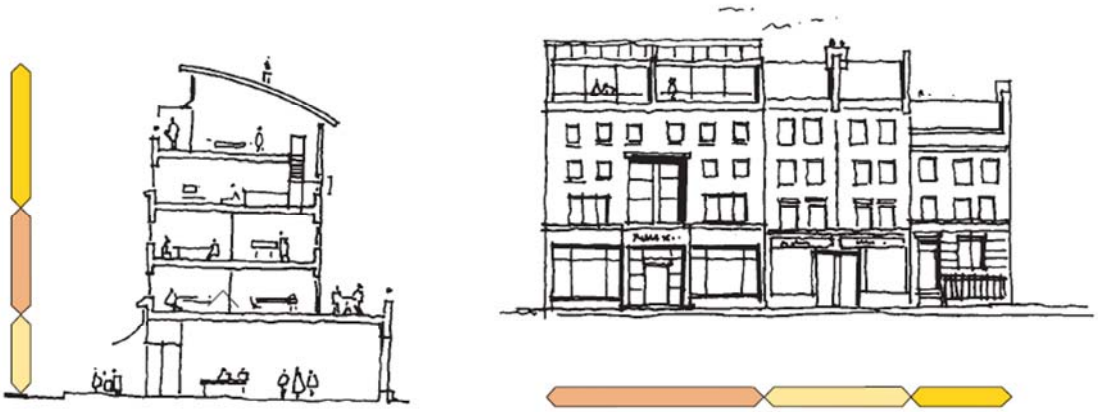


Fig. 4.22 *Schema del mix funzionale verticale e orizzontale tratto da Urban Design Compendium.*

Infine all'interno di una comunità mista, che pur si possa configurare ed individuare con un quartiere urbano, sono sempre auspicabili pianificazioni che garantiscano un **mix di usi** all'interno del progetto di rigenerazione.

Questo era chiaro già a partire dagli anni '80 quando divenne evidente la fine del modello monofunzionalista e la necessita di integrare funzioni e qualità in grado di ricreare le condizioni di urbanità dei luoghi.

I vantaggi potenziali di un progetto di tipo mix-use sono molti ed è ormai riconosciuta come una strategia indispensabile per la rigenerazione urbana.

Nel *Working Paper* 2007 a cura di Jones Lange LaSalle vengono evidenziati alcuni punti:

> il mix degli usi contribuisce a massimizzare il valore del terreno, se propriamente pianificato infatti la simultaneità delle funzioni permette di offrire agli utilizzatori un'accresciuta qualità urbana per la quale si è disposti a riconoscere un premio in termine economici.

> L'uso misto viene regolarmente utilizzato per mitigare il rischio del *developer* migliorando il profilo dei flussi di cassa, grazie alla gestione del *phasing* che dia priorità alla realizzazione e vendita di usi che producono flussi positivi pre-costruzione. Questi permettono infatti di finanziare, almeno in parte, le restanti componenti del progetto.

Abbiamo poi visto come nei documenti di pianificazione delle città inglesi l' obiettivo principale del raggiungimento di "*ambiti urbani vibranti*" sia promosso in prima battuta attraverso una strategia di mix use, accompagnato da densità significative.

E' chiara l'intenzione, nelle operazioni di rigenerazioni urbana e di grosse porzioni di *brownfiled,* che un mix di usi diversi può favorire tale processo creando vitalità e "sens of place" in maniera tale da creare una rigenerazione a lungo termine.

In questa ottica, accanto alle funzioni residenziali, da tempo vengono integrate le funzioni di tipo *retail* e *leisure* poiché risultano determinati nell'animare le trasformazioni urbane.

Ancora nel documento di Jones Lange LaSalle si sottolinea che: possono fungere da stimolo per l'economia e l'occupazione, sia in termini di impiego diretto nelle funzioni commerciali, sia in termini indiretti e di indotto e per tutti i servizi; possono incrementare il livello di sicurezza stradale data l'alta frequentazione nelle diverse ore del giorno;

Inoltre bisogna sottolineare che il *mix use* può essere di due tipi:

> orizzontale, in cui le funzioni si inseriscono in edifici indipendenti organizzati in un progetto urbano unitario integrato;

> verticale, in cui le funzioni si sommano una sull'altra in un unico edificio.

quest'ultimo tipologia risulta poco presente nel nostro contesto, mentre in Inghilterra risulta applicata anche in edifici di altezza media 6/8 piani.

4.3.4 *Magneti e attrattori, potenziare nodi urbani*

In molti dei casi esaminati nelle città inglesi, e nei documenti di pianificazione viene posta attenzione ai nodi urbani anche in termini di capacità di attrazione e alla loro posizione.
Nella recente evoluzione del modello di sviluppo della città contemporanea verso un modello reticolare, ordinato secondo reti e flussi (Castell 2004) i nodi, intersezioni delle reti di comunicazione, energetiche, di collegamento, di informazioni, reali e virtuali, rivestono una importanza strategica. Ancor più in un' ottica di città policentrica.
"*Nodi sono i punti, luoghi strategici in una città, nei quali un osservatore può entrare e che sono e verso i quali e dai quali egli si muove. Essi possono essere anzitutto congiunzione, luoghi di interruzione dei trasporti, un attraversamento o una convergenza di percorsi, momenti di scambio da una struttura all'altra, o i nodi possono essere semplicemente delle concentrazioni che ricavano la loro importanza dal condensarsi di qualche uso o di qualche caratteristica fisica come avviene per un posto di incontro all'angolo della strada o per una piazza chiusa*."(Lynch, L'immagine della città)
Negli ultimi anni nel campo dell'architettura e dell'urbanistica spesso si è interpretato il ruolo del nodo urbano con l'edificio iconico, dall'alto valore figurativo, sfruttando l'immagine come elemento attrattore e catalizzatore di eventi, attività, interesse, investimenti.
Abbiamo sottolineato nei precedenti capitoli, il ruolo iconico che ha assunto l'architettura negli ultimi anni, e l'importanza che riveste l'immagine nei processi di rigenerazione urbana sia nel rinnovare la percezione di un'area dismessa, degradata, sia nel rivolgersi ad un utenza non più solamente locale.
I *landmark*, simboli urbani che testimoniano una nuova nascita, sono elementi che appartengono da sempre alla storia dell'architettura, ma qui vanno intesi non solamente dal punto di vista figurativo ma anche per la capacità di addensare attività e significati all'interno di una area rigenerata.
Il ruolo di magnete attrattore però abbiamo visto che può essere attribuito non solo a singoli edifici ma anche a infrastrutture, a preesistenze, a sistemi che per la loro eccezionalità e rarità all'interno del tessuto urbano della città rappresentano un fatto nuovo, in questi termini deve essere inteso la funzione del magnete attrattore.
Nel caso di *King's Cross* è rappresentato dalla stazione ad alta velocità; nel caso di Liverpool One è il parco ad essere l'elemento attrattivo perché un fatto eccezionale all'interno del tessuto settecento dell'area portuale di Liverpool e non soltanto i contenitori urbani della grande distribuzione commerciale.
Va sottolineato sicuramente il carattere sensazionalistico presente in molti dei progetti esaminati e che rimane nella cultura britannica ben presente.
Ben più evidente nei casi di *Granary Wharf* e *Park Hill* è il carattere di *landmark* urbano che viene assegnato agli edifici, anche per le loro dimensioni ridotte in termini di estensioni e che in questi casi investe anche edifici residenziali, non più soltanto per funzioni rare o eccezionali.
In particolare per l'edificio "*the Candle*" di Granary Wharf, divenuto uno dei simboli non solo del programma di rinascita di *Holbeck Village*, ma di Leeds tutta, è ben evidente l'utilizzo mediatico dell'immagine architettonica nella campagna di marketing immobiliare, pur riprendendo caratteri e tipologie dell'architettura industriale preesistente.
Il carattere iconico della architettura infatti non è tema da demonizzare, ed è da sempre legato alla storia dell'architettura, e spesso sta a simboleggiare appunto una nuova nascita di un luogo e

può essere determinate nel cambiamento della percezione del luogo. In molti casi è ricercata dalla pubbliche amministrazioni sia sul piano visivo, rifacendosi alla tradizione di landmark Lynchiane, sia con il compito di concentrare in particolari luoghi della città una massa critica di attività sufficiente per creare degli avamposti o nuove centralità all'interno di aree dismesse o degradate.
Riassumendo i nodi urbani possono essere: di tipo "*visivo-figurativo"* ovvero a carattere iconico e simbolico; di "*tipo funzionale"* ovvero concentrando attività correlate e infrastrutture.

Bisogna evidenziare i possibili rischi di una strategia che punta ad agire per frammenti all'interno della città, con episodi urbani pensati come "stimolatori e facilitatori del cambiamento" (Prestinenza Puglisi 2009).
In alcuni interventi non sempre positivi, si è interpretato i nodi urbani, intervenendo in maniera puntuale a volte sovradimensionando le strutture o le funzioni per generare un effetto traino nell'area circostante (strategia di *spillover*). Benché alcuni casi, si possa generare degli effetti nei quartieri limitrofi innalzando i prezzi delle proprietà immobiliari non è così immediato l'effetto di generare qualità urbana, e dovrebbe essere inserito in una strategia complessiva di rigenerazione urbana, in questo senso i magneti/nodi urbani possono avere maggiore efficacia.
Questa strategia di intervento puntuale può generare nell'immediato dei ritorni di immagine anche per le pubbliche amministrazioni ed operativamente può sembrare più rapida perché non richiede particolari competenze di pianificazione e gestione, ma non risolve le problematiche di un'area. È necessario invece che siano inseriti in una strategia urbana territoriale più ampia e che valuti anche le commistioni funzionali e le vocazioni di un'area e di un territorio; e che ricadano all'interno di una strategia dei percorsi capace di attivare relazioni con l'intorno (cfr par. 4.3.5).
Come ha dimostrato, la lezione del Guggenheim di Bilbao, ben recepita in Inghilterra come prova il caso di BrindleyPlace e il vicino Convention Quarter.
Esso, Il museo di Ghery a Bilbao, rappresenta un magnete urbano dalla forte valenza iconica, ma inserito in un progetto urbano di ampio respiro che unisce in maniera coordinata gli sviluppi di Andoibarra, e attiva relazioni e ricadute sull'intorno tramite il ponte che collega le due sponde del fiume ed aprendosi alla antica città ottocentesca.
Spesso è stata colta invece la facile scappatoia dell'edificio firmato dagli architetti dello *star system*.

4.3.5 *Caratterizzazione degli spazi pubblici e privati*

Una delle strategie utilizzate per rigenerare quartieri esistenti è quella di intervenire sulla armatura degli spazi pubblici, specie in aree centrali dove è già presente un tessuto fitto e denso, ma anche su nuovi insediamenti. Questa metodologia è molto considerata in Inghilterra non solo dalle pubbliche amministrazioni, che pongono particolare attenzione attraverso i documenti di piano, ma anche da parte dei *developer* come strumento di valorizzazione a lungo termine e di reputazione. È ormai ampiamente riconosciuto il valore degli spazi pubblici da più parti sia in termini sociali sia in termini di attrazione di investimenti e residenti.

In tutti i comuni dell' Inghilterra e a Londra in particolare, i singoli *Borough* adottano piani strategici relativi al disegno degli spazi pubblici, attraverso le *Open Space Strategy*[x] , o in alcuni casi, essendo documenti non obbligatori, vengono redatti delle *Public Realm Strategy* o *Streetscape Strategy*[xi]. L'obiettivo è quello di determinare una rete di spazi pubblici e del verde piuttosto che isole o standard quantitativi. Una particolare attenzione è rivolta ai cosiddetti spazi di "vicinato", e variano dalla definizione della gerarchia dei percorsi (brevi, all'interno del quartiere, o lunghi di collegamento con le altre reti) fino alla scelta dell'adeguata pavimentazione, alla segnaletica, e alle essenze del verde urbano, impiegando un attivo coinvolgimento delle associazioni dei residenti che sono coinvolte in questo processo di definizione spaziale.

Queste scelte infatti, sono condotte anche attraverso un coinvolgimento e indagini effettuate sui residenti (*fase di audit*) e attraverso studi sui flussi (*Space Syntax*), e vengono accolte con favore dall'operatore privato che lo considera nella maggioranza dei casi un elemento di valorizzazione economica nel lungo periodo.

Gli inglesi lo definiscono *placemaking*, ha preso piede anche tra i developer come un approccio alla pianificazione e progettazione e gestione degli spazi pubblici.

è un termine che ha cominciato ad essere utilizzato negli anni '70 per descrivere il processo di creazione di piazze, parchi, strade in grado di attrarre persone ed essere piacevoli e interessanti, fondato sulle teorie di Jane Jacobs e Wiliam H. White sull'importanza dei quartieri vivaci e invitanti spazi pubblici e attraverso il coinvolgimento della popolazione residente. è un approccio che si basa sulla partecipazione.

Inoltre la strategia del rafforzamento degli spazi pubblici e il potenziamento della struttura del commercio su cui si affacciano con fronti attivi su strada sono due strategie complementari.

L' utilizzo della qualità degli spazi pubblici come elemento per valorizzare gli interventi porta ad elaborare strategie di *phasing* in cui la realizzazione di piazze e strade ha la priorità rispetto al resto, ed è sostenuta spesso da finanziamenti pubblici.[xii]

A *Ropewalks* la strategia utilizzata per la rigenerazione del quartiere, è stata primariamente quella di definire luoghi pubblici che hanno assunto un importante valore identitario per il quartiere collegati da rete di strade a sezione ridotta rispettando le dimensioni originali pedonali, accuratamente pavimentate.

L'intervento catalizzatore della pubblica amministrazione è consistito nell' elaborare un piano coordinato, e nella prima fase partecipato ed in seguito affidato ai privati, per sostenere la rigenerazione di *Ropewalks* come "quartiere creativo" fornendo un ambiente urbano di qualità e catalizzatore per investimenti interni attraverso un rafforzamento degli spazi pubblici, strade e isole pedonali.

L' intervento di Concert Square dimostra i vantaggi connessi alla realizzazione di spazi pubblici anche per l'operatore privato. Rinunciando a edificare su parte del suolo disponibile, Urban

Fig. 4.23-24 *Concert square a sinistra, St Peter square a destra, entrambe a Ropewalks, Liverpool.*

Splash ha realizzato uno spazio aperto privato che è diventato in breve tempo un luogo frequentatissimo e simbolo della rinascita del nuovo quartiere di Ropewalks e ha fatto da apripista per le successive cinque piazze che sono state realizzate (*San Peter square, Arthouse square, Wolstnholme square, Ropewalks square, Hudson square*).
In particolare la caratterizzazione degli spazi pubblici attraverso l'intervento dell'operatore privato ha comportato notevoli vantaggi in termini di attrazione e frequentazione dei residenti e turisti visitatori, attivando una serie di attività commerciali e di supporto (ristoranti, locali notturni, bar, cafè), come nella piazza di *Wolstnholme* sempre ad opera di Urban Splash.
Successivamente Urban Splash ha esteso questa strategia in altri interventi, a *New Islington* dove la riprogettazione di Old Mill street[xiii], viene realizzata nella prima fase dell'intervento anche per il richiamo mediatico.

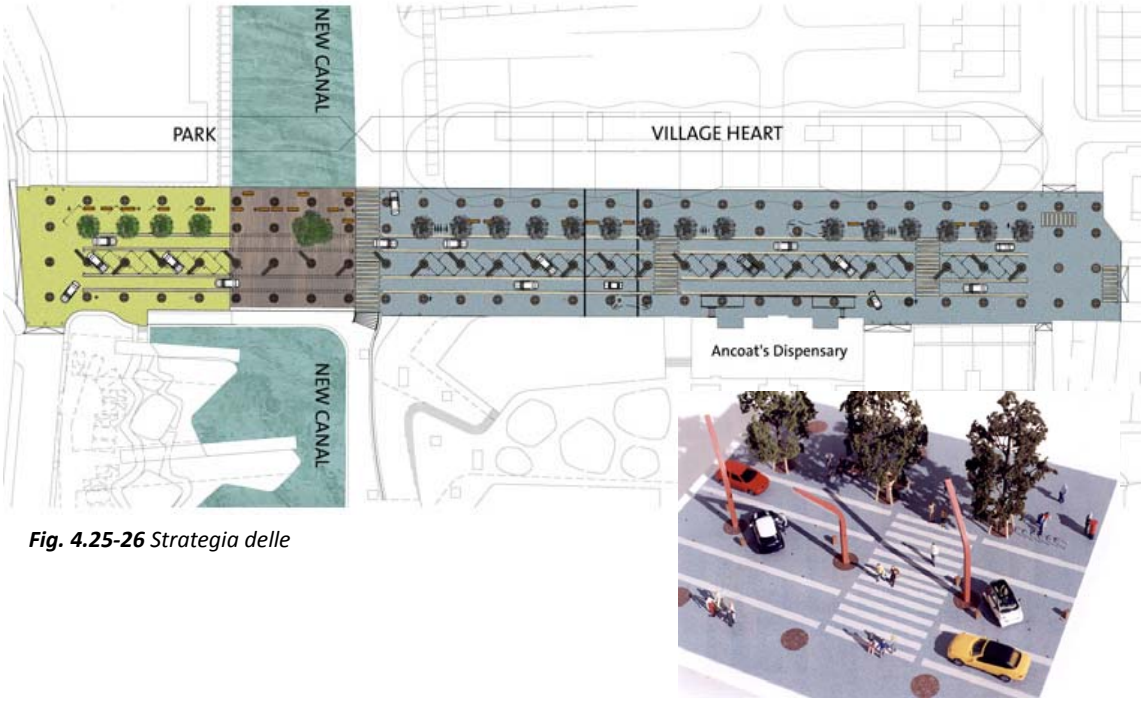


Fig. 4.25-26 *Strategia delle*

L'obiettivo comunque è quello di potenziare la connessione con i quartieri circostanti ed è stata posta da URC New Manchester come elemento centrale anche in rapporto al quartiere di *Ancoats*. Riqualificata come "*zona 30*" è pensata come la strada vitale di connessione di area

vasta tra la parte orientale e il centro città. Inoltre l'arredo urbano, su progetto di *Grant Associates*, è stato progettato con nuove sedute e illuminazione centrale e parcheggi centrali, per favorire le funzione dello "stare" e del "percorrere", al fine di incrementare le attività commerciali e servizi lungo i margini.
A Birminghan, il piano dettagliato condotto da *Tibbalds* agli inizi degli anni '90 per il *city centre* definiva una accurata strategia spaziale dei percorsi, e definiva una strategia di *sequential approach*, ovvero di concatenazione dei luoghi ed episodi lungo un percorso pedonale di collegamento tra diversi quartieri. All'interno di questa strategia comunale si è mosso Argent Group e i suoi progettisti nell' intervento di BrindleyPlace, ed in seguito anche a Londra in King's Cross.
Come già ribadito in precedenza, la progettazione della piazza centrale è stato un elemento di forte caratterizzazione dell'intervento, ed ampiamente apprezzato dagli organi di valutazione governativi, e la rete dei percorsi pedonali e dei magneti urbani ha consentito di attivare una serie di attività commerciali lungo il canale e nuovi posti di lavoro.
In termini economici, ha portato notevoli benefici nell'aumento dei valori immobiliari. Diversi studi condotti in Gran Bretagna dimostrano come un investimento nella qualità degli spazi pubblici e nell' *urban design* comporti un aumento dei valori immobiliari[xiv].
Anche a Sheffield, come esaminato nel caso di Park Hill, alla base vi è una strategia generale per il *city centre* che prevede il rafforzamento di tre principali percorsi di collegamento dei principali quarter/cluster: la *Golden Route*, la *Steel Route*, la *Blue Route*.

Inoltre occorre ribadire che si è gradualmente affermato un approccio agli spazi pubblici come una cornice ideale per eventi e un importante richiamo per l'immagine della città. È frequente riscontrare organizzazioni di Festival, eventi locali o di richiamo nazionale e internazionale.
A volte assumono nomi evocativi come a Wellington Place per invogliare una particolare modo di uso come la *Urban beach* o a memoria di una preesistenza. Anche qui il progetto si gioca sulla tensione di due spazi pubblici (*Tower square e Urban Beach*) e sul percorso centrale di collegamento di sezione ridotta al fine di attivare attività al piano terreno.
Questi casi dimostrano anche che gli spazi pubblici e le piazze vengono recentemente progettate con un forte carattere e identità a volte in maniera eccessivamente enfatizzata, come nel caso di come nella piazza di *Wolstnholme* a *Ropewalks*. A volte, consapevoli del ruolo attrattivo i progettisti sembrano essere maggiormente attenti all'effetto estetico e alla stravaganza di alcune soluzioni di arredo urbano.
L'esperienza di Liverpool, con gli interventi realizzati nel *city centre*, e con il recente piano dettagliato per *Hope street* (**Fig. 4.27**), dimostra come interventi e investimenti nella qualità degli spazi pubblici ancor prima che nell'offerta immobiliare può creare fiducia nel mercato e può essere da traino per investimenti e attrarre residenti cambiando la percezione e la sicurezza di un quartiere.

L'attenzione deve essere posta su una qualità urbana diffusa come premessa per la rigenerazione e lo sviluppo sostenibile dei luoghi al fine di attivare effetti spillover , saldando le aree , incrementando le occasioni di lavoro, le reti relazionali .

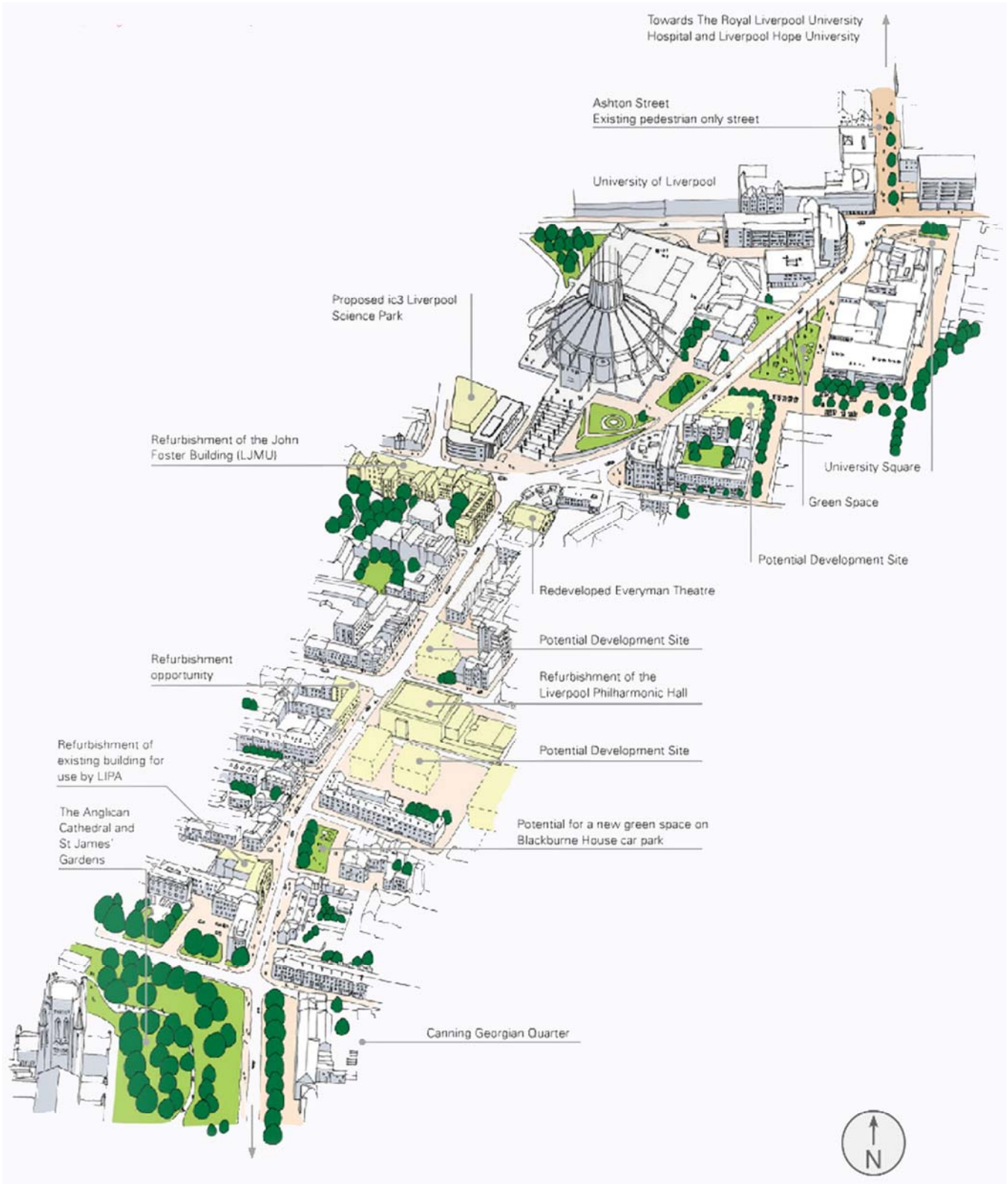


Fig. 4.27 *Il piano di Hope Street a Liverpool, tratto da Liverpool Strategic Investment framework 2012: 85*

4.3.6 *Privilegiare fronti attivi su strada per le attività (active frontage)*

Al fine di rendere le strade maggiormente sicure e i luoghi più attrattivi, si può intervenire in maniera strategica privilegiando i fronti degli edifici su strade, facilitando la nascita di attività. Risulta determinate la creazione di spazi pubblici di alta qualità e la strutturazione dei percorsi che debbono essere strutturati stabilendo adeguatamente i punti di ingresso e di arrivo e di attraversamento al fine di facilitarne i flussi pedonali. Infatti diversi testi e programmi sono stati redatti per esplicitare le tecniche di vendita, prima in America già dagli sessanta con la nascita dei centri commerciali sulla razionalizzazione dei percorsi allo scopo di incrementare i passaggi e le vendite. Il rischio è quello di concepire la strada e lo spazio pubblico come un "*corridoio per consumatori*"[xv] minando l'identità e il senso del luogo.

Un primo punto è **favorire la continuità del fronte strada**.

Linee di costruzione continue lungo il fronte dei blocchi riescono a fornire una buona custodia ad una strada o piazza e generare "fronti attivi", con porte e finestre frequenti che animano la sfera pubblica.

Nei centri cittadini in particolare, un rapporto diretto esiste tra i fronti urbani e la pavimentazione, le soglie e gli accessi contribuiscono alla vitalità commerciale e della strada.

Utilizzare facciate continue, per quanto possibile, aderendo ad una linea di costruzione comune. Quando è richiesta una struttura più flessibile di edifici, questi sono meglio assorbiti nel blocco di perimetro, posizionato vicino alla strada con mura, porte e altre caratteristiche del paesaggio utilizzati per colmare le lacune. Proiezioni ed insuccessi dalla linea di costruzione possono essere utilizzati per aggiungere enfasi, ma la funzione di spazi risultanti devono essere chiaramente definiti.

Un secondo punto riguarda **la strada e i percorsi**.

Il requisito fondamentale nella strutturazione di forma costruita all'interno di blocchi di sviluppo è quello di fare una netta distinzione tra i fronti pubblici e schienali privati. Edifici che davanti strade, piazze e parchi presentano il loro volto pubblico al mondo esterno e danno vita ad essa. Fronti pubblici e fronti privati devono essere distinti, quando l'accesso principale è dalla strada, la facciata principale. Questo principio non è seguito per le tipologie a padiglione "stand-alone", che spesso espongono fronti ciechi, e parcheggio carrabile su fronte strada.

Nel caso di Park Hill, per favorire l'attivazione di attività commerciali al pian terreno e studi al secondo livello. Si è proceduto **aumentando l'accessibilità** al fronte pubblico su strada e differenziando le attività sul fronte retrostante e favorendo in più punti l'attraversabilità lungo il fronte lineare allo scopo di ottenere blocchi di dimensioni maggiormente contenute . Inoltre si è densificato immettendo delle strutture di servizio sui fronti opposti tentando di realizzare un doppio fronte e dove non era possibile si è intervenuti modellando il terreno e offrendo una protezione al percorso pedonale. Inoltre sono stati rimodulate le aperture con vetrate a tutta altezza. Diversi studi sono stati condotti per migliorare l'accessibilità all'area e la fruibilità, rafforzando gli attraversamenti e i collegamenti con i quartieri circostanti. (**Fig.4.32-33**)

Oltre alla accessibilità si può intervenire potenziando magneti esistenti o inserendone nuovi. Questi svolgono un ruolo importante nell'attivare e veicolare flussi pedonali fungendo da traino, così come i nodi di interscambio della mobilità.

La direzione dipende dalla dislocazione dei nodi primari e secondari e dall'accessibilità all'area e come sottolinea il PPG6 anche dalla piacevolezza e manutenzione del sito.

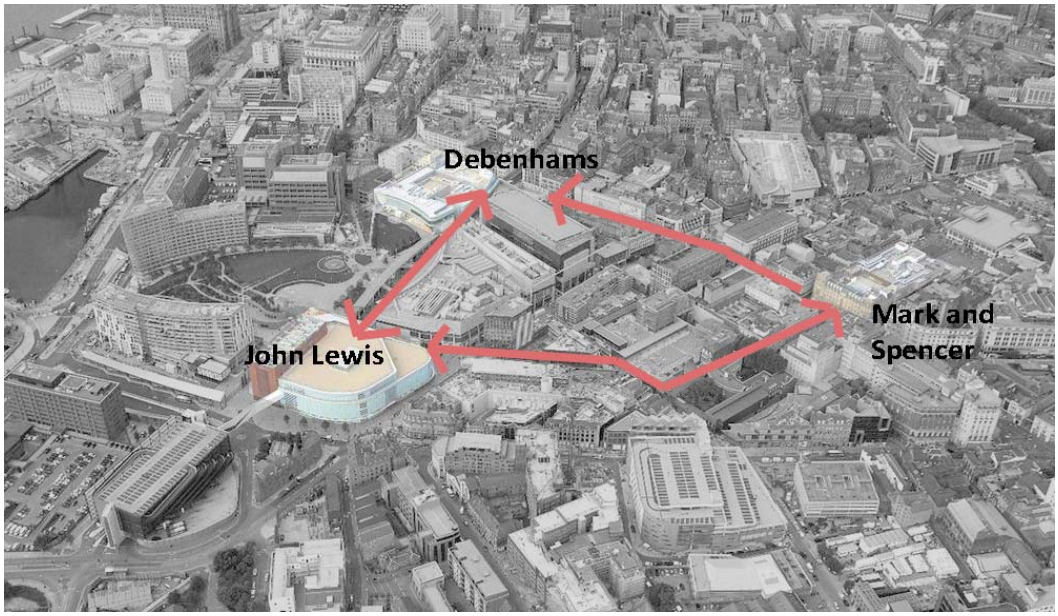


Fig. 4.28 *Strategia delle ancore (anchor building) posti ai terminali dei percorsi interni al quartiere per favorire i flussi e le attività ai lati. Brevi distanze a piedi tra i negozi.*

Notevole influenza hanno in queste strategie spaziali lo studio dei bacini di utenze di riferimento del magnete urbano, espresso in isocrone strettamente connesso al suo grado di accessibilità.
Nel caso di Liverpool One (**Fig.4.28**) la strategia adottata è quella di espandere il centro e collocare i magneti ai bordi come terminali dei percorsi pedonali interni. In questa maniera si attivano delle attività di supporto lungo le strade. Necessario inoltre è raggiungere una densità tale da favorire la nascita di attività.

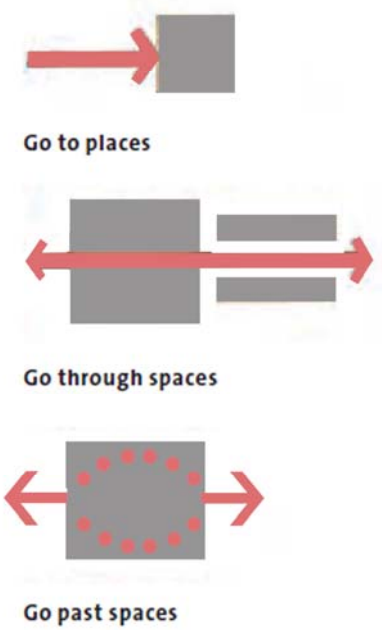


Fig. 4.29-30 *In alto gli Arches a Granary Wharf, in basso il Boulevard di King's Cross.*

L'approccio alla rigenerazione urbana basato infatti sul modello del centro commerciale isolato è apparso evidente anche in Italia recentemente come non sia capace di generare qualità urbane dei luoghi e valorizzare l'identità. Il progetto non dovrebbe ricalcare il modello tipologico del centro commerciale bensì adattarsi al contesto in cui opera attraverso gli spazi pubblici e la loro capacità di creare relazioni.
La strategia progettuale adottata a *Elephant&Castle* (**Fig.4.31**), è stata:
> riconfigurare l'isolato riallineando i fronti su strada;
> prevedere usi non residenziali compatibili con quelli esistenti nell'intorno;
> stabilire una gerarchia chiara dei percorsi
> ampliare le superfici pavimentati sui percorsi pedonali terminali.
Il dislivello originario del sito, è stato risolto riportando il fronte degli isolati su strada a quota zero e l'interno sopraelevato ospita una corte privata a verde. Le attività commerciali occupano il fronte compatto nei basamenti e gli accessi alle abitazioni vengono posizionati il più possibile su strada.

Fig. 4.31 *Schemi progettuali riguardanti un isolato ad Elephant&Castle*

Dal punto di vista temporale, è determinante inoltre considerare il mix delle attività commerciali da insediare che dove tenere in conto della possibilità di assicurare presenze e frequentazioni durante tutto l' arco delle 24 ore [xvi].
Il rischio di una standardizzazione delle attività commerciali, con impoverimento del *retail mix* a svantaggio dei piccoli commercianti, è ben evidente in queste strategie di potenziamento delle attività commerciali, se non accompagnate da una strategia di rafforzamento degli spazi pubblici. Pur riconoscendo che questo fenomeno può essere imputabile ad un generale processo di globalizzazione che coinvolge, tra gli altri anche il settore commerciale, le conseguenze possono portare ad una eccessiva omologazione dei fronti stradali.
Soprattutto in Inghilterra, si registra la presenza diffusa della formula del *franchising*, con la presenza costante in tutte le città esaminate di alcune catene internazionali nel settore *food* e vestiario.
L'effetto della specializzazione di alcuni settori urbani, tra gli altri fattori, può portare ad aumento dei valori immobiliari e dei fitti, e conseguentemente comportare l'espulsione di alcune attività artigianali compromettendo il carattere originale dell'area. Va infatti tenuto conto del valore sociale e identitario di attività artigianali e nel servizio reso alla comunità. Ad esempio a *Granary Wharf* sono stati promossi programmi di affitto agevolato per le attività artigianali negli *Arches*

ferroviari, ed anche a *Liverpool One* si è tentato di agevolare la piccola distribuzione nei prezzi degli affitti. Anche ad E&C , oltre al mantenimento di un mercato locale, il 10% dei nuovi locali commerciali, di proprietà del *developer*, sarà affittato ad un prezzo inferiore del 40%.
A tal proposito esaminando diversi casi inglesi e tedeschi Hass-Klaw (in Vescovi 2005) individua due conseguenze principali:
positive e dirette, che si registrano nel biennio successivo agli interventi di rigenerazione sugli spazi pubblici, con aumento dei flussi pedonali, dei redditi immobiliari e degli introiti del commercio al dettaglio;
negativi e indiretti, con incremento dei valori immobiliari e del prezzo di fitto che opera una selezione delle attività presenti espellendo le piccole attività.

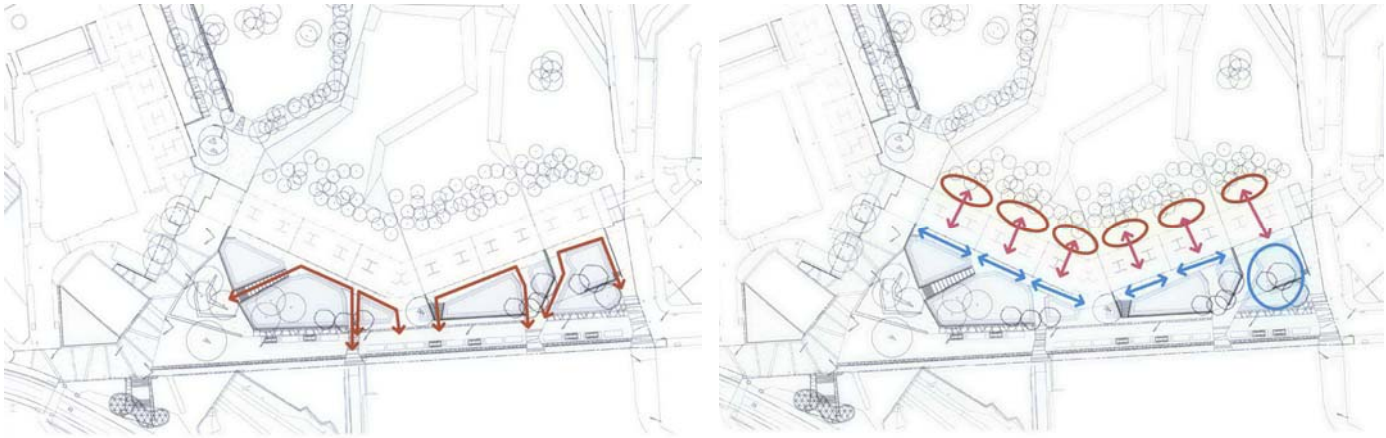


Fig. 4.32 *Alcuni schemi strategici di Park Hill.*

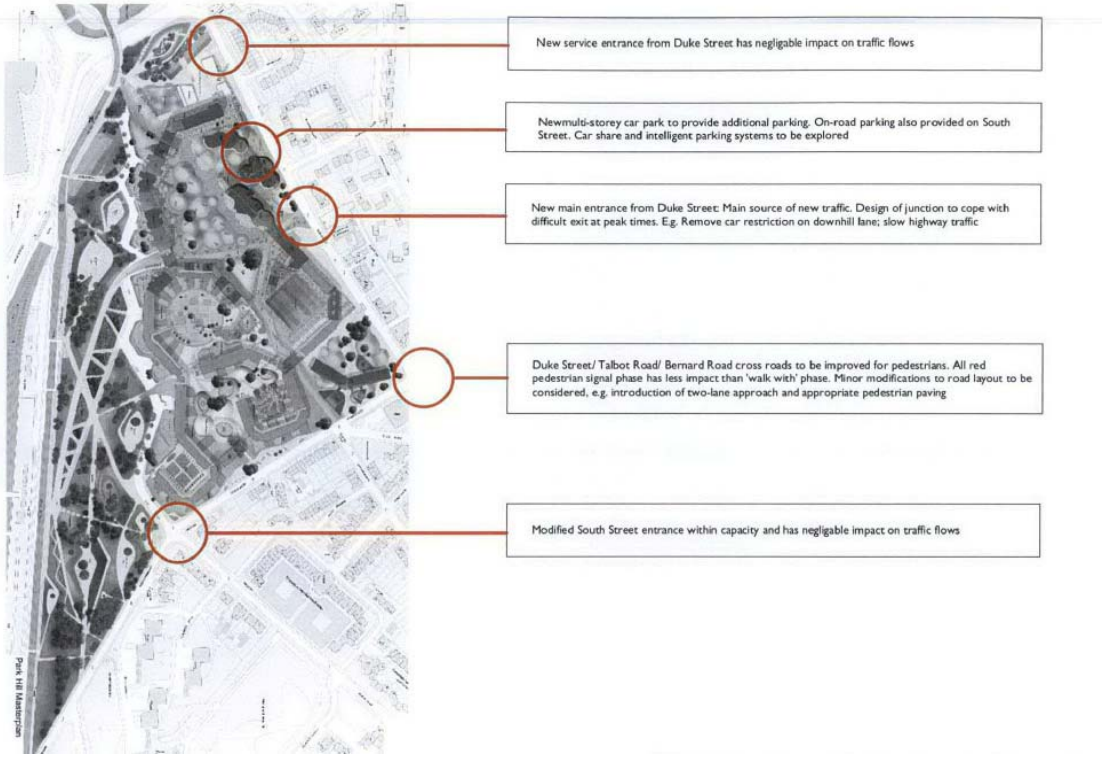


Fig. 4.33 *Alcuni schemi di analisi sul potenziamento degli accessi nel quartiere di Park Hill*

4.4 STRATEGIE DI MARKETING

4.4.1 Fattori comunicativi all'interno della filiera immobiliare
- landmark (architettura attrattiva)
- pubblicità

4.4.2 Rebranding[xvii] (intervento iniziale decisivo per cambiare l'immagine e la percezione del luogo

4.4.3 Attrarre la "classe creativa",
attrarre importanti segmenti di popolazione eterogenei (giovanile, nuove figure professionali, etc.)

4.4.4 Attrarre turisti e visitatori, ovvero rinnovare l'immagine urbana in riferimento a contesti internazionali e nazionali.

Nella recente e repentina evoluzione della città contemporanea, ha pesato una progressiva evoluzione verso una città prodotto, attenta all'offerta di servizi e meno ai bisogni (Amendola 2010). L'idea di "*offrire la città*" non è nuova ed è strettamente legata alla necessità di competere in uno scenario globale postindustriale. Le città hanno iniziato a realizzare che al fine di competere in maniera efficiente hanno bisogno di stabilire una identità propria, sia attraverso l'offerta immobiliare o promuovendo stili di vita attraenti, al fine di attrarre residenti e investitori.
La rigenerazione urbana è un processo complesso infatti, volto anche a generare una nuova identità, in una ottica che gli inglesi definiscono *branding regeneration*. Le strategie messe in campo, abbiamo visto sono diverse. Ad esempio, dalla prospettiva dell'offerta immobiliare, alcune città hanno enfatizzato il ruolo delle attrazioni culturali, dello sport, o delle tecnologie informatiche, altre su attrazioni turistiche, altre ancora su distretti direzionali o come destinazioni dello shopping.
Inoltre in maniera crescente, grande rilievo hanno assunto la disciplina del marketing applicata al settore dello sviluppo immobiliare. Se per molti anni la crescita esponenziale della domanda ha consentito di utilizzare un approccio di tipo "*push- spingere il mercato*" (fondato sulla centralità della costruzione e sulla successiva vendita) recentemente si è diffuso un approccio di tipo "*pull - capire il mercato*", orientato allo studio dei bacini di utenza.
Il rischio di alcuni approcci orientanti esclusivamente a logiche di marketing territoriale e immobiliare è quello di una costante mercificazione della città che può portare a volte ad ignorare le categorie sociali con minore capacità di spesa, a fenomeni di esclusione sociale e *gentrification*, ignorando il mix sociale all'interno dei progetti di rigenerazione urbana. Poiché rappresentano una componente determinate nei progetti di rigenerazione urbana in questa sezione è stato necessario isolare le singole strategie riscontrate al fine di capirne vantaggi e limiti.

Secondo gli economisti Pride e Ferrell, il marketing è il processo svolto per creare, distribuire, promuovere e prezzare i beni al fine di facilitare relazioni di scambio soddisfacenti con i clienti. Da questa definizione emergono quelle che sono le quattro leve del marketing mix: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione.[xviii]

4.4.1 *Fattori comunicativi all'interno della filiera immobiliare*

L'ultima leva del marketing riguarda la promozione, che porta ad attuare un piano di comunicazione pluriennale che copre un numero di anni necessario alla commercializzazione. A titolo esemplificativo gli strumenti utilizzati dai *developer* nella promozione dell'offerta immobiliare sono:

> *naming* (definizione del nome dell'iniziativa)

> *brand design* (definizione dell'immagine dell'iniziativa)

> *definizione del mix di strumenti promozionali* e la loro articolazione nell'arco di periodo ipotizzato;

> *internet marketing* (presenza sul web)

> *trade marketing* (strumenti di comunicazione rivolti alla forza vendita o agli agenti di supporto alla loro attività)

L'elevato grado di competizione che coinvolge il prodotto immobiliare e la complessità delle operazioni di rigenerazione urbana, in merito all'elevato numero di attori coinvolti ha comportato una crescente attenzione per la comunicazione anche nel settore immobiliare.

Come afferma Gambetti (2010) nella costituzione del processo e dello sviluppo del progetto immobiliare "*la comunicazione riveste un ruolo strategico*." Inoltre occorre sottolineare come l'attività di comunicazione prende avvio in fase preliminare del processo produttivo, non ancora su forme architettoniche, ma inizialmente attraverso l'elaborazione di atti e documenti riassunti sottoforma di slogan principalmente sul ruolo del territorio, sulle potenzialità di creazione di valore per le comunità e sui valori fondanti che ne costituiscono la premessa ideologica dalla quale discendono dalla *vision* del territorio la *mission* del progetto , Brioschi (1990) la definisce "la ricerca dell'anima del progetto".

Sempre Brioschi inoltre definisce due categorie di obiettivi da raggiungere:

> *obiettivi di identificazione*, ovvero le azioni volte a rendere riconoscibile il progetto da un punto di vista di identità visiva (nome, logo, marchio, alfabeto istituzionale, caratteri grafici compatibili, colori istituzionali, gabbie grafiche, manuale di design)

> *obiettivi di qualificazione*, ovvero le azioni volte a rendere distintivo la cultura aziendale (comunicazione istituzionale, comunicazione interna, comunicazione finanziaria, comunicazione di marketing, considerazione di impatto, attivazione e monitoraggio, reti di relazioni)

Superate le fasi preliminare di comunicazione con gli attori pubblici locali, la prima fase riguarda la scelta dei progettisti. Comune a tutti gli interventi esaminati, vi è la scelta di *team* esterni alla struttura tecnica.

I progetti di rigenerazione urbana in Europa, data la grande esposizione mediatica a cui sono sottoposti e per il rischio di forti opposizioni, sono affidati a studi di architettura internazionali di grande fama che divengono veri e propri *testimonial*, in collaborazione con studi di progettazione locali e radicati nel territorio o nella realtà urbana in cui sorgono i progetti.

I casi inglesi dimostrano la scelta di studi di progettazione esperti nella redazione di *masterplan*, come Allies and Morrison, BDP, Edaw, CareyJones, e a cui è affidato in team con altre organizzazioni esperte nelle varie discipline tecniche il coordinamento dell'intera opera, e solo in seguito l'affidamento ad altri studi per la progettazione dei singoli edifici.

Inoltre come abbiamo visto per sfruttare le competenze strategiche acquisite alcuni gruppi scelgono di affidarsi ad uno stesso team di progettisti consolidato nel tempo per tutti i progetti e

fare prodotti identificabili e altri che non si affidano ad uno stile ben preciso e variano a seconda del contesto. Ad esempio Argent group ha consolidato una collaborazione con Allies and Morrison e Porypirios, Urban Splash con Will Alsop e Hawkins Brown e Grant Associates.
In tutti i casi, determinate è il ruolo svolto dal *render* come anticipazione degli sviluppi futuri. Troppo spesso questa tecnica è utilizzata per l'appunto ai soli scopi di promozione del prodotto immobiliare e meno come strumento di ausilio per comprendere gli scenari evolutivi, i rapporti con il contesto. La modellazione tridimensionale consente infatti notevoli vantaggi nell'analisi valutativa che dovrebbe essere maggiormente compresa dalle pubbliche amministrazioni.
Come detto precedentemente, nella fase di sviluppo dell'operazione di marketing è possibile distinguere due fasi una strategica e una operativa.
Nella **fase strategica**, dopo la fase di dialogo preliminare con gli stakeholder e la scelta del team, fa seguito la definizione del brief del progetto a cui viene associato un brand e uno slogan.
Il ruolo dello slogan è fondamentale per evocare uno stile di vita.
L'obiettivo è quello di diffondere notorietà del progetto e sviluppare familiarità presso la comunità.
La **fase operativa** consiste nella diffusione mediatica dell'intervento. Le operazioni possono essere, un evento mediatico in occasione dell'inizio dei lavori, comunicazione dello stato di avanzamento dei lavori attraverso al rete o giornali, visite guidate sul cantiere. Possono riguardare la diffusione di brochure illustrative, partecipazioni alle principali fiere del settore, apertura di marketing suite all'interno dell'area per fornire informazioni costanti.
Nei casi inglesi esaminati la fase operativa appare molto strutturata e la diffusione delle informazioni non avviene soltanto con mezzi tradizionali, giornali, radio, televisioni, ma soprattutto attraverso il web e le fiere e convegni.
Inoltre in Inghilterra si è strutturato un sistema di premi, che vengono assegnati dai principali organi di controllo della qualità progettuale, come il RIBA o il CABE, che determinano la reputazione di un progetto e i *developer* sono molto attenti a questo canale che si è rivelato il principale fattore di reputazione non solo interna ma anche esterna.

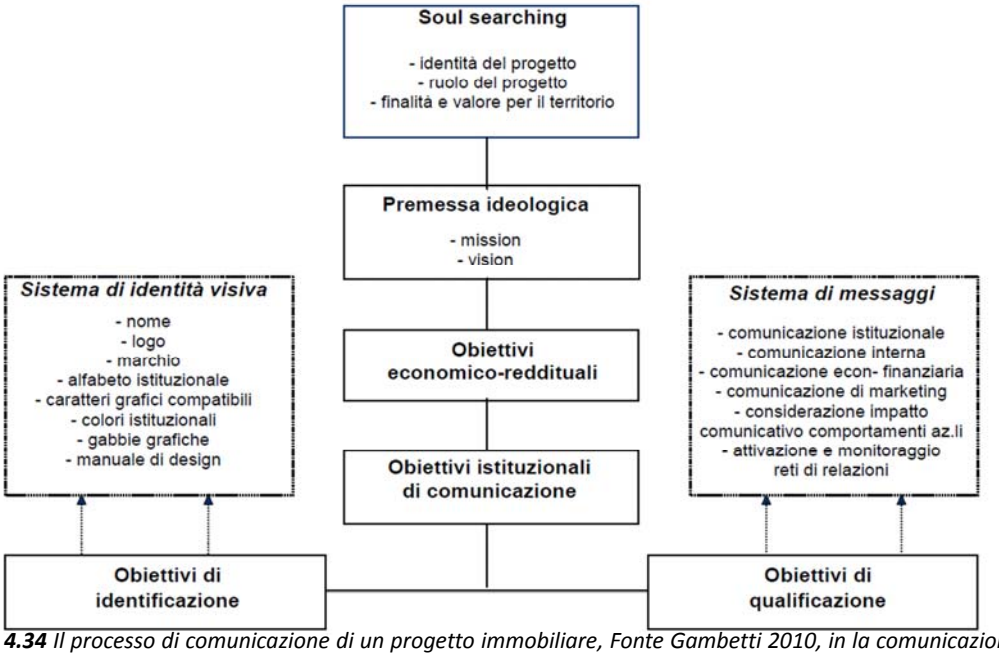


Fig. 4.34 *Il processo di comunicazione di un progetto immobiliare, Fonte Gambetti 2010, in la comunicazione dei progetti immobiliari complessi: fondamenti concettuali ed evidenze empiriche, Sinergie n.82/10*

4.4.2 *Rebrading, modificare la percezione del luogo attraverso l'immagine*

Abbiamo visto nel paragrafo precedente, che tra le attività strategiche del processo di comunicazione, le principali sono il *naming* (definizione del nome dell'iniziativa) e il *brand design* (definizione dell'immagine dell'iniziativa).
Il processo di rinnovo a volte integrale delle aree dismesse o degradate, porta molto spesso anche ad una strategia che gli inglesi chiamano di *rebranding* , ovvero il cambiamento del toponimo associato alle campagne di promozione immobiliare. Il nuovo nome del luogo accompagnato da una rinnovata immagine dal forte carattere innovativo e di rottura con quella precedente contribuisce a cambiare la percezione negativa del luogo o dell'area accumulata nel tempo. In Inghilterra, al fine di ottenere questi vantaggi, l'attenzione verso questa strategia è oggetto anche delle pubbliche amministrazioni e delle Partnership pubblico private a cui viene dedicato uno studio già in fase di sviluppo preliminare dell' intervento.
E' questa una strategia fondamentale legata anche al fattore della sicurezza percepita e non soltanto a fattori legati all'immagine. Come abbiamo esaminato in precedenza può essere affidata:

> a singole emergenze architettoniche,
> al particolare disegno di alcuni spazi pubblici
> ad una soluzione architettonica innovativa.

Per di più è strettamente legata alla strategia del *phasing,* in quanto è determinate intervenire in questo senso nelle prime fasi e nelle successive consolidare la reputazione acquisita.

Non necessariamente deve essere legata ad un intervento di sostituzione edilizia, ma è possibile intervenire anche con soluzioni architettoniche differenti di facciata.
Ad esempio, si è citato a proposito durante la scheda 3.3.5, l'intervento realizzato da Urban Spalsh a Park Hill, quartiere residenziale del dopoguerra tristemente famoso per il degrado sociale e fisico. La prima fase del progetto di rigenerazione, che ha riguardato un primo blocco di residenze, ha adottato a tal proposito una strategia cromatica di facciata che lo ha reso immediatamente riconoscibile e noto.
Questa strategia cromatica non è comunque nuova negli interventi residenziali in Inghilterra, tanto da essere valutata positivamente sia dalle pubbliche amministrazioni che dagli organi valutativi come il Cabe e dal Riba che assegna un premio ai migliori interventi nel settore residenziali, di rigenerazione, dell'anno [xix].
A Granary Wharf, è l'edificio cilindrico rivestito in mattoni "*The Candle*" ad assumere il compito di simboleggiare la rinascita del West End di Leeds, ed è diventato immediatamente una icona della città. La terrazza pubblica realizzata ha contribuito a creare un forte valore attrattivo e la scelta di non realizzare attici privati è stata una scelta strategica colta, indovinata. Questo ha comportato un aumento dei valori immobiliari.
A BrindleyPlace il ruolo di cambiamento dell'immagine è invece affidata alla nuova piazza centrale, che viene ampliamente pubblicizzata ancor prima della realizzazione degli edifici, come nuovo spazio pubblico terminale del nuovo percorso che collega le attrezzature culturali fino al centro cittadino.
A questa strategia di *rebranding* di tipo figurativo si aggiunge inoltre una più consueta operazione di marketing dei *developer*, legata alla assegnazione di nomi suggestivi ed evocativi, che porta alla definizioni di "logo" per tutti i progetti analizzati.

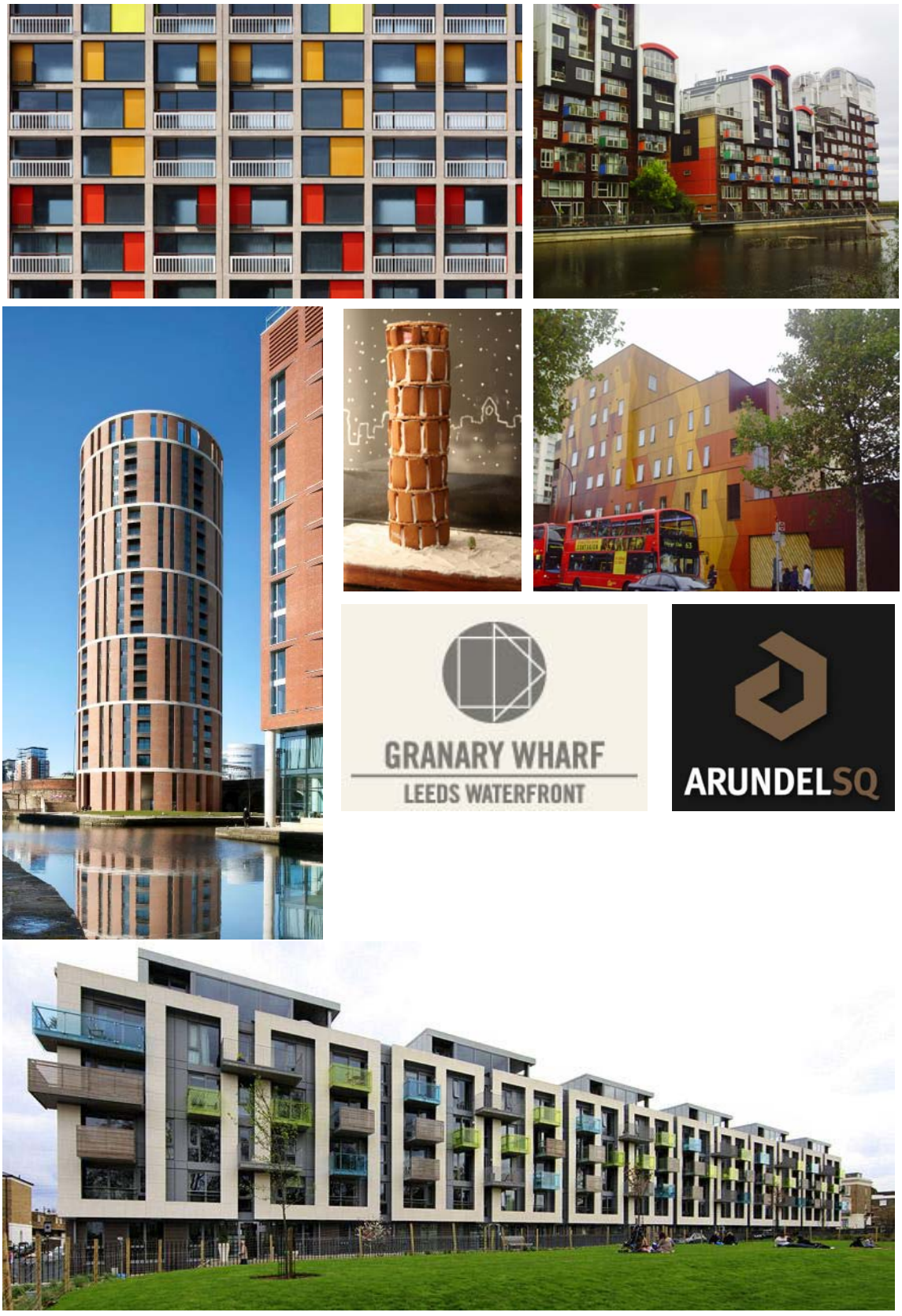


Fig. 4.35-42 *In alto il sistema di facciata di New Park Hill, a destra edificio al Greenwich Millenium Village, al centro candle house a Granary Wharf, a sinistra edificio ad Elephant&Castl, in basso l'intervento di Arundal Square.*

4.4.3 *Attrarre la "classe creativa", e favorire un mix sociale*

Il concetto di *città creativa* ha assunto recentemente notevole importanza non solo tra i progettisti ma anche tra gli amministratori, a seguito delle teorie esposte da Richard Florida agli inizi degli anni 2000. La tesi, elaborata dal ricercatore americano, considera la classe creativa come elemento di competizione e un fattore di progresso e sviluppo economico delle città.
Egli sostiene che la popolazione si concentra sempre più nelle aree urbane "competitive", che a loro volta da un lato generano la maggior parte del PIL, dall'altro sono soggette a fenomeni di trasformazione profonda a causa dell'evoluzione demografica, della globalizzazione dell'economia, dell'accentuarsi dei flussi migratori.

Fig. 4.43 - ***44*** *A sinistra il testo di Florida, a destra la classifica delle città innovative di Scenari Immobiliari.*

Una città è innovativa non solo e non tanto perché ospita funzioni innovative ma perché possiede una organizzazione morfologica e sociale nuova. In altre parole non basta che una città sia tecnologicamente avanzata perché essa sia innovativa. Si pensi al caso della Sylicon Valley e dei centri di ricerca universitari, con la fioritura di una serie di imprese operanti nel settore tecnologico.
Dunque, sempre secondo il ricercatore americano, la ricerca dei talenti determinerà in buona parte il futuro delle imprese (Florida 2003).
E ancora, per Laundry[xx], "*È evidente che occorrono tutte le dimensioni urbane si iscrivano in un ordine superiore. Un ordine nel quale le varie funzioni della città si stratifichino in maniera complessa, escludendo una loro distribuzione in zone separate. Oltre a questa stratificazione una città che sia veramente innovativa deve presentare un che di imprevedibile, ovvero un fattore di positivo disequilibrio*."
Negli ultimi anni poi, in seguito al diffondersi di queste teorie anche tra gli amministratori pubblici, si sono moltiplicati i rapporti sulle città innovative, uno dei più prestigiosi è il "Global City Report", che stila una classifica annuale . Diversi sono i fattori presi in considerazione : il livello di innovazione tecnologica; l'innovazione dell'offerta culturale; il livello di innovazione architettonica e i grandi progetti per la città; il livello di sostenibilità.
Le strategie messe in atto possono essere di due tipi. Da un lato facilitando l'offerta abitativa per determinate categorie sociali, giovani coppie, lavoratori, artisti, dall'altro favorendo la nascita di cluster creativi.
Prova ne è il crescente interesse per la realizzazione di cluster creativi promossi dalle pubbliche amministrazioni, spesso attraverso agenzie di promozione e marketing urbano e con cospicui finanziamenti pubblici, e sempre maggiormente specializzati, come incubatori di impresa, poli specializzati della moda o della cultura o della scienza e ricerca, i cosiddetti *Knowledge quarter* al

fine di consolidare questo tipo di economia e attrarre visitatori, utenti e lavoratori in questo particolare settore. Abbiamo visto nei casi inglesi che la fine del modello gerarchico tra le aree all'interno della città, introduce il tema dei cluster urbani, ovvero di nodi urbani specializzati
A Nottingham sono in fase di realizzazione due creative quarter, il Science Center a firma di Hawkins Grant Associates per IGLOO Fund, e Jubilee Campus a firma di Hopkins Associates (**Fig.4.45-46**), utilizzando aree nuove. All'opposto possono sorgere su aree dismesse o in edifici preesistenti.

Fig. 4.45-46 *A sinistra il Science Centre, a destra il Jubilee Campus, entrambi a Nottingham.*

Infatti possono essere realizzati o sul modello del campus in aree esterne dismesse, post-industriali, con alta accessibilità dai nodi infrastrutturali, o all'interno del *city centre* recuperando strutture esistenti sul modello diffuso. E' questo il caso di Newcastle che ha puntato la sua *vision* di sviluppo sulla scienza e sulla tecnologia, puntando a diventare il principale centro tecnologico e informatico dell'Inghilterra.

L'esempio di Newcastle[xxi] con il NewcastleGateshead che attraverso piani elaborati in più fasi adotta una strategia per interventi circoscritti in aree del centro , creando ricadute nei quartieri limitrofi (**Fig.4.47**). Questa strategia ha provocato notevoli effetti di traboccamento. Prima sono stati realizzati contenitori urbani dal forte richiamo come l' *International Centre for Life* , il *Baltic Arts Centre*, il *Sage*, successivamente sono sorti e stanno sorgendo altri distretti a supporto come il *Baltic Business park* (polo polifunzionale con uffici e residenze sulle sponda orientale del fiume), il *Civic Centre Quarter*, e a nord con il *Science Central* (un distretto con funzioni miste prevalentemente a uffici nel settore della sostenibilità ambientale), e ancora il *Newcastle College* (campus universitario con servizi per il tempo libero e lo sport su progetto dello studio Rmjm).
Il tentativo di tenere legata questa struttura diffusa e multipolare è affidata alla realizzazione di alcune infrastrutture come il *Millenium Bridge* e attraverso la realizzazione di un boulevard che saldi le nuove strutture al cuore della città di Newcastle e centro commerciale, il Grainger Town. Nel complesso sono ancora evidenti alcuni limiti legati alla caratterizzazione degli spazi pubblici e ad alcuni interventi immobiliari residenziali (East Quayside), che sfruttando la posizione attrattiva del fiume e delle nuove infrastrutture si sono insediati, alterando profondamente lo skyline. Il caso di *NewcastleGateshead* rimane di notevole interesse, sia per la capacità di coordinamento, essendo due comuni distinti separati dal fiume *Tyne* e che producono documenti pianificatori distinti ma che sono riuniti da una partnership nel 2009 la NewcastleGateshead che produce documenti di piano unici per le politiche di rigenerazione, sia per il tentativo di raggruppare e concentrare gli sviluppi nel settore scientifico-culturale.

L'esempio di Sheffield, invece, rientra in quelle categorie di science park sul modello del campus che integra diversi culturali come l'università e integrando un ricco mix di servizi e residenze, con il Devonshire Quarter, regolato da uno specifico Area Action Plan.

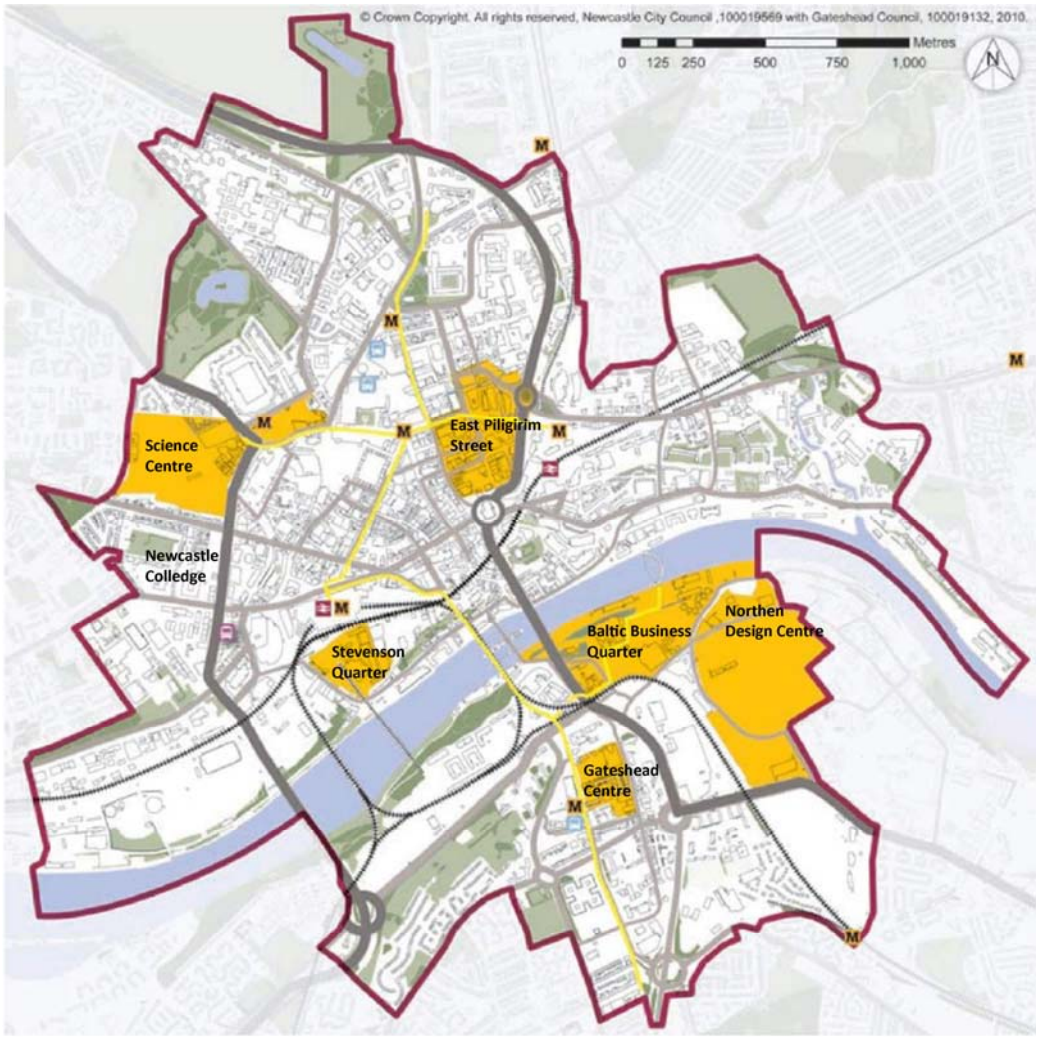


Fig. 4.47 *Area Action Plan di NewcastleGateshead, in evidenza i collegamenti e i distretti culturali*

Fig. 4.48-49 *In alto il masterplan per il Business Baltic Centre, a sinistra schema funzionale del Gateshead Centre.*

L'altra strategia è quella di puntare sulla offerta di piccole strutture e servizi attraverso il recupero di edifici industriali dismessi, che ben si prestano ad ospitare laboratori d'arte, loft, studi e offerta abitativa (inizialmente a basso costo) per un particolare categoria sociale, ovvero la classe creativa, in genere giovani professionisti attratti da queste nuove possibilità offerte.
Alcuni lo hanno definito modello Soho, sull'esempio del famoso quartiere di New York.
Questo modello è stato seguito a Ropewalks, recuperando un'area postindustriale con innesti funzionali e riqualificazione degli spazi pubblici e attivazione di attività ai piani terra, nuova offerta abitativa, il tutto connotato da un design accattivante.
Abbiamo visto che questa filosofia è sostenuta da Urban Splash, con innesti di nuove funzioni, bar, caffetterie, negozi alla moda, loft, in particolare negli interventi di Tea Factory (**Fig.4.50**), Vanilla Factory e con il recupero di Concert Square. I risultati sono stati nell'immediato apprezzabili, pur nell'estremizzazione di alcune soluzioni architettoniche, essendo riusciti a raggiungere un buon livello di integrazione del quartiere di Ropewalks con i quartieri circostanti, sia con l'area di Liverpool One che con l'area del lungofiume.

Una variante a questo approccio è quella seguita da *Argent Group* a *King's Cross*, attraverso la commistione di antico e moderno con il recupero di edifici antichi e inserimento di nuove architetture. L' antico granaio ospita ora la *Central Sant Gilles* (**Fig.4.51**), la scuola di arte e design più famosa di Inghilterra, e svolge un ruolo di incubatore per una serie di servizi e attrazioni per giovani e artisti, e in questa direzione è stata prevista una offerta abitativa per studenti.
Su questa linea è anche l'esempio a Leeds del *Round Foundy Media Centre* in Holbeck Village, ovvero potenziare degli *hub* in un tessuto sociale dove è già presente una vocazione creativa, recuperando un edificio industriale dismesso.

Fig. 4.50-51 *L'intervento di Tea factory a Ropewalks con la realizzazione della nuova piazza antistante, a sinistra il Granary a King's Cross e lo spazio pubblico antistante. Fonte: Urban Splash; Argent Group.*

Infine occorre evidenziare il rischio che le strategie di attrazione di "classe creativa" possono provocare squilibri sociali dovuti all'innalzamento dei valori immobiliari nel breve periodo. Appare chiaro che non è sufficiente realizzare centri congressi, casinò, stadi, o elementi attrattori, ma ciò che sembra essere stato decisivo per alcuni dei casi esaminati è la strategia inclusiva volta a favorire una mixitè sociale, al fine di realizzare comunità e quartieri vivaci e coesi.
Essere aperti alla diversità e alle differenze, favorendo l'inclusione e l'ingresso di categorie sociali differenti, giovani, extracomunitari, comunitari, lavoratori, sposati o single, poiché le città sono federazioni di quartieri[xxii]. (Florida 2013)

4.4.4 *Turismo urbano , attrarre turisti e visitatori*

In questa rinnovata cultura della città e del ruolo attrattivo dei progetti di rigenerazione urbana, il turismo urbano ha rappresentato una componente importante nella strutturazione dell'offerta urbana.
Il turismo urbano è stato considerato, infatti, come una leva per la rivitalizzazione economica, specialmente per quelle città in transizione da una economia industriale a una economia di servizi. Inoltre spesso l'evento mediatico di portata internazionale ha giocato un effetto traino rilevante per operazioni immobiliari di rigenerazione urbana. (Vescovi 2005)
Il tema che si è posto infatti in maniera nuova , dopo la prima fase della crisi urbana degli anni '80, posto in declinazioni diverse dalle maggiori capitali europee è stato quello del miglioramento dell' immagine urbana per accrescere la capacità attrattiva delle aree urbane.
L'industria internazionale del tempo libero è stata infatti in ascesa costante e le attrezzature culturali sono state impiegate come mezzo per attrarre turisti e classi creative.
Le prime esperienze di questo tipo furono condotte negli Stati Uniti. A Baltimora *Inner Harbour* l'approccio con attività ricreative e per il tempo libero racchiuse in contenitori urbani, su aree con una forte attrattività turistica, come i *waterfront*. Questo approccio, che Hall, Fainstein definiscono "*Rousefication*", da J. Rouse il developer che realizzò l'intervento di Baltimora poi replicato anche in Europa, ha avuto poi un evoluzione agli inizi degli anni '90 con i contenitori museali che sono sorti nelle principali capitali europee, come Bilbao, Liverpool, Roma, Glasgow, Valencia.
La strategia è quella di sviluppare una economia turistica attraverso il potenziamento o la creazione di nuovi attrattori/magneti urbani. I landmark urbani hanno notevole impatto mediatico, ma sono determinati solamente nel breve periodo nel più ampio processo di rigenerazione urbana. E' altresì necessario sviluppare una strategia di sviluppo del territorio non per episodi puntuali e soltanto su fattori immateriali.

Il turismo urbano a partire dagli anni 80 ha costituito una branca di un filone economico sempre più complesso, costituito non più solamente da bellezze monumentali e paesaggistiche, ma aggiungendo particolari strutture, eventi e servizi in cui si mescolano intrattenimento e commercio, cultura e consumo, e che vengono proposti a una domanda sempre più varia e segmentata, da quella locale degli abitanti e degli utenti quotidiani e abituali verso quelle più estese di scala metropolitana e internazionale.
Abbiamo visto nel primo capitolo che è una strategia (di marketing territoriale) che può essere impiegata dalle pubbliche amministrazioni attraverso agenzie pubbliche volte ad attrarre investimenti con la collaborazione del *developer* privato. Sono infatti sorte innumerevoli agenzie di promozione turistica con lo scopo di individuare e promuovere progetti nel campo dei servizi. Possono essere nel settore congressuale, museale, del tempo libero e della cultura o dello sport, pachi tematici, o nei casi di strutture esistenti nel settore paesaggistico o storico.
La strutturazione dell'offerta turistica è basata su una valutazione di marketing interno ed esterno.
Tuttavia come avverte *Inskeep*, questo tipo di soluzione non deve essere considerata la panacea di tutti mali, in quanto non tutti i luoghi possiedono risorse turistiche, e il rischio di saturare le offerte è alto e dunque ogni situazione deve essere valutata individualmente, evitando una eccessiva standardizzazione dei luoghi.

La strategia di rigenerazione infatti non può basarsi esclusivamente sull'offerta turistica.
Come dimostra il caso di Birminghan, l'intervento realizzato a ridosso del Canale Birminghan con il *Convention Quarter* e attraverso la realizzazione delle strutture museali, parco acquatico, e teatro, è stata condizione necessaria ma non indispensabile, per riattivare una serie di funzioni di supporto. Infatti vincente è stata la strategia di inserire l'intervento all' interno di una più ampia progettazione degli spazi pubblici e dei collegamenti e della strutturazione di *cluster* e attività di supporto che sfruttano principi di agglomerazione e allo stesso tempo introducono varietà e complessità.
Compito della pubblica amministrazione dovrebbe essere quello di definire delle invarianti funzionali da questo punto di vista attraverso una pianificazione di tipo strategico. All'interno di una programmazione generale il compito del *developer* può così risultare maggiormente efficiente. La definizione di poli funzionali all'interno della città, strutturati su una coerente strategia di connessioni risulta infatti una strategia vincente e che può comunque consentire una certa dose di flessibilità entro cui muoversi.

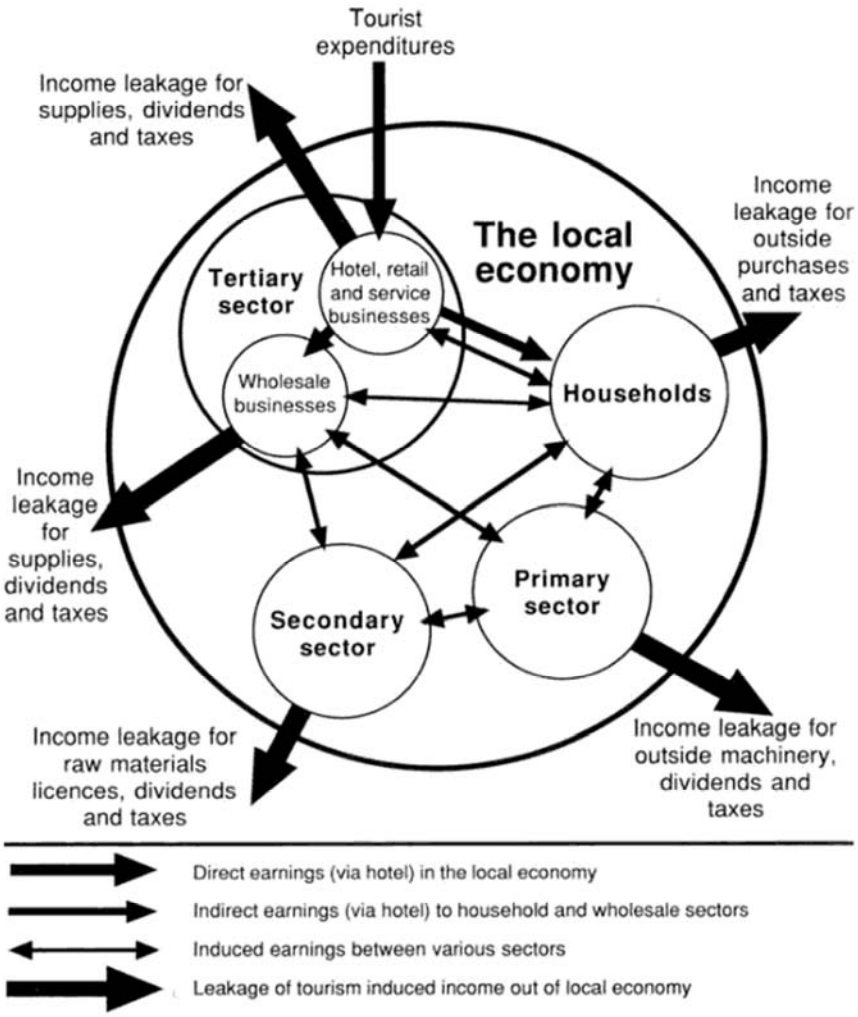


Fig. 4.52 *Diagramma delle ricadute economiche del turismo urbano, Page 1995. Tratto da Vescovi 2005.*

4.5 *Politiche sociali in Inghilterra e limiti delle strategie di marketing*

L'attrazione della classe creativa è una strategia seguita anche in progetti immobiliari non organizzati con cluster specializzati ma puntando su altre leve di marketing e di immagine.
Queste teorie sono alla base di molti progetti immobiliari non solo di rigenerazione urbana, che spesso in maniera superficiale hanno basato l'offerta e la strutturazione della domanda su alcune categorie sociali con maggiori capacità di spesa. Il rischio infatti, come sostenuto da Kotkin(2005), è che questa teoria che predica il multicultarismo e le differenze come fattore di crescita e sviluppo, si riveli come una strategia che esclude le categorie sociali più deboli per propagandare determinati stili di vita "*cool*" e che possono considerarsi all'opposto di politiche inclusive.
Si domanda Kotkin (2005) quali sono le possibili difese contro il mercato globale d'elite della "città effimera" ed esclusiva, che sembra monopolizzare oggi molte importanti occasioni di rigenerazione urbana? Egli evidenzia i limiti di queste strategie portando l'esempio di diverse città americane che da un lato hanno incrementato loft, negozi alla moda e trasformato fisicamente luoghi degradati e realizzato attrezzature turistiche ma hanno comportato risultati negativi in termini di occupazione e accessibilità e tendono a favorire poche elite cosmopolite.
Il rischio, come sottolineato da Roodhouse, 2006, di queste operazioni che mirano alla riqualificazione fisica e culturale allo scopo di attivare ricadute economiche e alimentare un indotto e attivare un turismo urbano non solamente a scala locale, porta alla espulsione di attività "non necessariamente meno significative ma semplicemente più deboli o difficilmente riconducibili a logiche di selezione basate sul rapporto tra domanda e offerta.
La tesi infatti sostenuta da più parti è quella che i *cluster* creativi/culturali generino un processo di *gentrification*, ovvero espulsione dei ceti deboli economicamente a causa dell'aumento dei valori immobiliari. La presenza di attrazioni culturali può aiutare a rinnovare l'immagine di una parte di città in maniera tale da renderla affascinante e attrattiva per investitori e turisti che a loro volta rendono l'area troppo costosa per gli artisti che la avevano colonizzata in precedenza.

Al fine di mitigare possibili effetti di esclusione sociale, dovuti a logiche di marketing orientate a categorie sociali con maggiori capacità di spesa e a politiche orientate in termini di visibilità, attrattività, alcuni comuni (in linea con gli indirizzi e i programmi governativi) hanno intrapreso programmi specifici di supporto per facilitare l'accesso al lavoro e alla abitazione.
L'individuazione di aree particolarmente svantaggiate avviene all'interno del piano generale strategico (LDF) e vengono elaborati gli *Area Based Initiatives*[xxiii], ovvero programmi integrati di intervento. La forma di assistenza è realizzata con fondi nazionali, (come il *Single Regeneration Budget*) che finanziano la nascita di Partnership pubbliche o miste, intervenendo nei diversi settori: in campo occupazionale, le Employment Action Zone; in campo educativo (Education Action Zones); in campo sanitario (Health Action Zones), altri programmi specifici rivolti alle comunità e ai quartieri svantaggiati. Questi programmi di natura pubblica, stanziano fondi per la realizzazione di servizi, o *social housing* possono trovare diretta applicazione nei singoli sviluppi dei *developer*.
In particolare alcune iniziative nel facilitare l'accesso al lavoro sono state condotte a Manchester, con la creazione della *Manchester City Corridor Partnership*[xxiv], una partnership pubblica che sostiene e sviluppa il distretto universitario della città e di cluster creativi e culturali sul modello diffuso nel centro cittadino, promuove programmi di inclusione per favorire giovani e disoccupati ha dato vita ad una *Local Employment Partnership* e a un *Action Skills.*

Anche a Newcastle, a supporto di iniziative immobiliare nel settore tecnologico e dell'informazione si cerca di dare seguito con un programma specifico di inserimento occupazionale, mentre lo *Shop for Jobs* è attivo per fornire opportunità di lavoro nel settore del commercio in particolare nell'area centrale dove è forte la presenza di attività commerciali e turistiche. In maniera analoga particolare rilievo è dato alle politiche abitative, rivolte ad assicurare accessibilità a ampie categorie di ceti sociali (cfr. par. 4.3.3).

Abbiamo sottolineato che grande rilievo hanno assunto dunque nel processo di rigenerazione urbana le strategie di marketing, coinvolgendo non solamente i *developer* ma anche le pubbliche amministrazioni con programmi rivolti ad attrarre nuove utenze e cittadini/visitatori, ed i possibili rischi legati alla mancanza di politiche e programmi sociali di accompagnamento. Infatti i *developer regeneration* in particolare abbiamo visto che hanno sviluppato una particolare specializzazione in questa branca economica, il cui obiettivo è (seguendo la definizione di Kotler) "fornire valore per soddisfare le esigenze di un target di riferimento realizzando un profitto", non più con metodologie operative di tipo "push"(vendo ciò che produco) ma di tipo "pull" (comprendo i bisogni dei clienti per produrre beni che soddisfino un reale bisogno). Il rischio di privilegiare solamente alcuni target permane, e per questo resta decisivo il compito di regia della pubblica amministrazione nell'indirizzare gli interventi privati in alcune aree o segmenti particolarmente svantaggiati o degradati.

Fig. 4.53 *l' Index of Multiple Deprivation è un indicatore messo a punto dal governo centrale per supportare le pubbliche amministrazioni ad individuare e valutare le aree di degrado sul quale programmare interventi e stanziare fondi. Si compone di sette aree tematiche (reddito, occupazione, salute e disabilità, educazione e formazione, accesso alla casa e ai servizi, ambiente di vita, criminalità) e trentotto indicatori.*

[i] Le competenze sono simili e possono variare minimamente per temi a seconda dei contesti geografici. Al 2008 sono attive 10 CDC/EDC in Inghilterra: 1NG Newcastle Gateshead - Creative Sheffield (ex Sheffield One URC) - Liverpool Vision - Prospect Leicestershire - Costa (ex ReBlackpool) - Tees Valley illimitato (Tees Valley Regeneration in precedenza) - Forward Swindon (ex La Nuova Società Swindon)- Opportunity Peterborough - CPR EDC (ex CPR Regeneration)- Rigenerate Pennine Lancashire

[ii] Per maggiori dettagli si si rimanda alla consultazione del sito http://www.englishcitiesfund.co.uk/about.html

[iii] 1. large scala masterplans must take in account of how the site can be subdivided into development parcels. Such subdivision con help to achieve successful urban design.
2 design codes can help to create a sense of place and ensure hogh standards of design accross development parcels.
3 the sequences of a project's delivery can raise its profile, ensure facilities and amenities are provided to its residents at the right time, and help in creating a community.

[iv] Lynch ne L'immagine della città, pubblicato nel 1960, mostrò come le persone pecepiscono lo spazio urbano creando mappe mentali attraverso l'utilizzo di cinque categorie:

-percorsi, strade, camminate, passaggi, ed altri canali utilizzati dalla gente per spostarsi;
-margini, confini e limiti ben percepiti come mura, edifici, spiagge;
-quartieri, sezioni relativamente larghe della città contraddistinte da caratteri specifici e da una propria identità;
-nodi, punti focali della città, intersezioni tra vie di comunicazione, punti di incontro;
-riferimenti, oggetti dello spazio velocemente identificabili, anche a distanza, che funzionano come punto di riferimento ed orientamento.

Altro concetto importante è la leggibilità di un luogo, ossia la capacità da parte delle comunità di ambientarsi, orientarsi e capire un dato spazio urbano.

[v] Barcellona principles: 1 provide proactive and collaborative leadership at local level / 2 make the case for public investment / 3 robust long term economic strategy / 4 purposeful shot-term action / 5 investment attraction and readness / 6 relationship matters and need increased attention / 7 effective public work and mayor investment / 8 stay close to the people / stay open to the world / 10 build national – local alleances.

[vi] Il documento in particolare definisce nel capitolo dedicato all'urban design, sei temi e relative strategie progettuali:

1. Rete stradale permeabile, attraverso interventi di definizione di - percorsi pubblici pedonali - riconoscibile gerarchia di strade - Grana urbana e nodi di attività;
2. Sfera pubblica e custodia dello spazio, attraverso interventi di definizione di - Linea di costruzione - Arredo urbano
e arte pubblica - Creazione e animazione sfera pubblica - Strategia di gestione - Openspace e disposizione del verde - Spazi distintivi e punti focali;
3. Densità e mix di usi, attraverso interventi di definizione di - Densità lorde e plot ratio - Collocamento di edifici alti - Ubicazione urbana e gerarchia delle strade - Requisiti di accesso - Mix orizzontale e verticale degli usi - Privacy distanze;
4. Qualità, diversità e carattere distintivo, attraverso interventi di definizione di - diversità architettonica - Il patrimonio e costruzione di riutilizzo - concorsi di progettazione - Valutazione degli edifici alti - CABE Design Review
5. Biodiversità attraverso la progettazione con - Analisi dei contesti - Gestione e amministrazione - Piano di infrastrutture Verde - Più ampi benefici - Energia e microclima;
6. Sicurezza urbana

[vii] Ali Madanipour 2010, nel saggio Newcastle upon Tyne: in search of post-industrial direction in Punter 2010

[viii] Per citare solo i casi più noti: in Scozia, il *Cables Wynd House*, ad Edinburgo meglio conosciuto come *Leith Banana Flats* o come *Banana Block;* in Inghilterra, il *Byker Wall,* a Newcastle, il *Robin Hood Gardens*, a Londra ed il *Golden Lane Estate* sempre a Londra

[ix] Il rapporto ha quantificato il fabbisogno di case in Inghilterra annuo per il *social housing* tra le 17.000 e le 26.000, mentre per il *affordable housing* tra le 73.000 e le 101.000 abitazioni.

[x] l' Open Space Strategy è un documento richiesto alle amministrazioni locali per promuovere e caratterizzare le reti verdi e gli open spaces locali (Nucci 2012) , e generalmente viene redatto separatamente dal piano urbanistico locale, il Locol Development Framework o Unitary Development Plan. Il documento è composto da una serie di indagini socioeconomiche, analisi dei flussi e percorsi, sondaggi effettuati sui residenti, per favorire le scelte progettuali circa le tipologie di spazi verdi e i modelli di rete, il disegno degli spazi, l'accessibilità pedonale, le dotazioni, gli orientamenti circa la gestione, i criteri di valutaizone del successo degli interventi.(Nucci 2012)

[xi] Sono documenti elaborati dai Council per lo sviluppo del city centre o particolari nuovi quartieri in aree dismesse o degradate, che riguardano le tipologie delle piazze, i materiali da utilizzare nell'arredo urbano, o il rispetto delle piantumazioni esistenti, etc.

[xii] Il ruolo centrale dello spazio pubblico in Inghilterra in termini di vivibilità è posto da diversi documenti governativi, prima con il programma per Londra *World square for all*, poi dal fondo *Liveability Fund* introdotto dal documento *"Sustainable communities: building for future"* a sostegno delle autorità locali nelle opere di manutenzione e di miglioria degli spazi aperti, e successivamente con i lrapporto "*The state of the English cities"* del 2006. (Vescovi 2011)

[xiii] I lavori sono stati in parte finanziati da English Partnership

[xiv] Ci si riferisce alle ricerche condotte dalla Price Foundation, English Partnership e Savills in Valuing Sustainable Urbanism, 2007. Un altro studio condotto nel 2007 da NWDA/RENEW Northwest ha stimato in un aumento dei valori immobiliari in media del 15-20% , confermando in maniera sperimentale le ricerche condotte dal CABE nel 2002 nella ricerca The Value of Good Design.

[xv] Consumer corridor , Berdichevsky 1984

[xvi] È importante sottolineare che per la presenza di attività siano esse commerciali o direzionali o di altri settori è necessaria la presenza di funzioni residenziali e lavorative entro una isocrona necessaria agli spostamenti pedonali, inferiori a dieci minuti per sostenere una presenza continua durante l'arco della giornata.

[xvii] Cfr. Phil Jones e James Evans nel libro Urban Regeneration in the UK, pag.72

[xviii] la prima fase investe nelle analisi economiche e ricerche di mercato che contribuiscono a "disegnare" un prodotto (1a leva del mix) compatibile con le esigenze del target di riferimento. Successivamente, sempre in via preliminare rispetto all'avvio di una operazione immobiliare, tramite il monitoraggio della concorrenza, si definisce il livello di prezzo ("a leva del mix). Una volta definito il prodotto e il prezzo, se l'iniziativa è valutata positivamente e viene portata a conclusione, il marketing immobiliare può proseguire con la promozione dell'iniziativa stessa (3a leva del mix). La prima promozione di un' iniziativa immobiliare è rivolta non agli utenti finali ma agli stakeholder dell'impresa, i rimo luogo istituzioni finanziarie e istituzioni pubbliche. In questa fase, il compito principale dell'attività di marketing immobiliare è la redazione dell'information memorandum, il documento che descrive e approfondisce le caratteristiche dell'iniziativa sotto vari aspetti: economico, progettuale, territoriale, lavorativo, sociale e ambientale.

xix tra i vari premi che vengono assegnati ogni anno il RIBA assegna il premio per milgior masterplan, per il progetto dell'anno, la Gold Award. Vengono inoltre assegnati riconoscimenti dal RICS per i migliori progetti di rigenerazione urbana, e premi anche dalle agenzie regionali rivolti al migliore sviluppo immobiliare, e ai migliori developer.
Inoltre anche i singoli Council istituiscono dei premi per i migliori sviluppi immobiliari. Senza soffermarci sui parametri di valutazioni ci interessa sottolineare l'elemento competitivo che questa prassi genera e che i developer considerano determinate per la reputazione.

xx urbanista , uno tra i maggiori esperti e sostenitori della teoria della città creativa, termine che ha coniato nei tardi anni '80.

xxi La città di Newcastle, è stata tra le prime ad essere insignita con il premio di Science City, ed è stato assegnato da parte della partnership The Northen Way, insieme a York e Manchester di un controbuto di cento milioni di sterline in sei anni.
Il piano della città dice." La crescita di Newcastle-Gateshead nei prossimi 20 anni sarà guidato dalla scienza, tecnologia e innovazione. Si produrrà una nuova generazione di prodotti e servizi in modo da affrontare le sfide globali del cambiamento economico, demografico e ambientale". In particolare nel economic masterplan del 2006 del city council 2007, si è scelto di puntare su quattro settori specifici: ricerca sulle cellule, ricerca sulla terza età, energie rinnovabili, design industriale.

xxii In the Daily Beast, 21 marzo 2013 *Did I abandon my creative class theory? Not so fast*

xxiii L'approccio di tipo integrato vanta una casistica più che trentennale in Inghilterra, il primo intervento fu l'Urban Programme del 1978. Inoltre è stato istituito un indice di rilevazione introdotto dal Department for Communities and Local Government composto di 38 indicatori afferenti a sette aree: reddito, occupazione, salute, educazione e formazione, accesso alla casa e ai servizi, ambiente di vita, criminalità.(Vescovi 2011)

xxiv Il Corridor è un luogo sede di due delle università di Manchester, che copre circa 243 ettari, con una forza lavoro 55.000 forte. La partnership si compone de l'Università di Manchester, la Manchester Metropolitan University , il Manchester University Hospitals, il NHS Foundation Trust , con il compito di veicolare successivi investimenti privati nell'area.(Strategic Vision to 2020, The Corridor)

05 ESPERIENZE ITALIANE

INTERVENTI DI RIGENERAZIONE URBANA NELLE CITTA' ITALIANE

5.0 PREMESSA. NASCITA DEL REAL ESTATE IN ITALIA - **5.1** INTERVENTI DI RIGENERAZIONE NELLE CITTÀ ITALIANE, TEMI E CARATTERISTICHE - **5.1.1** LA PRIMA FASE DI INTERVENTI, I GRANDI GRUPPI INDUSTRIALI - **5.1.2** LA SECONDA FASE DI INTERVENTI, SPERIMENTAZIONI DI PARTNERSHIP E APPROCCI INTEGRATI **5.1.3** LA TERZA FASE , INGRESSO DEI CAPITALI INTERNAZIONALI E DEVELOPER GLOBALI - **5.2** CONSIDERAZIONI SUI CASI DI STUDIO

5.0 PREMESSA. NASCITA DEL REAL ESTATE IN ITALIA

Con l'esaurimento della domanda abitativa dal dopoguerra alla fine degli anni '80, e con la dismissione delle aree manifatturiere anche in Italia si apre una nuova fase.
Il settore del *Real Estate* ha iniziato a formarsi e a strutturarsi a partire dalla seconda metà degli anni ’90, in una situazione economica e sociale particolarmente favorevole ed in concomitanza con l'emergere della necessità di riqualificare il patrimonio edilizio esistente attraverso la riqualificazione, gestione e valorizzazione del prodotto finale ed il passaggio del bene immobiliare da bene d'uso a bene d'investimento.
In quegli stessi anni, sono iniziati a formarsi anche nel nostro paese, corsi di formazione nel settore immobiliare orientati a formare nuove figure in grado di coniugare la finanza a procedure tradizionali di sviluppo immobiliare.
Alcune **condizioni congiunturali** poi quali: valori immobiliari relativamente più bassi rispetto a quelli degli altri paesi europei, l’aumento di grandi porzioni di aree dismesse e ampia disponibilità finanziaria per la realizzazione di iniziative immobiliari di vario livello come le operazioni di sviluppo e, non ultimo (come sottolinea Oliviero Tronconi, 2010) la prospettiva di stabilità economica e finanziaria dall’entrata dell’euro che ha reso più attrattivo il nostro paese per diversi operatori internazionali.
La nascita poi dei Fondi d'investimento, la cessione a gruppi finanziari internazionali di patrimoni immobiliari, le operazioni di spin-off, la diffusioni di Fondi di investimento, hanno determinato la tendenziale finanziarizzazione del settore immobiliare anche in Italia e la nascita di nuovi operatori immobiliari a livello nazionale come i *developer* sull'esempio di quelli internazionali.

5.1 INTERVENTI DI RIGENERAZIONE NELLE CITTÀ ITALIANE, TEMI E CARATTERISTICHE

ripercorrere la storia recente, gli approcci e le procedure.

Anche in Italia con i primi fenomeni di dismissione industriale, vengono avviati programmi e politiche urbane rivolte alla rigenerazione urbana.
Si esaurisce una lunga fase legata al tema della abitazione e dell'emergenza abitativa e in cui il dibattito accademico si era spostato sulla sperimentazione tipologica di insediamenti e *grande ensamble*, verso la riscoperta del tema della città e della sua complessità e del suo disegno e modello di sviluppo, per l' appunto sospinto dai recenti fenomeni di dismissione industriale.
Già dalla metà degli anni '70 ri-emergono studi e ricerche sulla nuova condizione del disegno urbano: da "Collage City" di Colin Rowe ad "Urban Space" di Rob Krier, fino alle teorie di Oswald Mathias Ungers sulla città nella città, e alla vicenda dell' IBA di Berlino, e contemporaneamente in Italia alle ricerche di Aldo Rossi sulle morfologie urbane della città storica e sulla ricostruzione critica della città moderna.
Il fenomeno della **dismissione industriale**, che accompagna stravolgimenti a diversi livelli della società europea, apre a scenari nuovi, come esposto in precedenza, portando al diffuso ricorso dello strumento del progetto urbano, che in questa fase iniziale cerca di ricollegarsi a quella tradizione moderna di ricostruzione critica della città storica, ma va incontro a cambiamenti economici e politici che lo dominano.

Una prima fase di interventi, è legata per lo più a singoli fenomeni di dismissione industriale che hanno interessato i grandi poli industriali del Nord, come le vicende di Novoli a Firenze, il Lingotto a Torino, il porto di Genova, Porto Marghera a Venezia, Bicocca a Milano.
Le motivazioni iniziali derivavano dalla necessita di affrontare seri problemi di bonifica ambientale e degrado lasciati dalle ex-industrie, di dare risposte occupazionali alla deindustrializzazione, ma soprattutto di sfruttare grandi valori patrimoniali derivati da rendite di posizione acquisite nel tempo.
Non solo le nuove esigenze del settore produttivo, ma questa trasformazione riguarda tutti livelli della società e una nuova domanda di spazi non soltanto per le residenze ma soprattutto per attività terziarie, di servizio e più in generale la tendenza a dare spazio a destinazioni diverse.
Nascono dunque progetti dalla elevata complessità, in opposizione alla pianificazione generale e allo "*zoning*", in cui si sperimenta il mix funzionale. Si stratta di centri commerciali, aree fieristiche, spazi destinati alla ricerca, sedi universitarie, gallerie d'arte, teatri, hotel.
Dal punto di vista delle destinazioni d'uso gli interventi incorporano sulla carta la varietà degli usi, puntando a costituire aree a destinazioni miste ma accade che le strategie più o meno si assomigliano nelle diverse città.
Le funzioni maggiormente ricorrenti sono le nuove residenze, costruite in 28 delle 50 più importanti aree dismesse italiane, edifici per uffici in 23 casi, e servizi commerciali in 22 casi, come da fonte Censis.[i]
Ne risulta un quadro che mette in risalto la difficoltà di programmazione per altre funzioni, che sono legate per lo più a casualità o eventi (lo spostamento di un teatro come a Bicocca, l'improvvisa cancellazione del Centro Congressi di Santa Giulia) e non basate su scelte strategiche di area vasta o a reali necessità, ma legate strettamente agli andamenti ciclici del mercato.
Si tratta comunque prevalentemente **di aree di grandi dimensioni, in genere di proprietà uniche**, nelle quali occorreva ridisegnare completamente le funzioni, l'assetto urbano,

Tabella 1 -Principali interventi di rigenerazione urbana nelle aree dismesse in Italia.Fonte Censis 2002[ii]

	Area dismessa	Migliaia mq		Area dismessa	Migliaia mq
N A	Bagnoli	3.300	**TO**	Iveco Spina 4	150
M I	Falck	1.500	**MI**	Falck, Concordia sud	110
V E	Marghera	1.165	**TO**	Fiat Ferriere Spina 3	100
T O	Spina3	1.153	**BO**	Manifattura Tabacchi	100
M I	Montedison	1.150	**RM**	Mattatoio Testaccio	92
T O	Spina 2	1.000	**GE**	Sanac,Normoil	90
M I	Bicocca	750	**FI**	Manifattura Tabacchi	87
M I	AEM	642	**MI**	Tibb	69
M I	Innocenti	611	**VE**	Mulini Stuky	66
M I	Fina	454	**GE**	Porto Antico	60
M I	Falk, Vulcano	411	**MI**	Ansaldo	47
M I	Marelli	400	**FI**	Sime	37
F I	Fiat Novoli	318	**MI**	Motta	33
M I	OM Pompeo Leoni	314	**VE**	Junghans	32
M I	Marelli	310	**FI**	Gover	32
M I	Porta Nuova	300	**FI**	Fiat, Belfiore	30
G E	ERG	300	**GE**	Pontile Parodi	23
V E	Arsenale	274	**TO**	Superga	20
V E	Vega	250	**RM**	Mulino Pantanella	20
T O	Lingotto	246	**RM**	Mulino Biondi	20
M I	Breda	240	**RM**	Fiorentini	20
M I	Garibaldi	230	**TO**	CIR-Concerie riunite	15
G E	Italsider	215	**TO**	Fert	13
T O	Spina 1	205	**FI**	Superpila	13
G E	Ansaldo	168	**FI**	Gondrand	10
M I	Scac	166	**RM**	Peroni	6

l'infrastrutturazione; e che vedono coinvolte, a promuovere e realizzare le trasformazioni, le stesse aziende proprietarie dei siti in oggetto, organizzatesi autonomamente per sfruttare in modo diretto la proprietà dei suoli.

Nascono così società (veicolo) *ad hoc* come la *Maire Engineering*, nata da una costola della Fiat; *spin-off* come *Pirelli Real Estate* ad esempio per il caso di Bicocca a Milano, ramo d'azienda della Pirelli cavi.

Sul piano operativo negli anni '80 il problema delle aree dismesse è stato alla base della contrapposizione tra piano generale e progetto architettonico.

In questa fase la **progettazione per parti** ha preso il sopravvento sulla pianificazione generale e spesso le amministrazioni hanno preferito singoli progetti che consentissero di intervenire nel più breve tempo possibile, uno sviluppo per frammenti, a volte subendo una progettazione che è stata imposta dal settore privato.

Questa fase ha comunque visto un impegno da parte dei progettisti a conciliare due linee, da un lato le esigenze di *corporate image* delle nuove forme proprietarie orientate verso strategie aziendali di *branding*; dall'altro il tentativo di misurarsi con il tessuto esistente e le stratificazioni e le tradizioni morfologiche stesse del luogo.

5.1.1 LA PRIMA FASE DI INTERVENTI, I GRANDI GRUPPI INDUSTRIALI

I casi di Novoli a Firenze (**Box. 1**) e Bicocca a Milano (**Box.2**) rappresentano i primi tentativi di rigenerazione di aree dismesse in Italia e che vedono l'impegno di operatori privati organizzati a realizzare parti di città.
È possibile riconoscere in questa prima fase, per quanto riguarda **strategie di urban design** da un punto di vista morfologico, uno sforzo a ricollegarsi a quella tradizione di ricostruzione critica della città, adottano un modello urbano ad isolati.
Da un lato, per il piano di Krier a Firenze, attraverso una ricostruzione filologica dei caratteri tipici delle architetture tradizionali fiorentine con rigide linee guida, dall'altro attraverso un intervento unitario sotto l'unica regia di Gregotti e del suo studio, con una rivisitazione dell'isolato aperto su una rigida griglia sovradimensionata (120 m. x 120 m). In entrambi i casi i tracciati e i vuoti si limitano a configurarsi come semplice opposto all'edificato e non riescono ad interagire ed integrarsi con il tessuto circostante, restando sostanzialmente quartieri autonomi, anzi separati dalla città.

Le *strategie di parcellizzazione* vengono adottate con favore dagli operatori, anche in una ottica di flessibilità temporale, ma risultano carenti dal punto di vista della gestione del fasi. Manca infatti una definizione del programma funzionale in rapporto alle fasi di intervento contrattate con la pubblica amministrazione, e a tutt'oggi gli interventi sono ancora in fase di ultimazione.
Inoltre l'eccezionalità delle situazioni non ha consentito alle pubbliche amministrazioni di integrare questi nuovi sviluppi in una più ampia *strategia di ri-connessione con le aree e quartieri limitrofi*, e per quanto di interesse superiore le funzioni inserite, non svolgono un ruolo di collante e *di traboccamento (spillover)*.
oltre a ciò, il *mix funzionale* viene riconosciuto come strategia principale per conseguire benefici dal punto di vista dell'attrazione e della vivacità dei nuovi luoghi.
Per quanto riguarda il soggetto promotore, la trasformazione di Bicocca fa da volano alla costituzione da parte di Pirelli di un nuova società – prima Milano Centrale e poi la Pirelli Real Estate – che costituisce a livello italiano un esempio precoce della "nuova generazione" di attori immobiliari, operanti in particolare sui servizi e caratterizzati da crescente finanziarizzazione e internazionalizzazione. (Memo 2008) Questa nuova forma societaria introduce in Italia un nuovo modello operativo che si fonda anche sulla gestione degli immobili e sulla valutazione in termini di redditività.
La strategia del mix funzionale terziario-dirigenziali, servizi legati alla cultura (Teatro degli Arcimboldi) e alla ricerca universitaria non è però legata ad una strutturazione degli spazi pubblici integrata con la gestione di questi spazi.
Il *concept* per l'area vede una iniziale proposta di un quartiere sul modello del *science park* – allora piuttosto diffuso a livello internazionale – slittando poi verso l'idea/slogan del "centro in periferia", nella direzione di uno sviluppo policentrico della città.
Il caso di Bicocca dimostra alcune evoluzioni nelle strategie di marketing in Italia.
Emergono in questa fase anche nuove strategie di marketing, attraverso nuovi mezzi di comunicazione, con la nuova figura dell'architetto che assume notevole importanza dal punto di vista mediatico.
" Nel processo di rigenerazione di Bicocca comincia inoltre a manifestarsi la nuova rilevanza pubblica assunta dalla figura dell'architetto, in termini di visibilità e legittimità conferita al

progetto dalla “paternità” dichiarata del *master plan*. Sebbene quella proposta da Gregotti in Bicocca non sembra poter essere rubricabile nella categoria, seppur lasca, di architettura iconica e post-moderna, l’aggressivo *marketing* territoriale messo in atto da Pirelli e l’attivazione di eccellenti risorse legate al mondo dell’arte e della cultura collocano la trasformazione di quest’area come punto di svolta verso un nuovo prodotto urbano immobiliare di larga scala, nel quale la mobilitazione simbolica assume crescente importanza". (Memo 2008)

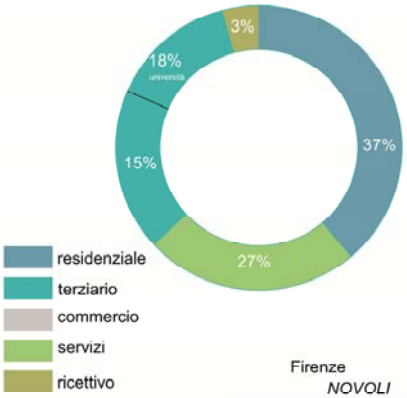
Il caso di Novoli dimostra alcune lacune evidenti nelle strategie organizzative e di processo.
L'area infatti a più di dieci anni dall'inizio dei lavori, risulta non ancora ultimata e si è trasformata in un cantiere eterno, restando ancora aperte questioni sulle funzioni da insediare.
Se da un lato vengono fissati dal masterplan linee guida dettagliate, sulle tipologie edilizie e sul design coding che si rifà alla tradizione medioevale fiorentina, per contro i tempi realizzativi e di approvazione dei singoli interventi subiscono notevoli rallentamenti, tali da compromettere l'unitarietà del quartiere. Così la cittadella universitaria e il parco urbano, che con notevoli ritardi giunge al suo parziale completamento, si configurano come due corpi autonomi.
Oltre tutto il parco urbano, elemento comune che tornerà in molti dei progetti italiani, non riesce a diventare l'elemento strutturante dell’intero quartiere, così come era stato pensato e progettato, anche per una difficoltà di gestione. Non presenta particolari elementi attrattivi e appare piuttosto come uno spazio di risulta a compensazione della nuova edificazione, con la quale per altro non sembra dialogare attraverso i fronti o una continuità dei percorsi.
Inoltre il codice stabilito da Krier, eccessivamente rigido riguardo altezze e caratteri architettonici, non consente una flessibilità adeguata per gli investitori che intendono insediarsi. Sembra forse eccessivamente imporsi una ideologia morfologica e tipologica ed un eccesso di disegno, ignorando invece uno studio sulle connessioni.
Il quartiere sembra infatti isolarsi dal contesto, data anche la viabilità circostante ad alto scorrimento e il completamento degli spazi pubblici affidato ad una fase tardiva. Nessun elemento lascia intravedere un atteggiamento d’apertura e di spalancamento verso l’esterno. Manca infatti una strategia progettuale sugli accessi e sulle connessioni pedonali in grado di attivare fronti urbani attivi.
Il ruolo di magnete che doveva essere svolto (oltre che dal parco) dal Palazzo di Giustizia di Leonardo Ricci, viene isolato e messo da parte, non risultando integrato nel progetto urbano complessivo. A pesare su questa vicenda vi sono le diversi rielaborazioni avvenute, soprattutto l'aver accantonato del tutto la prima versione del progetto di Leonardo Ricci a cui si era approdati a seguito di workshop internazionale di progettazione e con una più ampia consultazione dei cittadini e della pubblica amministrazione.
A differenza delle esperienze europee, questi progetti italiani hanno il demerito di dover fare i conti con ritardi infrastrutturali pesanti dal punto di vista dell'accessibilità.
Le cause degli insuccessi della prima fase furono addebitati ad una mancanza di regole ed ad una cultura della programmazione non adatta alle recenti trasformazioni urbane, troppo rigida e inadeguata.
Una linea, come a Torino, che vede le grandi trasformazioni urbane ancorate al piano generale, ad esempio per "le Spine". Il PRG identifica quattro comparti dalle vocazioni differenti, dove la logica delle costruzioni per frammenti prevale e manca una vera strategia aggregativa.

Spesso accade che i piani si limitino a registrare le trasformazioni già avvenute.

BOX1 EX FIAT NOVOLI, Firenze

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	PRIMA PERIFERIA
AREA:	AREA INDUSTRIALE DISMESSA,
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	1993 (piano Krier)
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2000 – 2008 (non terminato[iii])
STRUMENTI URBANISTICI:	Programma di Recupero
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	FuturaUno Spa (Immobiliare Novoli) Università degli Studi di Firenze
PROGETTO MASTERPLAN:	Leon Krier
COSTRUZIONE VALORE:	-
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	200.000 mq
SUPERFICIE STRADE :	38.624 mq

ITER:
1991 Comune adotta variante di tutela
1993 stipula dell' Accordo di Programma tra Regione Provincia e Comune di Firenze e di Campi Bisenzio
1994 - Pubblicazione piano guida di Krier
1996 - tra la Immobiliare Novoli S.p.a. e il Comune di Firenze viene stipulata una convenzione urbanistica
2001 Variante al Piano di recupero adottata
2006 - termine di scadenza Piano di Recupero prorogato, fino al 4/7/2008



	Firenze NOVOLI
SUPERFICIE TERRITORIALE	320.000 mq
EDIFICATO TOTALE	200.000 mq
residenziale	750 alloggi/ 72.000 mq
hotel / ricettivo	5.700 mq
attività artigianali e industriali	0 mq
direzionale	30.000 mq
formazione e ricerca	37.000 mq
commerciale e servizi	55.000 mq
polo commerciale	0.000 mq
verde pubblico attrezzato	120.000 mq
ab. virtuali/visitatori addetti	3.000/10.000 circa

ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Pianificazione strategica assente
> Phasing non programmato
> Consultazione e partecipazione mancante
> Connettività poco studiata
> Piano di gestione dell'intervento e degli spazi pubblici assente
> Riammagliamento con il contesto
> Parcellizzazione e quartierizzazione
> Magneti attrattori poco rilevanti
> Fronti urbani non attrattivi

Fig. 5.1 *Il plastico dell'intervento*

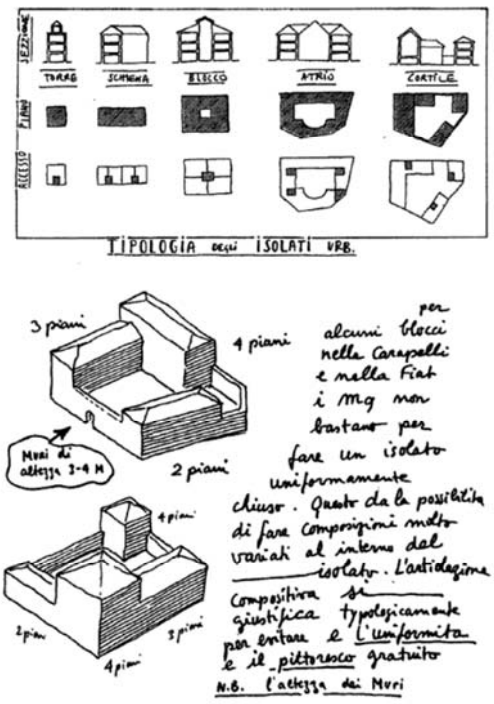


Fig. 5.2 *Documenti Piano guida Leon Krier 1994*

Fig. 5.3 *Area oggetto dell'intervento.*

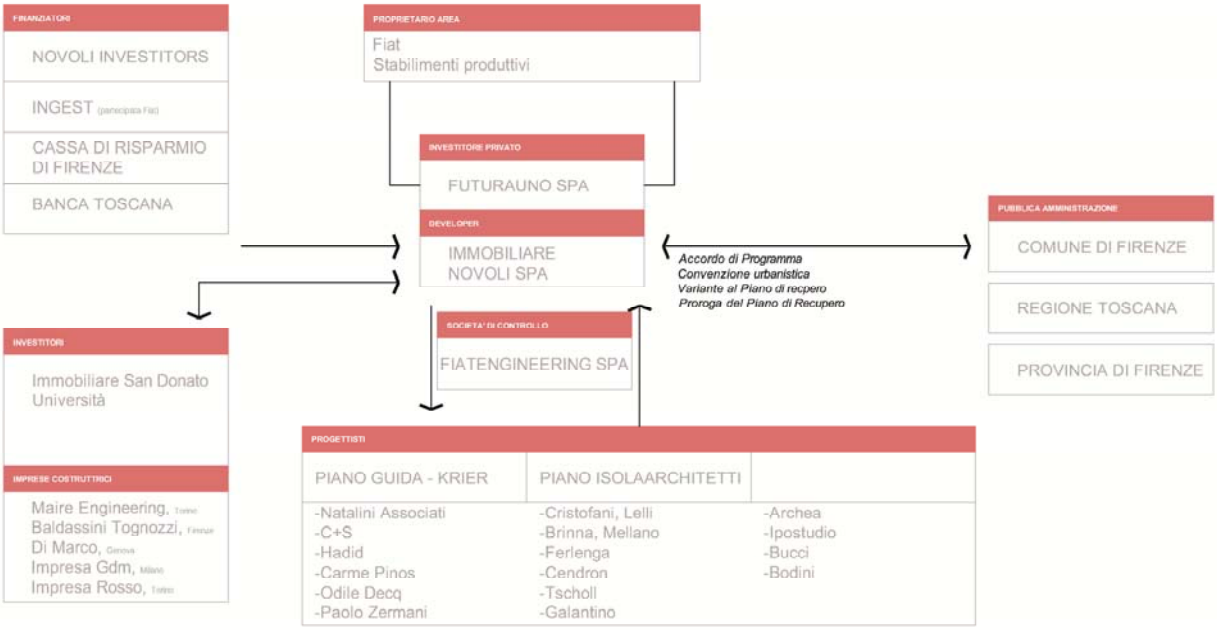


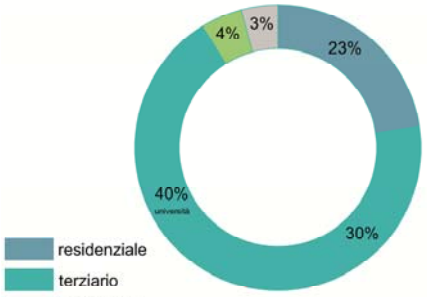
Fig. 5.4 *Schema delle relazioni degli attori coinvolti.*

BOX2 BICOCCA, Milano

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	PERIFERIA
AREA:	AREA INDUSTRIALE DISMESSA
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	1985
ANNO DI REALIZZAZIONE:	1991 (non terminato)
STRUMENTI URBANISTICI:	Variante Z4-Bicocca al PRG 1987
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	Milano Centrale Servizi
ATTORI:	AEM, Cnr, Comune di Milano
PROGETTO MASTERPLAN:	Gregotti Associati
COSTRUZIONE VALORE:	-
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	628.366 mq
SUPERFICIE STRADE :	144.000 mq

ITER:

1985 - Protocollo di Intesa tra Comune, Pirelli, Regione
1897 - Il Comune adotta la Variante zona speciale
1988 - VIncitore della seconda fase: Gregotti Associati
1989 - Approvazione definitiva della Variante al Prg
1990 - Convenzione quadro per l'attuazione dell'Unità 1
1992 - Approvazione del Consiglio Comunale il Pdl 1L
1993 - Protocollo d' Intesa Università- Pirelli
1996 - Accordo tra Pirelli e Teatro alla Scala per l'auditorium
2001 - Milano Centrale diventa Pirelli & C. Real Estate



	Milano BICOCCA
SUPERFICIE TERRITORIALE	676.000 mq
EDIFICATO TOTALE	573.175 mq
residenziale	132.300 mq
servizi pubblici	31.000 mq
attività artigianali e industriali	0 mq
direzionale	180.775 mq
formazione e ricerca	229.200
commerciale	20.248 mq
verde pubblico attrezzato	297.000 mq
Popolazione insediata	5000 circa
	indice 0,65 mq/mq

ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Pianificazione strategica assente
> Phasing non programmato
> Consultazione e partecipazione mancante
> Connettività con il contesto scarsa
> Piano di gestione dell'intervento e degli spazi pubblici assente
> Scala dell'intervento non adeguata
> Parcellizzazione
> Magneti attrattori poco rilevanti
> Fronti urbani che diventano delle chiusure con il contesto esistente
> Fattori comunicativi, campagna pubblicitaria e naming.

Fig. 5.5 *Veduta a volo d'uccello da Sud. Lo schema a grandi isolati con le corti attraversabili e rigida griglia dei tracciati. Volumi ad una scala di molto superiore rispetto a quella circostante. Scarsa attenzione al disegno dei fronti strada. Rigida separazione delle funzioni.*

Fig. 5.6 *Gli isolati di dimensione 120 x 120 metri.*

Sotto il profilo urbanistico, il comune elabora un documento "Elementi per una proposta di reinserimento delle aree Pirelli di viale Sarca – F.Testi" (1985), che individua la possibilità localizzativa di un polo "tecnologico"[iv].

Il modello di intervento adottato dalla società Milano Centrale, che deteneva la proprietà dell'area, fu quella di mantenere la gestione complessiva dell'intervento e di affidare i singoli comparti ad altre società interessate alla realizzazione. Inoltre stabilendo delle partnership di volta in volta si garantiva la maniera di assicurare il controllo dell'operazione.

Come sottolinea Paolo Riganti (in Bolocan Goldeistein 2003), ripercorrendo le vicende susseguitesi dagli anni dal 1980 ad oggi, diversi furono i cambiamenti dal punto di vista funzionale non sempre coerenti tra loro.
Questi diversi cambiamenti sull'insediamento di funzioni altre rispetto alla residenza, e legate spesso a vicende occasionali o improvvise, rimane una costante dei progetti italiani che dimostra la difficoltà alla programmazione.

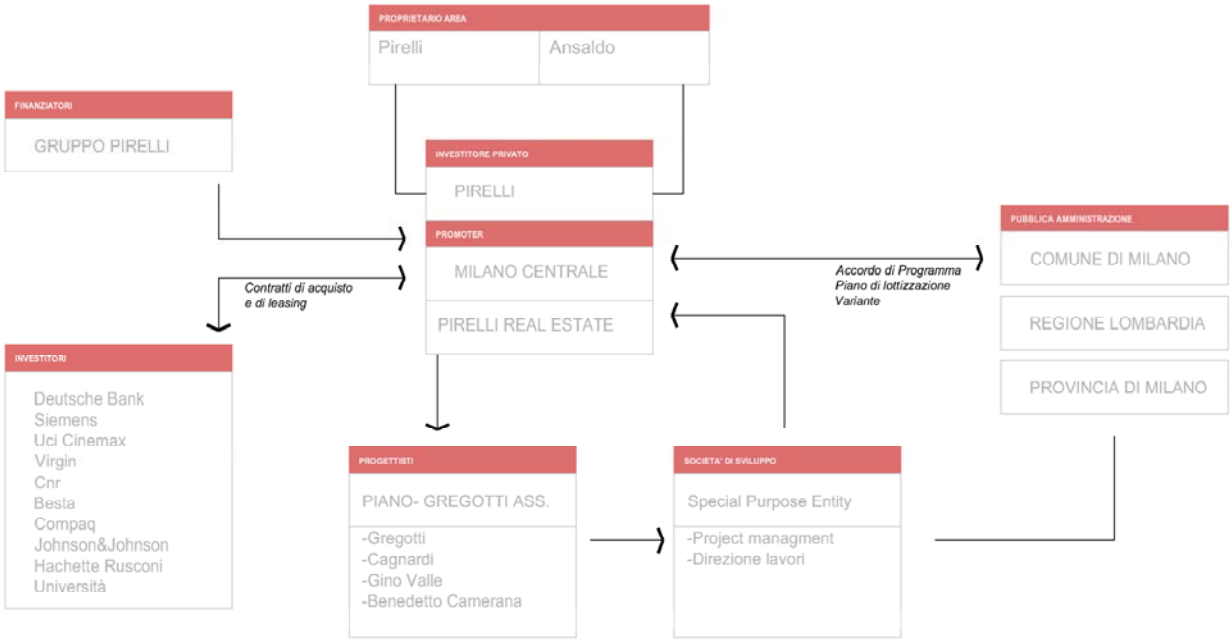


Fig. 5.7 *Schema delle relazioni degli attori coinvolti.*

5.1.2 LA SECONDA FASE DI INTERVENTI, SPERIMENTAZIONI DI PARTNERSHIP E APPROCCI INTEGRATI

Terminata questa prima fase di sperimentazione, a partire dagli anni '90 emerge la necessità di attivare strumenti di governo per le aree dismesse e degradate in una strategia di sviluppo dell'intera città. Di conseguenza si apre **una seconda fase**: la stagione dei Programmi Complessi che vengono ricompresi all'interno dei piani generali e che si ampia ad altri contesti, non solo le aree dismesse ma anche aree periferiche degradate e interventi in centri storici.

Il tema infatti si sposta dalle aree dismesse alle aree degradate dei centri storici e delle periferie, su specifiche aree di disagio all'interno della città. I primi Programmi sono promossi grazie a finanziamenti messi a disposizione dall' Unione Europea con l'affermazione della questione urbana nell'agenda politica comunitaria, tanto che nel 1994 si avviano i Programmi Urban.[v]

Tra i meriti vi è quello di aver introdotto il principio della competizione, da qui in avanti si moltiplicano il numero dei Programmi, sia a livello comune che regionale e comunitario, rendendo l'intervento nelle aree degradate il più delle volte piuttosto farraginoso.

Nascono anche i Programmi di Quartiere, i Pruust e una serie di strumenti, come l' Accordo di Programma e le Società di Trasformazione Urbana per facilitare le partecipazioni tra il settore pubblico e privato, introducendo un maggiore coinvolgimento del settore pubblico. In alcune regioni come l'Emilia Romagna, si introducono interessanti esperimenti sulla gestione dei progetti di trasformazione urbana sulla scia delle ZAC francesi.

Nascono inoltre in questi anni le Agenzie di Sviluppo con l'intento di interpretare meglio i bisogni locali e delle comunità, ma con esiti non sempre positivi, in quanto manca un apparato statale in grado di fornire regole chiare e strategie di intervento sul territorio nazionale, compito che viene demandato alle regioni. Nascono nel 1995 *Risorse per Roma Spa*; nel 1996 *l'Immobiliare veneziana*; nel 1996 *l'Agenzia sviluppo nord Milano Spa* di Sesto San Giovanni, nel 1994 l'ex *Zuccherificio Spa* di Cesena.

Un caso emblematico è l'ex Zuccherificio Cesena, con l'istituzione della società "Ex Zuccherificio S.p.A." costituita nel 1994 come società consortile per azioni pubblico-privata, alla quale partecipava il Comune di Cesena con una quota del 28,59% e partner privati come Cassa di Risparmio di Cesena S.p.A., Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena e Cooperativa Romagna Marche.

Altri esempi riguardano le STU Novello a Cesena e la STU Ferrara Immobiliare Spa che interessano aree dismesse di prevalente proprietà pubblica, con iniziale capitale pubblico e coinvolgimento dei privati solo a valle dell'approvazione dello strumento urbanistico attuativo in modo da coinvolgere i privati finanziatori e/o realizzatori sulla base di un programma di sviluppo immobiliare certo.

Fig. 5.8 *il progetto urbano Novello a Cesena*

Dunque in questi casi la valorizzazione dei suoli con la variante urbanistica, viene gestita direttamente dal pubblico che solo successivamente coinvolge l'operatore privato, gestendo in prima persona l'operazione e redigendo il masterplan autonomamente attraverso un concorso di progettazione. Il valore complessivo dell'operazione è stimato in 170 mln € di cui 23 di opere pubbliche.

La STU Novello S.p.A. di Cesena, interamente partecipata dal Comune, ha il compito di progettare e realizzare la riqualificazione del "Comparto Novello" di Cesena - area di 33 ha, all'83% di proprietà pubblica, sita nel quadrante nord-ovest della città. L'equilibrio economico-finanziario dell'operazione è potenzialmente legato alla commercializzazione degli edifici di residenza libera e degli spazi destinati a terziario e commercio.(Ministero dei Trasporti). La STU in seguito confluirà in un Fondo Immobiliare ad apporto (con il conferimento delle aree) e quote di sottoscrizione in denaro da parte del FIA (Fondo di Investimento per l' Abitare) che si avvarrà della gestione dell'operazione e perseguirà anche obiettivi sociali con la realizzazione di alloggi sociali pari al 50% della superficie edificabile del Comparto 1 su cui opererà il Fondo. L'intera operazione sta avendo nel complesso un iter molto lungo per cui non ancora sono stati avviati i lavori.

In contesti di scala ridotta questa strategia di intervento ha dato anche esiti piuttosto positivi come nell'intervento ex Barilla-Eridania a Parma (**Box. 3**).

"Le connessioni con l'intorno, il rapporto con spazi pubblici e privati, tra parco e volumi costruiti, sebbene non privi di ambiguità tra parti conservate e ricostruite, ne fanno un caso esemplare. L'organizzazione informale degli spazi aperti e i loro differenti ruoli, la distribuzione delle attività commerciali di dimensione contenuta, la pluralità delle funzioni, la densità edilizia restituiscono allo spazio un'identità urbana compiuta"(Gibello 2004)

L' area situata tra il centro storico e la periferia della città, è costituita da due comparti uno di proprietà privata, appartenente alla società Barilla, l'altro di proprietà pubblica appartenente al Comune di Parma. Il Programma ha l'obiettivo di integrare i due comparti in un progetto unitario, con una dotazione di spazi pubblici e servizi e presenza di alloggi di edilizia residenziale pubblica e spazi collettivi con la compartecipazione di investimenti privati.

In effetti l'ammontare complessivo dell'intervento di riqualificazione ha visto un impegno finanziario di circa 70 milioni euro, 44 milioni dei quali sono stati sostenuti dall'operatore privato, mentre i restanti 26 milioni di euro hanno visto impegnati lo Stato, 6,5 milioni, la Regione Emilia Romagna, 3,5 milioni, l'Azienda Casa Emilia Romagna di Parma 4milioni, il Comune di Parma 12 milioni (Storchi 2007:39).

Il programma prevedeva la realizzazione di alcuni magneti/attrattori con rilevanza regionale/locale come l' Auditorium, il Parco, il centro servizi, in gran parte riutilizzando le strutture esistenti e trovando una saldatura dei percorsi e fungendo da connessione tra il centro storico e la prima periferia della città, facilmente raggiungibile a piedi da i quartieri limitrofi.

Per quanto riguarda la cittadella Barilla (Barilla center), la gestione di questi spazi rimane privata e prevede alcune funzioni di interesse locale e propone un mix funzionale che include direzionale, commerciale di media distribuzione, residenza e attività culturali (la scuola di cucina, multisala cinematografica, un hotel, un centro congressi). L'obiettivo è quello di estendere il percorso commerciale e di intrattenimento del centro città, attraverso una galleria commerciale coperta su due livelli, e di realizzare un cluster nel settore del "*food*" e gastronomia, con la realizzazione dell' Accademia della Cucina, Consorzio del Prosciutto di Parma.

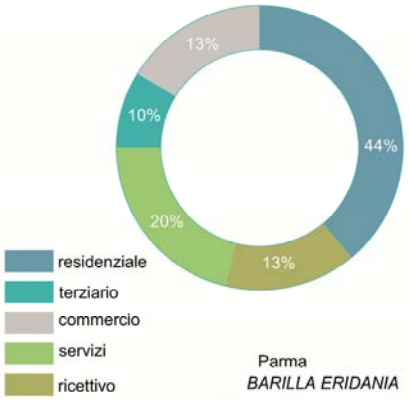
Il ruolo del privato dunque è risultato fondamentale per la riuscita dell'operazione, e parte delle volumetrie realizzate o recuperate sono rimaste nell'ambito della sua diretta gestione.

BOX3 BARILLA-ERIDANIA, Parma

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	PRIMA PERIFERIA
AREA:	AREA INDUSTRIALE DISMESSA,
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	1995-1998
ANNO DI REALIZZAZIONE:	1998 – 2006
STRUMENTI URBANISTICI:	Programma di Riqualificazione Urbana
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	Barilla Spa Comune di Parma
PROGETTO MASTERPLAN:	Renzo Piano Building Workshop,
COSTRUZIONE VALORE:	€ 70 milioni, 44 mln privati; 26 mln pubblico
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	41.740 mq
SUPERFICIE STRADE E STANDARD:	27.640 mq

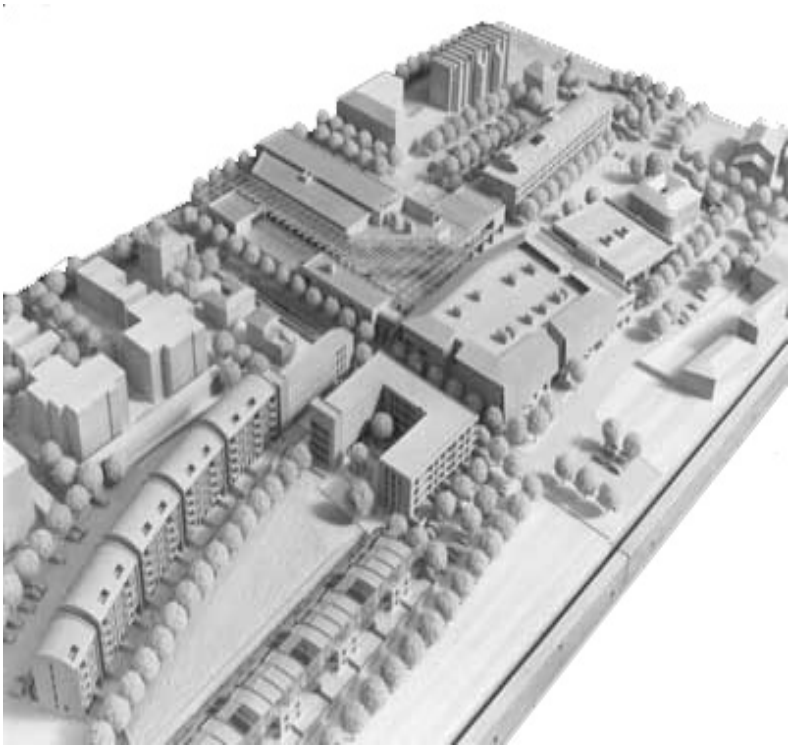
ITER:

1995 Comune adotta il Piano di riqualificazione urbana
1996 viene quantificato e approvato il contributo statale
1997 protocollo d'Intesa fra Ministero dei Lavori pubblici, Regione, Comune, Istituto Autonomo Case Popolari
1997 - attuazione variante al PRG
1998 - Firma Accordo di Programma che prevede durata decennale per la consegna delle opere



Parma
BARILLA ERIDANIA

SUPERFICIE TERRITORIALE	550.000 mq
EDIFICATO TOTALE	41.740 mq
residenziale	18.370 mq
hotel / ricettivo	5.500 mq
servizi	8.310 mq
direzionale	4.000 mq
commerciale e cinema	5.560 mq
polo commerciale	0.000 mq
verde pubblico attrezzato	56.000 mq
ab. virtuali/visitatori addetti	-



ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Struttura di Partnership efficace
> Connettività con il contesto buona
> Piano di gestione dell'intervento e degli spazi pubblici strutturato
> Scala dell'intervento adeguata
> Mix di regimi proprietari
> Magneti attrattori adeguati
> Caratterizzazione degli spazi punnlici e privati

Fig. 5.9 *Il plastico dell'intervento. Il piano di Riqualificazione Urbana unisce due aree una pubblica, l'ex Zuccherificio Eridania e il comparto industriale dismesso Barilla, destinato a funzioni terziarie.*

Fig. 5.10-11 *Vista del comparto residenziale composto da 110 alloggi disposti intorno alla corte centrale, sullo sfondo il parco Eridania Barilla. A destra Auditorium Paganini intervento realizzato con fondi pubblici.*

Fig. 5.12-13 *A sinistra dettaglio del Barilla Centre; A sinistra vista dall'alto dell'intervento.*

Fig. 5.14 *Vista dall'alto dell'area di intervento, in diretta connessione con il centro cittadino.*

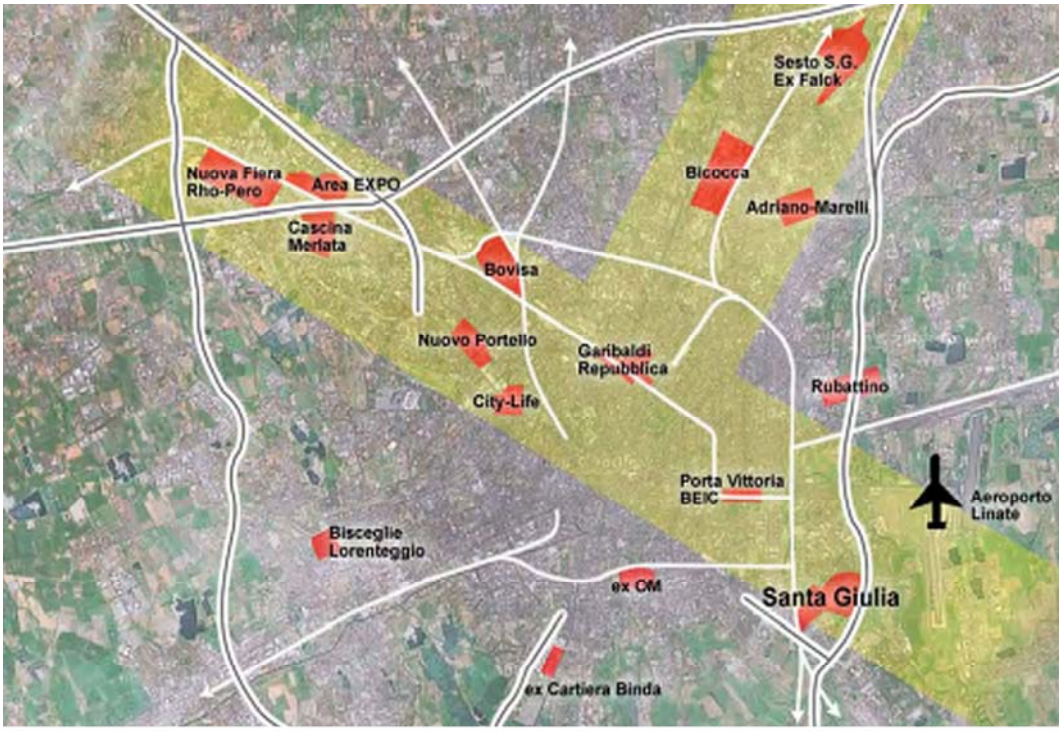


Fig. 5.15 *schema a "T rovescia" da Ricostruire la grande Milano 2000*

Una linea di strumenti di programmazione negoziata viene introdotta a Milano e in Lombardia.
In questo contesto normativo - urbanistico, la Lombardia, e Milano in particolare, rappresentano un caso significativo, istituendo per primi nuovi strumenti della programmazione negoziata, i Programmi Integrati di Intervento (P.I.I.). Questi superano di fatto la pianificazione del Piano Regolatore Generale e identificano le aree dimesse come occasione per riequilibrare funzioni all'interno del territorio vasto, e seguendo una linea di *deregulation* individuano nel settore privato un ruolo centrale per lo sviluppo di queste operazioni e le pubbliche amministrazioni intraprendono a tal fine un intenso lavoro interlocutorio con i grandi gruppi immobiliari.
Nel complesso possiamo affermare che, pur nel loro tentativo di controllo all'interno di una programmazione unitaria, questa fase di "Programmi Complessi" palesa limiti di pianificazione strategica e di capacità di indirizzo da parte dei soggetti pubblici. Mentre dimostra l'ascesa di nuove figure nel mercato immobiliare nel panorama nazionale, e aprirà la strada alla evoluzione del finanziere immobiliarista e all' ingresso di nuovi capitali internazionali, l'evoluzione verso la nascita delle Società immobiliari Quotate, e Società Immobiliari non Quotate.
A Milano questa fase darà avvio ad una stagione di interventi di grandi dimensioni per quantità di investimenti e superfici, come Santa Giulia Rogoredo, Cascina Merlata, Portello Nord, Porta Nuova-Garibaldi, Fiera Milano CityLife, e l'ascesa di nuove tipologie di attori privati e *developer*: la cordata tra gruppi assicurativi e società di costruzione (CityLife srl); il *developer* che opera a scala internazionale (Hines); la società immobiliare specializzata in interventi su aree dismesse (Risanamento SpA).

5.1.3 LA TERZA FASE, INGRESSO DEI CAPITALI INTERNAZIONALI E DEVELOPER GLOBALI

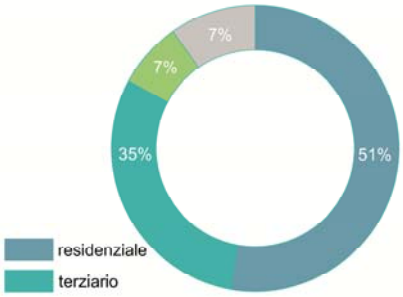
In questa **ultima fase** di estrema euforia, che si apre agli inizi degli anni 2000, dovuta all'eccezionalità del ciclo immobiliare, si predilige infatti scale di intervento sempre più ampie e il ruolo delle strategie di marketing e di mediaticità sembrano prevalere sui temi del disegno urbano che viene accantonato nel dibattito contemporaneo.
Significativo da questo punto di vista è il caso del PII FieraMilano.
La società vincitrice del bando risultò **CityLife**, partecipata da Generali Properties, Gruppo Ras, Immobiliare Lombarda (Gruppo Fondiaria-SAI) e Lamaro Appalti con l'offerta di acquisto di 523 milioni di euro, un gruppo che incorpora società del settore assicurativo e immobiliare.
Dal punto di vista delle **strategie organizzative e di processo,** risulta di interesse la formula scelta per il concorso privato, che fissati soltanto alcuni indici generali, sui rapporti di copertura e superfici, legava l'offerta economica ad un progetto complessivo dell'area.
La procedura di gara per la riqualificazione delle aree della Fiera Milano lasciava ampi margini di intervento, tracciando più che prescrizioni delle linee guida ("un intervento emblematico e riconoscibile a scala cittadina, ma anche internazionale"; "recupero del legame con il contesto in modo non artificioso"; "vivibilità del luogo" "qualità architettonica ed ambientale" ed esplicitava alcune richieste[vi]) che scaturirono da una concertazione tra l'Ente Fiera Milano ed il Comune di Milano. Gli esiti parvero discutibili nell'immediato.
Nelle intenzioni del bando di gara per la cessione e la riqualificazione di parte del Polo Urbano, Fondazione Fiera Milano e Sviluppo Sistema Fiera, si dichiarava di non vendere al migliore offerente, ma di indire un concorso per scegliere acquirente e progetto in base a: qualità del progetto, programma di realizzazione e offerta economica; condivisione con Regione Comune dell'intero percorso; individuazione dei precisi requisiti a garanzia che la riqualificazione dell'area risponda pienamente all' esigenze di una metropoli sempre più internazionale.
Essa si basava su due elementi distinti: da una parte la proposta tecnico-progettuale sviluppata sulla base di linee guida utili a indicare temi e obiettivi del progetto di riqualificazione. Dall'altra l'offerta economica per l'acquisto dell'area. Dunque si cercava di unire sia il concorso di progettazione sia la gara d'appalto che l'asta, con la partecipazione dei più grandi operatori del settore immobiliare riuniti in cordate. Il modello urbano era per lo più affidato alla visione interpretativa di arcistar internazionali, chiamate a firmare i progetti, senza alcuna fase di concertazione o discussione avviata. Se si esclude la proposta di RPBW, pochi furono i progetti di interesse.
La maggior parte infatti puntava su proposte mediatiche attraverso **strategie di marketing**.
I risultati deludenti sotto vari aspetti, derivano in prima battuta dalle scelte iniziali operate e successivamente dalla redazione del bando di concorso, che se nelle premesse faceva intendere che la scelta sarebbe stata suggerita dalla qualità della proposta progettuale e che sarebbe stata seguita una valutazione più di tipo prestazionale che di tipo prescrittivo e normativo, poi nei fatti la scelta dell'operatore privato (da parte di Ente Fiera) è stata fatta sulla base dell'offerta di acquisto più alta.
Inoltre sono mancate indicazioni progettuali legate al programma dell'intervento, che al fine di assicurare ampie aree verdi (quasi a ricercare un consenso per le nuove volumetrie), attribuiva un indice di edificabilità (1,15 mq/mq) quasi doppio di quello destinato dal Comune di Milano per le aree dismesse (0,60 mq/mq) ed inoltre dal vincolo di lasciare la metà dell'area di intervento a parco, generando uno sviluppo degli edifici in altezza e poco denso e compatto.

BOX4 CITY LIFE, Milano, CityLife srl

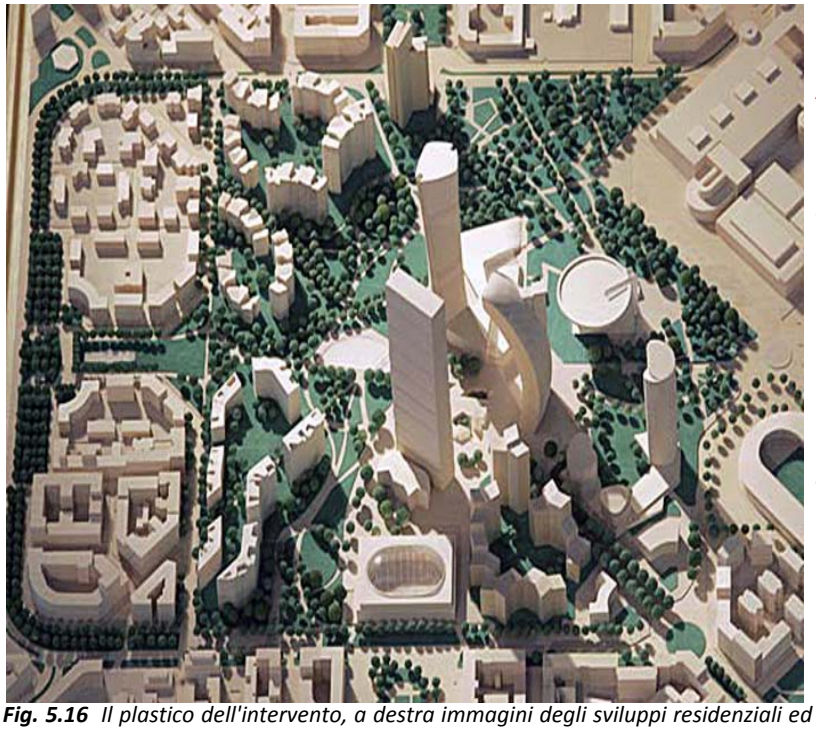
SCENARIO:	TRASFORMAZIONE
LUOGO:	SECONDO ANELLO
AREA:	AREA INDUSTRIALE DISMESSA
CONCEPT:	BUSINESS DISTRICT
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2005
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2008 -2014
STRUMENTI URBANISTICI:	Piano Integrato di Intervento (PII)
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	CityLife srl, partecipata da Generali Properties, Gruppo Allianz, Immobilare Lombarda, Lamaro Appalti
PROGETTO MASTERPLAN:	Hadid, Libeskind, Isozaki, Maggiora
COSTRUZIONE VALORE:	-
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	288.879 mq
SUPERFICIE STRADE:	28.442 mq

ITER:

2003 Bando di gara per la riqualificazione del Polo Urbano
2004 Scelta del progetto vincitore
2005 Approvazione del P.I.I. presentato da CityLife S.r.l.
2006 Vendita dell'area (da Fiera Milano S.p.A. a CityLife S.r.l.)
2006 Firma della convenzione attuativa tra Comune di Milano e CityLife S.r.l.
2007 Avvio delle prime opere di demolizione e di bonifica
2007 Conclusione delle attività del "Tavolo di Lavoro"
2008 Adozione della Variante al P.I.I.
2008 Presentazione D.I.A. e/o P.d.C. dei lotti residenziali



	Milano City Life
SUPERFICIE TERRITORIALE	367.748 mq
EDIFICATO TOTALE	293.179 mq
residenziale	148.407 mq
attività artigianali e industriali	0 mq
direzionale	105.300 mq
formazione e ricerca	/ mq
commerciale	20.000 mq
servizi pubblici	9.472 mq
verde pubblico attrezzato	175.000 mq
ab. virtuali/visitatori addetti	4.452/5.000/5.000



ANALISI DELLE STRATEGIE:
> Pianificazione strategica lacunosa
> Phasing non efficace
> Consultazione e partecipazione scarsa
> Connettività con il contesto scarsa
> Piano di gestione dell'intervento e degli spazi pubblici assente
> Scala dell'intervento non adeguata
> Magneti attrattori poco rilevanti
> Fronti urbani che diventano delle chiusure con il contesto esistente
> Fattori comunicativi, campagna pubblicitaria e naming.

Fig. 5.16 *Il plastico dell'intervento, a destra immagini degli sviluppi residenziali ed in basso il complesso direzionale con le tre torri landmark.*

Fig. 5.17 *Il Piano di City Life vincitore della prima fase. A destra gli sviluppi residenziali*

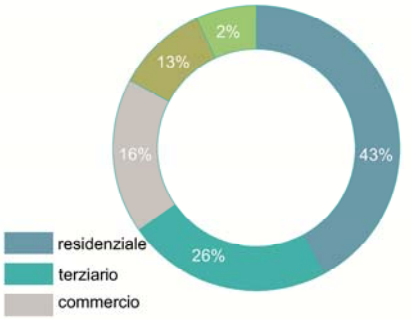
Fig. 5.18 *A sinistra i miglioramenti della variante 2007. Fonte Comune di Milano. In alto rendering di progetto*

BOX5 SANTA GIULIA, Milano, Risanamento

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	PERIFERIA SUD EST
AREA:	AREA INDUSTRIALE DISMESSA
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2005
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2015 (non ultimato)
STRUMENTI URBANISTICI:	Piano Integrato di Intervento (PII)
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	Risanamento Spa
PROGETTO MASTERPLAN:	Caputo, Carminati, Foster and Partners
COSTRUZIONE VALORE:	€ 1,100 mln (stima) costo area € 250 mln
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	615.000 mq

ITER:

2001 Avvio del Procedimento
2002 Consiglio di Zona 4
2002 Commissione Edilizia
2002 Adozione della Giunta Comunale con delibera n.1723
2004 Approvazione del Consiglio Comunale con delibera n.7
2005 Stipula della Convenzione



Milano *Rogoredo-Santa Giulia*	
SUPERFICIE TERRITORIALE	1.111.573 mq
EDIFICATO TOTALE	615.000 mq
residenziale	270.885 mq
ricettivo	80.870 mq
direzionale	162.785 mq
funzioni compatibili	70.450 mq
commerciale	30.000 mq
servizi pubblici	53.140 mq
verde pubblico attrezzato	418.434 mq

ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Pianificazione strategica assente
> Phasing non programmato
> Consultazione e partecipazione mancante
> Connettività con il contesto scarsa
> Mix di regimi proprietari non efficiente, realizzazione di social housing in aree non intergrate con l'intervento
> Scala dell'intervento non adeguata
> Magneti attrattori poco rilevanti
> Fronti urbani che diventano chiusure
> Fattori comunicativi, campagna pubblicitaria e naming

Fig. 5.19 *Il masterplan Santa Giulia di Caputo, Carminati e Foster per Risanamento S.p.A.*

Fig. 5.20 *Il ruolo che il settore pubblico ha rivestito bisogna osservare che è stato un ruolo passivo. La governance esercitata (di completa deregulation) è figlia di scelte precedenti derivanti dal Documento di Inquadramento Generale "Ricostruire la Grande Milano" con il modello a "T rovesciata", in cui si indicavano indici di edificabilità 0,65mq/mq, presenza di pluralità di funzioni e la presenza di parchi urbani pari al 50% della superficie dell'intervento.*

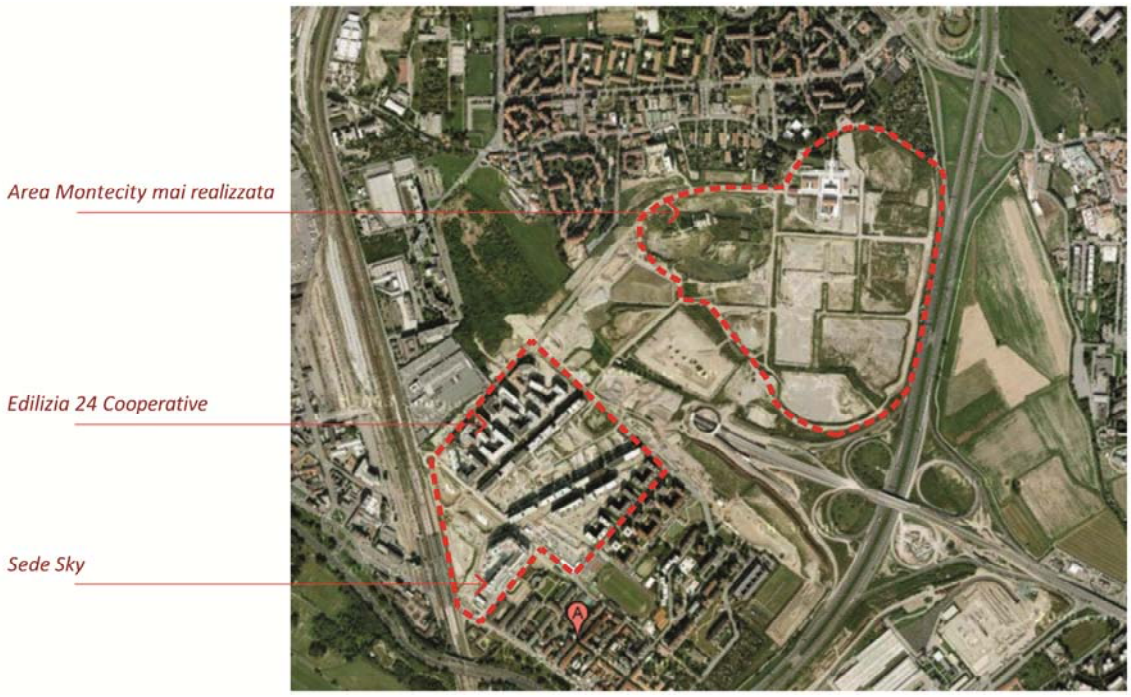


Fig. 5.21 *Schema dei due comparti: ZRU1 Montecity - ZRU3 Rogoredo.*

Il progetto originario infatti subisce modifiche sostanziali (**Fig. 5-17-18**) in fase di approvazione del consiglio comunale. Vengono ampliate le aree e verdi in maniera eccessiva[vii], senza considerare la gestione di questi spazi, e riconfigurati gli isolati residenziali, le aggregazioni dei lotti di Hadid e Libeskind, con il tentativo di comporre un organizzazione a corti; alcune eliminate (quelle di Maggiora ad Ovest) con un conseguente ulteriore elevazione in altezza degli altri edifici. In maniera positiva vengono razionalizzati i percorsi e ripresi gli allineamenti dei viali preesistenti esaltando alcune visuali precedentemente ignorate, rispetto ad una precedente casualità.
Le tipologie adottate comunque dimostrano una certa indifferenza al rapporto strada edificio e al contesto e non si attestano sui percorsi diagonali ma paiono richiudersi in se stesse e non cercare alcun dialogo con l'intorno. Le aree residenziali sono per lo più disposte lungo il limite sud dell'area, ed essendo alti tra i 18 ed 28 piani operano un forte elemento di rottura.
Anche lo sviluppo direzionale collocato al centro e all'incrocio dei percorsi pedonali non disegna uno spazio pubblico aggregativo, funzione che viene demandata in un secondo momento alla futura stazione della metro.
Il verde sembra inoltre occupare tutto lo spazio che non è destinato ad edificio, dettato anche dall' intento di massimizzare lo spazio a parco più che da un obiettivo di qualità.
Per quanto riguarda le funzioni, pur essendo previsto un adeguato mix funzionale affinché l'area non sia esclusivamente un nuovo centro direzionale, non è previsto un mix di regimi proprietari, o edilizia agevolata, ma il *target* a cui si rivolge l'offerta abitativa è esclusivamente ad elevata capacità di spesa[viii].
Le funzioni appaiono distinte rigidamente per ambiti: le torri ospitano le funzioni terziarie ed uffici, i lotti residenziali sono ad esclusivo uso residenziale, gli edifici destinati ad attività culturali sono invece emergenze isolate nel parco. Un modello urbano dispersivo, poco compatto, riconducibile a quello dei parchi attrattivi; un assemblaggio di parti ognuna indipendente ad esaltare l'individualità e la forma dei singoli interventi e cercando di farne un punto di forza[ix].
In definitiva a prevalere è il carattere iconico, che però in maniera effimera si traduce nel tema dell'architettura-spettacolo. A trainare l'intero progetto sembra essere infatti esclusivamente la forma dei tre grattacieli, preoccupati, in una **logica strategica di marketing**, a realizzare esclusivamente un *brand* in grado di esprimere uno stile, più che reali principi insediativi capaci di generare una rigenerazione a lungo termine.
Il progetto di Hadid, Libeskind, Isozaki e Maggiora è infatti soprattutto questo: il *packaging* di tre forme intriganti e facilmente memorizzabili, che si possano assimilare in fretta, e che anche al solo colpo d'occhio comunichino un'immagine scintillante. (Borella 2004)

Per quanto riguarda il caso di **Santa Giulia**[x] (**Box.5**), pur essendoci tutte le premesse per un intervento di altissima qualità, hanno pesato una scarsa gestione dell'intervento ed un fallimentare rapporto tra pubblico e privato. Oltre tutto è venuto meno l'elemento determinante per il progetto di rigenerazione: la bonifica del terreno e la conseguente realizzazione del parco urbano. Ancora una volta la totale mancanza di pianificazione strategica testimonia il carattere occasionale di queste operazioni di rigenerazione urbana e l'iter eccessivamente lungo non sembra trovare miglioramenti nelle molteplici varianti di piano. Inoltre dal punto di vista finanziario, l'ampio ricorso alla leva immobiliare dei finanziamenti bancari, raggiungendo un rapporto di 1 a 10, combinato con una fase di recessione della domanda abitativa ne hanno determinato il blocco dell'operazione.

In sostanza la proposta del progetto di *Montecity-Rogoredo*, poi denominata Santa Giulia, prevedeva due aree piuttosto scollegate una a prevalente destinazione residenziale e l'altro a prevalenza terziario - commerciale, separati da un vasto parco urbano privo di funzioni e attrattori, e da una viabilità mai completata[xi].

Per quanto riguarda il *mix tenant* il piano prevedeva una offerta residenziale divisa in varie tipologie, studiate per soddisfare ogni necessità. Ampio spazio è destinato all'edilizia residenziale convenzionata nell'area Rogoredo, cui è stata ceduta parte al consorzio "Le Residenze del Parco di Santa Giulia", di cui fanno parte 24 cooperative e che attualmente risulta l'unica parte realizzata. Negli intenti del *developer* e dei progettisti, Montecity - Rogoredo, doveva diventare, la città nella città, un luogo tra campagna e città che prende i benefici di entrambi.[xii]

L'intervento ha rappresentato l'ascesa di una nuova società immobiliare la Risanamento SpA, e della figura di Zunino che ha rappresentato un nuovo modello di *developer*, basato sul trading immobiliare e in particolare con specializzazione nelle aree dismesse. Il modello adottato infatti si è basato, sull'acquisizione di aree dismesse, ottenimento di ingenti prestiti da gruppi bancari e assicurativi, rendimento assicurato dalle plusvalenze assicurate da progetti e immobili firmati da architetti di fama internazionale. In questo scenario le aree dismesse hanno esercitato un grande interesse da parte degli investitori e degli operatori proprio per la capacità di operare ad una ampia scala territoriale che consente più ampi margini di plusvalenze in termini assoluti dal punto di vista finanziario.

Ma ancora una volta una strategia di valorizzazione che si è basata su una offerta per lo più quantitativa e comunicativa, con gravi carenze dal punto di vista organizzativo e di processo.

Per dirla con Gibello, ha dominato una "*miope cultura d'impresa*", da "*un'imprenditoria edile con una limitata visione strategica degli orientamenti futuri del mercato*".

Travagliato è anche il caso del PII **Garibaldi Repubblica** (**Box.6**). Dopo un lungo iter di acquisizione delle aree, lo sviluppo dell'operazione viene assunto da *Hines*[xiii], tra i principali *developer* a livello mondiale che ha riunito le tre aree prima di allora frazionate in diverse proprietà.

Il progetto di rigenerazione dell'area Porta Nuova redatto da Cesar Pelli, si compone di tre unità distinte: Porta Nuova Garibaldi, Porta Nuova Varesine, Porta Nuova Isola e di un vasto parco urbano a cui è affidato il compito di ricucire le trame e le connessioni con i quartieri limitrofi.

Emerge anche qui un **accurato uso delle strategie di marketing,** nella scelta degli architetti, nella comunicazione di un *brand*, nella scelta di una immagine di un quartiere sostenibile dal punto di vista ambientale, che utilizza la retorica del parco urbano**.**

Pesa maggiormente in senso negativo dal punto di vista delle **strategie di urban design** è il prevalere di un progetto urbano per parti, che si compone attraverso il montaggio di unità distinte. Manca un tentativo di connessione con il contesto, salta la scalarità del progetto con i quartieri limitrofi, è assente una strategia aggregativa di *quartierizzazione*.

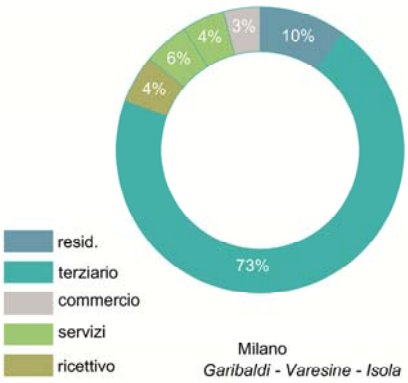
Il complesso direzionale, come a CityLife, è composto di tre torri ed un podio pedonale a cui è affidato il ruolo di piazza centrale e spazio pubblico aggregativo. In una fase successiva all'approvazione del masterplan generale, ha giovato sicuramente una accurata progettazione degli spazi pubblici e dei percorsi pedonali, affidati tramite concorso agli studi di architettura di *Ghel, Edaw e Land Architect* (**Fig. 5.24)** *,* nel migliorare l'accessibilità e nella caratterizzazione degli spazi pubblici e nella loro gerarchia. Pesa comunque il fatto di averla rimandata ad una fase seguente rispetto alla definizione delle volumetrie.

BOX6 PORTA NUOVA, Milano, Hines

SCENARIO:	TRASFORMAZIONE
LUOGO:	CENTRO
AREA:	AREAFERROVIARIA DISMESSA
CONCEPT:	ATTRACTIVE AREA, HOUSING LED USO MISTO
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2005
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2015 (non ultimato)
STRUMENTI URBANISTICI:	Piano Integrato di Intervento Garibaldi (PII)
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	Hines European Development
PROGETTO MASTERPLAN:	Pelli, Kohn Pederson Fox, Boeri Studio
COSTRUZIONE VALORE:	€ 600 mln (stima)
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	340.000 mq

ITER:

2000 Promozione Accordo di Programma
2001 Approvazione PII
2002 Concorso di progettazione
2002 Adozione della Giunta Comunale con delibera n.1723
2005 Sottoscrizione convenzione attuativa e accordo quadro Trilaterale Comune-Astaldi-Privati



Milano
Garibaldi - Varesine - Isola

SUPERFICIE TERRITORIALE	230.000 mq
EDIFICATO TOTALE	355.793 mq
residenziale	36.836 mq 1.100 convenzionata
servizi culturali Polo della Moda	15.000 mq
ricettivo	15.000 mq
direzionale uffici	258.110 mq
espositivo	20.000 mq
commerciale	10.847 mq
verde pubblico attrezzato	100.000 mq

ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Pianificazione strategica assente
> Phasing carente
> Clusterizzazione settore della moda
> Consultazione e partecipazione bassa
> Connettività con il contesto scarsa
> Caratterizzazione spazi pubblici
> Mix tipologico scarso
> Mix di regimi proprietari assente
> Scala dell'intervento poco adeguata
> Magneti attrattori di livello iconico
> Fattori comunicativi, campagna pubblicitaria e naming

Fig. 5.22 *Render del PII Garibaldi Repubblica, Porta Nuova a Milano.di Porta Nuova.*

Fig. 5.23 *Planimetria dell' intervent, disegno degli spazi verdi, Land Architect*

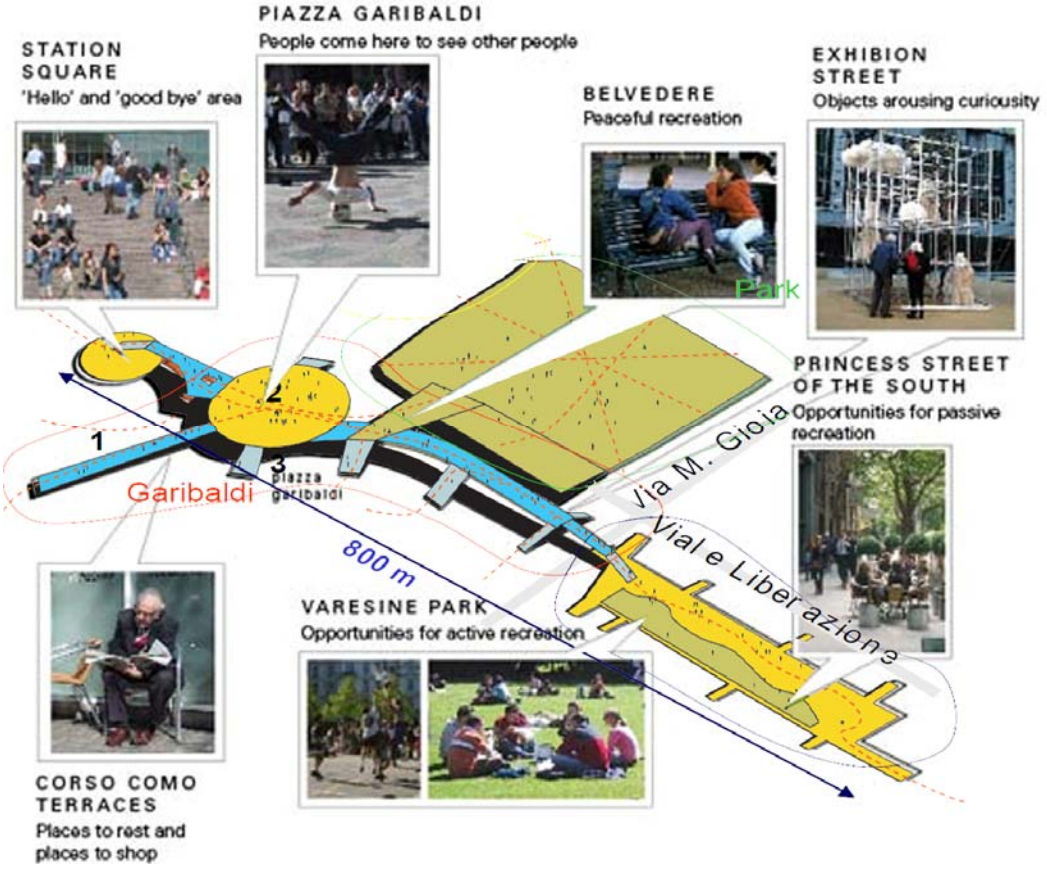


Fig. 5.24 *La strategia di connessione e caratterizzazione degli spazi pubblici elaborata da Jan Ghel.*

L'intervento cerca di collegarsi con il percorso commerciale e della moda di Corso Como, nel tentativo di insediare nuove attività nel campo della moda e realizzare un *cluster* nel settore "*fashion*" attraverso anche l'inserimento di un *hub* del settore come il MODAM. Questi e l'incubatore per l'Arte, sono collocati in due edifici posti ai margini del parco in connessione con le aree rispettivamente di Garibaldi e Isola.
Bisogna riconoscere che in termini organizzativi, l'operazione ha giovato della nuova conduzione da parte di Hines che ha imposto una operatività e gestione delle fasi del progetto ormai consolidata negli altri paesi, ed infatti a differenza degli altri interventi si avvia alla definitiva realizzazione. Oltre alla capacità di gestione del processo edilizio, che in questo progetto è di notevole interesse, anche per la qualità dei singoli edifici certificati con i più alti livelli di certificazione energetica, sono emersi tentativi da parte del *developer* di avviare un processo partecipativo con le associazioni dei quartieri limitrofi. Nel complesso più che un processo di condivisione, possiamo definirlo un tentativo di trasparenza delle scelte effettuate.
Inoltre da rilevare positivamente anche la procedura del concorso per l'affidamento dei singoli comparti e l'impiego di diversi studi di progettazione.

Se Milano avvia una fase di estrema intraprendenza nelle aree dismesse con esiti discutibili, a **Roma** si sperimenta una prima fase, a metà degli anni '90, con la formula degli *Accordi di Programma* che portano ad una serie di interventi puntuali nelle aree degradate.
Con il PRG 2003 invece si apre una fase di pianificazione di città multicentrica che introduce le 18 centralità urbane. E' quest'ultima una scelta che sembra ignorare i recenti approcci alla rigenerazione urbana che pongono come centrali i temi della densità e della compattezza e del trasporto, a favore di un modello di sviluppo con nuove espansioni ai margini della città e con edificazioni a basse densità.
Per di più, questi interventi basati sull'insediamento di magneti/attrattori della grande distribuzione attorno ai quali sorgono insediamenti residenziali accompagnati da una scarsa infrastrutturazione della mobilità, non fungono da rilancio competitivo per la capitale e aggravano la situazione abitativa, non prevedendo quote significative di *housing sociale*. Oltre tutto vedono il loro complicato completamento in una fase di forte recessione del mercato immobiliare denotando in sostanza una scarsa capacità di gestione e controllo della qualità e delle fasi dei progetti urbani.
Fanno eccezione alcuni interventi isolati come il **PRIN di Pietralata**, o il Programma di Recupero urbano di **Giustiniano Imperatore**. Quest' ultimo è di notevole interesse poiché, seppur in maniera del tutto eccezionale giunge ad una proficua collaborazione tra pubblico e privato sui temi sociali e della qualità della progettazione.
Esso rappresenta un caso di rigenerazione di un comparto di edilizia residenziale pubblica per cui si rese necessaria la demolizione[xiv].
Più difficoltoso e dall' iter elaborato, è il caso della **Città dei Giovani** sulle aree dell' ex Mercati Generali a Ostiense. Il progetto, partito con cinque anni di ritardo subisce nel tempo notevoli stravolgimenti rispetto al piano iniziale. Le aree di proprietà comunali sono state, a seguito di gara d'appalto vinta da una cordata guidata dalla Lamaro Appalti[xv], assegnate in concessione per 60 anni all'operatore privato in cambio di un canone annuale di 200.000 € e 7 milioni di euro da versare una tantum, con procedura di *project financing*. L'importo a base d'asta ammontava a 92 milioni, mentre l'investimento offerto dai privati in sede di proposta sarebbe dovuto ammontare a 230 milioni.

Fu prevista una *strategia di phasing* per tempi di realizzazione in sole due fasi, che prevedeva la realizzazione del 30% dell'intervento entro il primo semestre 2006, ed ultimazione nel 2008.
Il modello urbano ricalca quello del centro commerciale diffuso su più livelli, sul modello del caso di Liverpool One, ma in più vi aggiunge una serie di servizi culturali e di integrazione al quartiere.
Il progetto è strutturato in "distretti" con connotazioni differenti dal punto di vista funzionale e in base alle aree tematiche della gastronomia.
Vengono inoltre conservate le strutture di alcuni padiglioni preesistenti e rispettato il perimetro di bordo ma con il tentativo di rafforzare le connessioni pedonali con l'intorno.
Dunque anche le premesse erano più che buone. Molte le difficoltà organizzative riscontrate.
In primis la disponibilità delle aree ha subito notevoli rallentamenti da parte del Comune. Inoltre il progetto iniziale era viziato da una valutazione economica eccessiva ed è stato per questo rivisto anche a causa della crisi immobiliare.
In seguito altri interventi sono stati condotti a Roma nel settore Est con la realizzazione del **Polo della Stazione Tiburtina**, e nel settore Sud nel quartiere Eur con l'intento di creare un **Polo culturale museale ricreativo**. A nord, l'area di Tor di Valle si propone invece di diventare un polo sportivo saldandosi alle strutture già esistenti del Foro Italico.
La canditura fallita alle Olimpiadi 2020, introduce un nuovo approccio di pianificazione strategica attraverso procedure più snelle condotto dalla pubblica amministrazione, che si inaugura con l'apertura degli stati generali nel 2010 per approdare ad una visione condivisa di sviluppo del territorio. La vision principale del **Progetto Millenium** è quella di potenziare l'offerta turistica della capitale avendo individuato una carenza in termini di attrattività e puntando non soltanto sull' offerta archeologica ma anche su una offerta di tipo *leisure* e congressuale, con parchi tematici disposti da Ostia, passando per il quartiere Eur fino al Parco divertimenti di Valmontone.
Uno dei nodi centrali riguarda le periferie e i quartieri di edilizia popolare che propone una nuova metodologia di intervento con il recupero del quartiere di **Tor Bella Monaca**, ovvero di sostituzione edilizia attraverso la demolizione programmata per fasi del quartiere preesistente[xvi].

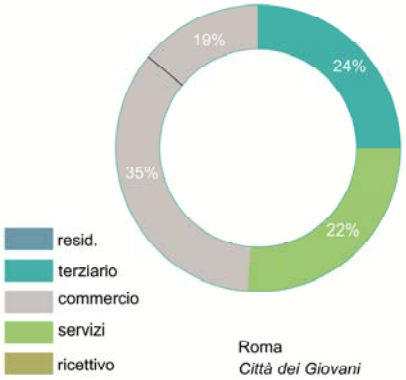
Milano e Roma sono in Italia, come dimostrano diversi studi condotti dai principali centri di statistica, le realtà più appetibili dal mercato immobiliare e dagli investimenti internazionali e dunque da operatori globali del *real estate*. Alcuni interventi infatti sono condotti con alterne fortune dai medesimi operatori nei due capoluoghi negli stessi anni, oppure in forma associata.
Si pensi a Porta Nuova a Milano e la Città del Sole a Roma, condotte da *Hines*, o la Città dei giovani a Roma nell'ex Mercati Generali e City Life, condotte da Lamaro e FonSai.

Lo scenario degli attori privati nel panorama italiano si compone anche di altre società immobiliari che per statuto hanno un *core business* relativo alle attività di gestione ma che in questi anni hanno operato in progetti di sviluppo immobiliare in aree dismesse. Esse sono, oltre a Risanamento, già esaminato nel caso di Santa Giulia, per numero di capitale: Beni Stabili, IGD, Prelios (ex Pirelli RE), Risanamento, Aedes, Brioschi, Uni Land, Gabetti.
Nel complesso il panorama dei *developer* in Italia appare ancora molto ristretto a poche figure nazionali o ad alcune internazionali operanti per lo più nel settore delle infrastrutture, risentendo così di elementi di competizione, tipici del mercato anglosassone.
Occorre infatti registrare una prevalenza di organizzazioni e operatori attivi nel settore edilizo/immobiliare di piccola e media impresa e che ha visto il prevalere nel complesso di piccoli interventi frammentati ed una scarsa gestione unitaria degli interventi.

BOX7 CITTA' DEI GIOVANI, Roma, Lamaro Appalti

SCENARIO:	DENSIFICAZIONE
LUOGO:	CENTRO
AREA:	VUOTO URBANO, EX MERCATI GENERALI
CONCEPT:	POLO CULTURALE POLIFUNZIONALE
ANNO DI PROGETTAZIONE:	2005
ANNO DI REALIZZAZIONE:	2014 (previsione)
STRUMENTI URBANISTICI:	Accordo di Programma con variante Urbanistica.
PAESE:	Italia
DEVELOPER:	Lamaro Appalti (Cogeim, Ccc Fingen, Cinecittà Centro Commerciale)
PROGETTO MASTERPLAN:	OMA (piano iniziale 2004), arch. Moauro, Capocaccia (local architects)
COSTRUZIONE VALORE:	€ 230 mln (stima)
SUPERFICIE UTILE EDIFICATA:	- mq

ITER:
1999 Workshop di progettazione promosso dal Comune
2003 Concorso di Progettazione
2004 Approvazione Consiglio Comunale
2005 Variante Urbanistica
2009 Approvazione Progetto definitivo
2012 Approvazione Variante



EDIFICATO TOTALE	82.000 mq
residenziale	-
servizi culturali	19.000 mq
ristorazione	15.000 mq
direzionale uffici	17.000 mq
commerciale	28.000 mq
verde pubblico attrezzato	32.000 mq

ANALISI DELLE STRATEGIE:

> Pianificazione strategica assente
> Phasing carente
> Clusterizzazione settore della gastronomia
> Consultazione e partecipazione bassa
> Mix tipologico snaturato
> Magneti attrattori in questa fase non connessi con i percorsi

Fig. 5.25 *Plastico della fase di concorso dello studio OMA .*

Fig. 5.26 *Plastico della fase di concorso dello studio OMA.*

L'iniziale progetto di Rem Khoolhaas prevedeva il rispetto del recinto urbano delle strutture preesistenti ed era organizzato in due comparti. Il primo composto da due nuove piastre che inquadrano un grande spazio pubblico centrale, "la cavea" in asse con l'ingresso principale. Alle spalle il secondo comparto più denso composto dal recupero di alcuni padiglioni esistenti e due nuovi padiglioni sospesi che ospita le funzioni culturali.
Le "scatole" rappresentavano i landmark urbani segni della nuova rinascita del quartiere. La variante di progetto proposta stravolge il progetto iniziale verso uno schema maggiormente compatto con strutture più regolari ed elimina i costosi padiglioni rossi.
Con la Variante del 2012 infatti viene eliminato l' Auditorium e altre funzioni culturali a favore di edifici per il direzionale, così il mix funzionale subisce una variazione sostanziale (cultura e tempo libero dal 40% passa al 27% e il terziario dal 6% al 26%).

Fig. 5.27 *Render della Variante di Progetto del 2010 elaborata dalla società Sviluppo Centro Ostiense srl*

5.2 CONSIDERAZIONI FINALI

Nel complesso i casi italiani paiono **difficilmente catalogabili** e sistematizzabili in fasi temporali definite, poiché a causa di lunghi iter le fasi e i progetti si sovrappongono, quello che ci interessa ribadire è che i vari interventi **paiono scollegati e non inquadranti in ottiche di sviluppo coerenti** e dimostrano anche una certa casualità degli interventi e delle scelte strategiche, legati piuttosto a singole vicende di dismissione o occasioni immobiliari.
Il quadro tracciato soprattutto rappresenta il **rallentamento di molte operazioni** che rischiano di non vedere il loro completamento o comunque di ridimensionare le aspettative iniziali: Santa Giulia, La città dei Giovani di Roma, City Life, non soltanto per vicende giudiziarie, ma soprattutto per evidenti carenze di programmazione e di progettazione urbana.
Abbiamo visto che in molti casi il prodotto immobiliare offerto ha puntato l'attenzione eccessivamente in **termini puramente quantitativi e mediatici** e su investimenti a breve termine, dimostrandosi fallimentare e innescando una crisi del prodotto immobiliare (vedi Santa Giulia per Milano, le centralità urbane per Roma)
L'inseguimento al centro commerciale più grande d' Europa, al grattacielo più alto del mondo, alla forma più seducente o al parco più esteso all'interno di questi progetti di sviluppo si è dimostrato un approccio fallimentare, sostanzialmente imperniato su di un modello urbano di sviluppo espansivo e incrementale.
"*Nessuno dei grandi interventi ignora sulla carta i temi della rigenerazione urbana complessa, ma siamo costretti a riconoscere che in diversi casi il passaggio alla fase di realizzazione ha rivelato la fragilità dei progetti di partenza, i quali hanno spesso sottovalutato la difficoltà di attrarre e consolidare le funzioni programmate e di risolvere i problemi strutturali posti dall'area in oggetto (dalle bonifiche alle connessioni*)" (Dragotto 2012).
In più la crisi della domanda ha imposto in maniera ancora più forte verifiche approfondite. Appare non più praticabile un sistema basato sulla "pre-vendita" trainato da una domanda eccezionale che aveva visto un panorama nazionale affollato anche da operatori occasionali o non adeguatamente strutturati per interventi di rigenerazione urbana che necessitano specialità altre rispetto alle operazioni di sviluppo immobiliare.
Non è sufficiente la restituzione di una area dismessa, un detrattore di qualità urbana, alla città rendendola nuovamente fruibile e sicura ma è necessario assicurare una rigenerazione a lungo termine attraverso un approccio integrato a diversi livelli, gestionale, di progettazione urbana e di marketing, che non escludono fattori di natura sociale.

Dalla disamina effettuata, alcuni temi comuni e strategie adottate sono presenti in maniera trasversale ma sembrano più che altro interpretare degli stereotipi: il parco urbano, la grande distribuzione commerciale, le cittadelle o polarità tematiche.
In tutti i progetti, (ci si riferisce ai Box) il **grande parco urbano** nelle premesse rappresenta l'elemento strutturante e a cui si affida il compito di legare le varie parti. Si pensi ai casi milanesi in particolare (Falk Sesto San Giovanni, a Santa Giulia, City Life) il parco diventa un vuoto da affidare ad una progettazione successiva e pare giustificare le massicce volumetrie insediate, e nei pochi casi ultimati procura difficoltà nella gestione.
Se nelle premesse il verde urbano si presenta come elemento di ricucitura, nei fatti si riduce a semplice affaccio alle residenze e a riempimento di grossi vuoti urbani, il tema della sostenibilità

e della green city si riduce a porzioni di verde e non coinvolge approcci a realizzazioni di edifici intelligenti, la mobilità e l'accessibilità e le infrastrutture energetiche.
Così "se il verde rappresenta la consolante forma di compensazione verso la collettività, l'insediamento di funzioni legate alla grande distribuzione commerciale pare la fatale concessione agli investitori privati a garanzia della redditività dell'intervento" (Gibello 2004)
La grande distribuzione appare un elemento comune a tutti gli interventi, non solo per la necessità di coinvolgere partner con grandi capacità finanziarie all'operazione, ma spesso equivocando la capacità aggregativa e il significato di centralità di questi luoghi. Se si esclude Portello a Milano, in cui il centro commerciale pare efficacemente inserito nella rete dei percorsi pedonali e dialoga con i fronti su strada, soprattutto nelle centralità romane gli esiti paiono deludenti. In questi grandi complessi, Porta di Roma a Roma ad esempio, riconducibili al tema del *loisir*, quasi mai è colta l'opportunità dell'inserimento delle attività commerciali attraverso il disegno urbano delle strade e dei percorsi, ma ci si limita alla progettazione di grossi poli indipendenti e dei loro parcheggi. Al contrario il caso di Liverpool One ci dimostra un modello differente di shopping centre.(cfr 3.3.3)
Il tema del **social housing** da ultimo è entrato prepotentemente nelle strategie di rigenerazione urbana, ma il più delle volte il dibattito è fermo sul determinare le corrette percentuali che non alterino la fattibilità finanziaria dell'intervento, che nei termini di favorire una mixitè sociale attraverso programmi di differenziazione dei regimi proprietari che si rivelano determinati per il nascere di nuove comunità stabili.

Ma soprattutto a pesare colpevolmente è **l'assenza di una regia complessiva** e di un indirizzo strategico sia pubblico che privato, trasformando i progetti in interventi episodici privi di un efficace connettivo urbano. Inoltre risultano ancora pochi gli interventi di recupero dei vuoti all'interno delle città, e risulta poco colta la dimensione temporale del progetto urbano e delle varie sequenze temporali.
Il fallimento di molte operazioni in Italia, aldilà della crisi dovuta all'eccessiva offerta immobiliare, è imputabile alla debolezza dei progetti iniziali che hanno sottovalutato la complessità delle condizioni reali (ad esempio spesso non completando le opere di bonifica) e alla fragilità dei soggetti, operatori privati non sufficienti strutturati.
In Italia **l'assenza di developer** veri e propri ha pesato negativamente su questa prima fase delle rigenerazione urbana.
Non solo nelle modalità con le quali sono stati predisposti, i progetti di rigenerazione urbana, ma anche per la mancanza di soggetti capaci di gestire l'intera operazione di valorizzazione, dalla fase urbanistica alla realizzazione e alla gestione degli interventi.

Riassumendo molteplici possono essere i fattori di criticità che si possono verificare in un intervento di rigenerazione urbana:
1. **Finanziarizzazione del mercato immobiliare**, con conseguente crisi del modello fondato sulle cartolarizzazioni, trading immobiliare, prodotti derivati, si impongono nuovi modelli di valorizzazione economica;
2. **Rapporto tra pubblico e privato**, non sempre chiaro e che trova difficoltà a diventare sistematico, rimangono ancora rare le partnership realizzate se si esclude il buon esperimento del *project financing* ma soltanto per opere infrastrutturali, su progetti di rigenerazione solamente 8 STU[xvii] finora attive in Italia, con evidenti difficoltà da parte della pubblica amministrazione ad indirizzare le trasformazioni e rivestire un ruolo guida e di regia;

3. **Scarse risorse economiche del settore pubblico,** e il problema del reperimento delle risorse economiche, che spesso viene risolto con soluzioni puntuali mediante accordi con promotori privati senza una valorizzazione progettuale a priori ma appunto solamente su basi economiche;

4. **Offerta dell' operatore privato per lo più quantitativa e comunicativa**, ovvero mancanza di soggetti capaci di gestire l'intero processo di rigenerazione urbana e il complesso di azioni di valorizzazione urbana;

5. **Mancanza da parte dell' operatore privato di visione a lungo termine** e di **strategie urbane**, ovvero crisi del sistema "pre-vendita" che aveva visto un panorama nazionale affollato da operatori spesso scoordinati e in conflitto tra loro (proprietari, costruttori, immobiliaristi, investitori, etc)

6**. Modalità di gestione e manutenzione poco definite**, non solo per i servizi e reti tecnologiche ma anche per spazi pubblici e parchi colti solamente in termini di standard quantitativo e non come possibili fattori attrattivi;

7. **Eccessivo sensazionalismo e formalismo progettuale**, che manca di attenzione verso le tipologie edilizie presenti nel contesto territoriale e della scalarità dei luoghi.

---

i Le restanti destinazioni sono : verde urbano 12 casi; parchi tecnologici e centri di ricerca 11 casi; aree produttive 9 casi; sedi universitarie 8 casi, cinema e teatri 8 casi; alberghi 6; biblioteche e centri culturali 6, centri congressi e fiere 5; musei e pinacoteche 5; impianti sportivi 3

ii in http://www.eauvive.it/2007/capitoli/nuovo_volto.pdf

iii Al 2010, risulta completato i 2/3 dell'intervento pari a 400 alloggi costruiti e venduti. La prima parte ad essere realizzata è stata quella che ospita il Polo Universitario, che è stato inaugurato nel 2004. Contemporaneamente sono state realizzate le residenze sempre nella parte Est dell'area e i primi lotti sono stati completati anche essi nel 2004, e quasi tutti venduti su carta. Anche l'albergo è stato completato.
Gli edifici nella parte sud del settore Est, sono invece fermi, specie quelli relativi ai progetti "più costosi" degli architetti Carme Pinos, Zaha Hadid, Odile Deqc.
Sempre nel settore sud-est, il comparto del settore F ha subito una vicenda travagliata riguardo licenze e permessi e tutt'ora pur risultando terminata nelle strutture e mancando soltanto i rivestimenti, è stata posta sotto sequestro.
Anche la parte meridionale del Parco non è stata completata. I lavori per la realizzazione del Parco urbano sono iniziati soltanto nel 2007 e per ora sono stati completati due stralci su quattro, fino al laghetto.
Per quanto riguarda il settore Ovest ha invece segito una battuta di arresto: i lotti che erano stati oggetto della selezione di nove architetti non sono partiti. Il palazzo di giustizia invece è stato aperto nel 2007.

iv Viene indetto un concorso internazionale da parte della proprietà dell'area per scegliere la soluzione progettuale, con la scelta del progetto di Gregotti Associati.
Conseguentemente viene adottata una variante al Prg.

v Viene definito un approccio di tipo integrato per la prima volta che tiene conto di tutte le dimensioni della vita urbana, ovvero favorire, nelle aree svantaggiate al'interno della comunità europea, da misure di lotta contro l'esclusione sociale e per migliorare la qualità dell'ambiente.

vi la destinazione a verde di metà della superficie e la realizzazione di un nuovo parco urbano pubblico,

la creazione di parcheggi pubblici per 3.000 posti auto, mix libero di funzioni con esclusione di attività produttive con carattere insalubre nonché di parti commerciali di grandi strutture di vendita, grande spazio prevalentemente pedonale e presenza dell'acqua come richiamo dei Navigli,
valorizzazione di alcune strutture ed eccellenze esistenti, la riconversione del velodromo Vigorelli come luogo per lo sport e il tempo libero e la ricollocazione del campus scolastico di via Gattamelata;
Indice di utilizzazione territoriale (Ut) pari a 1,15 mq/mq complessivo, senza limiti di altezza.
Standard urbanistici per funzioni residenziali 44 mq per abitante virtuale; funzioni direzionali, commerciali e ricettive 80% slp; funzioni produttive 20% slp;a carico del concorrente è la gestione del parco pubblico per i primi 5 anni dalla ultimazione dei lavori; la palazzina degli Orafi dovrà essere mantenuta e non oggetto di vendita; I concorrenti possono proporre il mantenimento anche di altri edifici e manufatti esistenti, purché integrati alla soluzione progettuale complessiva e destinati a nuove funzioni, pubbliche o private, fra cui è da privilegiare la permanenza e la rif-unzionalizzazione del Padiglione 3. (fonte Comune di Milano)

vii Si passa così da 255 mila mq a 366 mila mq ed il verde aumenta da 118 mila mq a 174 mila mq.

viii L'operazione immobiliare è stata impostata su una stima di vendita degli immobili residenziali a prezzi tra gli 8.000 e 10.000€/mq.

ix Come si legge dalle intenzioni dei progettisti le motivazioni del progetto: “fare si che il nuovo centro di Milano sia una sorta di stratificazione tettonica in cui si ordinano accadimenti architettonici che si compiacciono delle proprie differenze”.

x Nel 1998 l’imprenditore Luigi Zunino acquista l’area del complesso Montecity-Rogoredo (da Montedison e Impregilo) per 500 miliardi di lire ed avvia un progetto con un piano di investimento pari a 1,1 mld di euro ma che prevede un piano di rietro pari 2,2 mld di euro. Le due aree ora unite in un unico piano saranno di fatto rivolte a due utenze diverse: la Macro Unità 3 avrà residenze di lusso vendute ad un prezzo di circa 8.000 euro/mq, mentre la Macro Unità 1 saranno affidate a 24 cooperative per essere vendute ad un prezzo intorno a 2.000 euro/mq

xi Nel 1998 l’imprenditore Luigi Zunino acquista l’area del complesso Montecity-Rogoredo (da Montedison e Impregilo) per 500 miliardi di lire ed avvia un progetto con un piano di investimento pari a 1,1 mld di euro ma che prevede un piano di rientro pari 2,2 mld di euro. Le due aree ora unite in un unico piano saranno di fatto rivolte a due utenze diverse: la Macro Unità 3 avrà residenze di lusso vendute ad un prezzo di circa 8.000 euro/mq, mentre la Macro Unità 1 saranno affidate a 24 cooperative per essere vendute ad un prezzo intorno a 2.000 euro/mq
A Montecity/Santa Giulia gli accordi convenzionali, da ultimare in 10 anni, prevedono le seguenti realizzazioni qui integralmente riportate:
- mq 13.665 di s.l.p. di competenza del Comune di Milano destinati ad interventi di edilizia residenziale pubblica, e cessione gratuita da parte dell’operatore;
- nuova funzione urbana di rilevanza strategica costituita dal Centro Congressi per una s.l.p. di mq. 32.000 da cedere gratuitamente al Comune di Milano;
- reti tecnologiche di urbanizzazione primaria e le opere stradali necessarie per il corretto assetto viabilistico all’interno dell’ambito urbano interessato dal P.I.I. e nel rapporto con l’intorno, acquisendo altresì le aree necessarie per la realizzazione, a cura del Comune di Milano, del prolungamento della strada statale “Paullese”;
- parco pubblico e un sistema integrato di verde attrezzato e di piazze e percorsi pedonali per una superficie complessiva di mq 504.954;
- strutture di “standard qualitativo destinate all’insediamento dei seguenti servizi pubblici o di interesse pubblico generale:
- asilo nido/scuola materna s.l.p. mq 1.140, cessione gratuita al Comune di Milano;
- residenza socio sanitaria per persone disabili RSD s.l.p. mq 5.145 a gestione privata convenzionata;
- residenza temporanea universitaria s.l.p. mq 52.000 a gestione privata convenzionata;
- centro civico s.l.p. mq 1.400;
- parcheggi pubblici e privati al servizio delle infrastrutture e degli insediamenti pubblici e privati previsti;
- corresponsione al Comune di Milano di contributi per complessivi Euro 21.312.940,35 per l’esecuzione d’interventi urbanizzativi di competenza comunale (ristrutturazione scuola di via Sordello, realizzazione sottopasso di via

Toffetti, realizzazione tramvia di collegamento fra la stazione Rogoredo-Centro Congressi e viale Ungheria, realizzazione svincolo via Mecenate, via Bonfadini, Tangenziale Est)

xii Dalle parole di Foster (il progettista del masterplan)"*coniugare città e ambiente. Abbiamo voluto creare un' armonia tra centro e campagna, a soli 4 km da piazza Duomo. Milano offre tutti gli aspetti positivi di una metropoli: locali, ristoranti, bar, negozi, ma è penalizzata dal rumore, dal traffico, dal problema parcheggi, dalla sicurezza, dai pochi spazi verdi. La periferia invece offre evasione, verde, tranquillità, sicurezza, ma deve far i conti con la scarsa urbanizzazione, le difficoltà di spostamento, di collegamenti. Ecco Milano Santa Giulia è la summa di queste due dimensioni"*
Il progetto originario infatti aveva un impianto chiaro e che coniugava i vantaggi di un edificato alto 6/10 piani ed ampie aree verdi e pedonali. La separazione tra le aree Nord e Sud era ricucita da un parco in posizione centrale per l'appunto e dunque protetta di circa 33 ha, attraversato da un percorso pedonale e dal tram leggero che connetteva il boulevard sud con quello Nord.

xiii Hines è uno dei principali società immobiliari operante a livello mondiale. Americana di nascita, fondata da Gerarld Hines, ora opera in tutti i continenti sia nello sviluppo, che nella gestione (Investment -.Development - Management). In Italia, è attiva dal 1999 e dal 2009 è attivo nella gestione immobiliare attraverso Hines Italia SGR SpA.

xiv A seguito di gravi cedimenti del terreno, nel 2001 il quartiere fu evacuato e si rese necessaria la demolizione degli edifici residenziali ERP che in parte però i privati avevano riscattato. Fu scelta una procedura di Appalto Concorso, in cui il Comune mise a disposizione le nuove are, i residenti avrebbero pagato 600 €/mq, pari al valore che avrebbero sostenuto per la ristrutturazione, il resto dell'operazione è in carico all'operatore privato. Questi è obbligato a rispettare la quota di appartamenti precedenti pari a 103 unità, in più la realizzazione di alcune strutture commerciali al piano terra e il surplus di abitazioni a libero mercato. Il Comune realizza la Variante urbanistica in tempi certi, il restante potenziale edificatorio aggiuntivo viene dato al developer. Questa formula consente grande spazio al progettista e al progetto in quanto la differenza non la fa la quantità ma la qualità.
Inoltre l' Accordo prevedeva che il developer sarebbe entrato nella disponibilità dei volumi a libero mercato soltanto ad ultimazione dei lavori delle residenze ex ERP, questo ha consentito il rispetto dei tempi.

xv La Lamaro Appalti ha acquisito le quote di maggioranza della cordata in seguito al fallimento della società Mills Corporation, che inizialmente deteneva il 70%.

xvi Il processo di rigenerazione di Tor bella Monaca è stato avviato da una fase iniziale di concertazione con gli abitanti del quartiere e di approvazione di circa due anni, che ha provocato però nell'immediato profonde opposizioni.
Il progetto stimava un investimento pari a 1 miliardo e 45 milioni di euro. Inoltre il progetto prevedeva un aumento della superficie utile di circa il 60 % e un ulteriore aumento dei suoli edificati passando da 77,7 ettari a 96,7. Infatti vengono individuate, dal progetto elaborato da Leon Krier, alcune aree esterne al quartiere su cui edificare un nuovo modello urbano, dettato da principi della densità e con un edificato con palazzi di quattro piani che ricorda l'esempio di Novoli a Firenze.

xvii Le società di trasformazione urbana (STU) sono state introdotte nell'ordinamento italiano con la legge 15 maggio 1997, n.127. Si tratta di uno strumento utilizzabile dagli enti locali per la trasformazione del territorio con il concorso dei soggetti privati. In alcuni casi la costituzione della società avviene sulla base di progetti in variante al piano urbanistico vigente. Tuttavia la variante urbanistica deve essere approvata prima che la società si costituisca. Questo obbligo ha rappresentato un forte elemento di ostacolo nella procedura in quanto alcune importanti scelte di assetto dell'area precedono l'ingresso dei soci privati.

06 CONCLUSIONI

6.0 PREMESSA - **6.1** ATTORI CHIAVE DELLA RIGENERAZIONE - **6.2** LE STRATEGIE DI INTERVENTO EFFICACI E FATTORI DI SUCCESSO - **6.3** SVILUPPI FUTURI, VERSO LA COSTRUZIONE DI UN APPROCCIO METODOLOGICO ALLA RIGENERAZIONE URBANA

6.0 PREMESSA

Abbiamo visto nella prima parte che lo scenario globale di riferimento descrive una situazione futura in cui sarà ancora la città a costituire l'ambiente urbano sostenibile.
La competitività inoltre risulta essere non più tra economie, ma tra territori e il più delle volte tra città. La competitività urbana abbiamo visto si gioca sempre più, infatti sull'offerta di una qualità dei luoghi e sulla vivibilità, (Van der Berg, Van der Meer, Otgar).
Si è reso a questo punto necessario, un modello di sviluppo basato su azioni di rigenerazione urbana, intese non soltanto sul recupero del patrimonio edilizio ma anche attraverso il recupero di porzioni di tessuto urbano che i nuovi processi produttivi trasformano in aree non più produttive.
Si è nel seguito esaminato la letteratura internazionale a riguardo, evidenziando come il processo di rigenerazione urbana sia un delicato equilibrio tra fattori sociali, economici, fisici oltre che ambientali.
L'approccio seguito in molte realtà europee è stato quello di sviluppare progetti immobiliari che hanno visto il coinvolgimento di nuovi operatori pubblici e privati e l'ascesa della figura del *developer* con particolare riferimento alle aree dismesse e degradate.
Queste porzioni urbane negli ultimi anni hanno offerto grandi occasioni di investimento per capitali della finanza in un periodo di bassa crescita dei rendimenti di titoli azionari ma soprattutto del settore manifatturiero e rappresentano per le città occasioni di sviluppo economico, in termini di capacità di attivare nuove economie e attrarre investimenti, ma anche occasioni per sanare alcune fratture ambientali, fisiche e migliorare l'offerta abitativa.
A tal fine si è reso necessario uno studio con un particolare taglio rivolto alle modalità di intervento utilizzate da parte dei *developers*, interlocutori privilegiati dalle pubbliche amministrazioni e attori di riferimento per i progettisti contemporanei.
Il particolare settore della rigenerazione urbana con interventi di sviluppo immobiliare in un panorama sempre più competitivo, ha reso necessario un approccio di tipo strategico a tutti i livelli.

La presente ricerca, attraverso l'analisi sui casi di studio significativi condotta in Inghilterra e in Italia e che al contempo ha considerato un ampio scenario europeo, ha consentito di rilevare una gamma di strategie di intervento in diversi ambiti che risultano essere determinanti per risolvere i fattori critici del processo di rigenerazione urbana, tema ritenuto non più rinviabile per il modello di sviluppo della città.
Tali strategie sono considerate strumenti indispensabili per il progettista a cui è richiesto in misura maggiore un ruolo di gestione di un processo che necessita differenti specializzazioni a più scale e ambiti disciplinari, ed in particolari sono emersi tre ambiti:
> di pianificazione e programmazione attraverso strategie organizzative e di processo
> di progettazione urbana attraverso strategie di urban design
> di natura economica attraverso strategie di marketing
a cui comunque non devono mancare misure di tutela sociale.

Questa analisi ha messo in risalto che tra le istanze di programmazione del settore pubblico e quelle orientate alla vendita e alla commercializzazione del prodotto immobiliare dell'operatore privato; vi sono i principi di progettazione urbana come elemento di sintesi e contrattazione.

In questa direzione, si è potuto verificare che alcune buone pratiche sono emerse nel contesto inglese facendo registrare alcuni esiti positivi.

Oltre ad evidenziare le strategie si è pervenuti ad una classificazione ed elencazione degli attori in gioco, da cui è emerso il ruolo fondamentale della amministrazione locale per il settore pubblico e del *developer* per il settore privato.
Sulla base delle strategie evidenziate nei casi studio inglesi, si è verificata la situazione nel nostro paese, analizzando interventi di rigenerazione analoghi.
Paragonabili a quelli inglesi per dimensione e per localizzazione, ma con evidenti carenze che hanno determinato i loro insuccessi o ritardi.

6.1 ATTORI CHIAVE DELLA RIGENERAZIONE URBANA

È stato esaminato che nei processi di rigenerazione urbana a leva immobiliare, tra l'enorme quantità di figure coinvolte (finanziatori, istituti bancari, fondi immobiliari, costruttori, proprietari, amministrazione pubblica, associazioni dei residenti e cittadini) è risultata centrale quella del *developer.*
In particolare è emerso sempre più con il ruolo di coordinatore di tutte le figure coinvolte nel processo di rigenerazione urbana, distinguendosi dalla figura del costruttore e a volte da quella dell'investitore (su questo sono state esaminate in precedenza le tesi contrastanti, Isaac 1996; Guy 2002), e nei casi più virtuosi, in un'ottica di valorizzazione a lungo termine.

Ciò che comunque risulta essere determinate è la capacità di **mettere in relazione i diversi attori** e interessi.
In questa direzione, il modello delle partnership britanniche è risultato essere di valido interesse. Questa forma di scambio tra pubblico e privato ha nel tempo coinvolto anche istanze "*dal basso*", avviando approcci partecipativi e consultivi, rivolti non soltanto ad obiettivi di sviluppo economico ma anche sociali.
Il punto centrale è che sono organismi snelli, a volte semplici tavoli di incontro o serie di workshop volte alla divulgazione e condivisione dei principi di sviluppo. L'attenzione è focalizzata su obiettivi specifici, mettendo al centro le morfologie urbane ed interessi a lungo termine come elemento centrale della contrattazione tra settore pubblico e privato e istanze dal basso.

Oltre tutto, per costruire modelli e processi di rigenerazione urbana di successo non basta il recupero del plusvalore fondiario soltanto attraverso la tassazione, o incentrato su fattori di valutazione economica. Alcuni casi in Europa hanno messo a punto modelli efficaci da questo punto di vista, ci si riferisce ad esempio a Monaco e al modello SoBon.
Preme ribadire che è necessario un approccio prestazionale di scambio tra settore pubblico e privato che consideri i termini della progettazione urbana come elementi determinati per la rigenerazione a lungo termine, punto di incontro tra le istanze sociali e gli interessi economici.
In questa rinnovata centralità il ruolo del progettista, organizzato in team, risulta essere determinante nel dare forma a queste istanze multidisciplinari, e non più chiamato soltanto a valle delle operazioni e delle scelte a dare immagine ad un processo chiuso a monte.

Un **primo fattore** determinante per la riuscita delle operazioni di rigenerazione urbana è una **chiara regia a monte**, che sappia dare degli obiettivi condivisi dalla comunità, dagli stakeholder, e dagli investitori, al fine di poter assicurare una long term regeneration.
Il modello di *governance* britannico prevede infatti delle agenzie nazionali e regionali.
Bisogna specificare che questo modello gode ancora di un forte contribuito di fondi statali, che ora si va riducendo con l'approvazione del *Localism Bill*, e che giova sicuramente una proprietà dei suoli in larga parte pubblica, ma rimane significativo il ruolo di leadership che il settore pubblico ha saputo esercitare.
In particolare, a differenza dell' Italia, è stata avviata un politica urbana per tempo.
Soltanto recentemente con forza è tornato nel dibattito italiano l'interesse verso norme per il contenimento del consumo dei suoli, e un Piano per le Città.

Il ruolo esercitato dalla English Partnership (EP), confluita nel 2008 nella nuova Homes and Communities Agency (HCA, facente capo al Department for communities and Local Government è risultato centrale in Inghilterra, e abbiamo visto partecipare nelle partnership come garante degli interventi.
Pur operando sostanzialmente come le precedenti Urban Development Corporation, il fattore innovativo è stato quello di aver legato un approccio integrato allo sviluppo attraverso:
> il disegno dei luoghi;
> incoraggiando modelli urbani densi;
> favorendo un mix delle funzioni sia orizzontale che verticale;
> incoraggiando lo sviluppo di comunità,
ovvero si prevede di realizzare quartieri abitati da comunità socialmente eterogenee, favorendo la diversità dell'utenza abitativa e ricorrendo alla varietà dei tipi edilizi e delle tipologie dei regimi di proprietà e di uso delle unità immobiliari, inoltre una rete integrata di trasporti sia pedonali che ciclabili che carrabili.

Inoltre al fine di aumentare il livello qualitativo degli interventi è stato introdotto il sistema delle Design Review, nella fase di approvazione dei piani di assetto (masterplanning process) a cui spesso si sottopongono volontariamente i *developer* privati. (ci si riferisce al casi di Wellington Place, per. 3.3.7)
Sei gruppi principali sono ammessi a partecipare con l'organismo del CABE che attraverso *brief* e *panel* elaborano al meglio in maniera concertativa le strategie di intervento attraverso i principi di progettazione urbana:
le Local Planning authorities; i Developer sia pubblici che privati; i Project desgin Teams; la Homes and Communities Agency; le Regional development agencies; Local authority clients[i].

Altro fattore determinante è stato il **modello di pianificazione strategica flessibile**, che ha accolto un approccio negoziale e processuale e che ha inteso operare per poli funzionali e interventi mirati in quartieri specifici su uno sfondo di una rete di spazi pubblici e infrastrutture. (cfr. par, 3.4)
La vision generale condivisa a tutti i livelli amministrativi e anche dai *developer* privati, è quella di un modello di città compatta composta da *neighbourhoods* urbani integrati al loro interno con funzioni miste e quote di social housing.

In sintesi, la via delle città inglesi è quella di non ignorare i processi economici e sociali della globalizzazione e della competizione e della costruzione dell'immagine, ma integrandoli a quelli della sostenibilità ambientale e della riduzione dello spreco di suolo e del fenomeno dello *sprawl* attraverso il disegno urbano. Dunque una linea che recupera la tradizione della ricostruzione critica della città della tradizione del progetto urbano moderno, riproponendo lo studio degli isolati, delle morfologie, ma reinterpretandoli in chiave contemporanea.

6.2 LE STRATEGIE DI INTERVENTO EFFICACI E FATTORI DI SUCCESSO

Da una verifica delle differenze di approccio strategico con i casi inglesi si comprende che in Italia le mancanze sono dovute ad una assenza di **programmazione per fasi temporali**.
Stadi che in Inghilterra vengono organizzati per tempi lunghi, in cui sono pianificate attività che generano investimenti a "*cascata*", mentre in Italia sembrano essere sottovalutate o assenti.
Questa scelta metodologica di approccio all'intervento di rigenerazione, di tipo programmato, viene imposta strategicamente dall'attore pubblico, ma viene anche fatta propria dai *developers* inglesi, che ne capiscono il fondamentale punto di forza.
Altra strategia anglosassone di successo è la condivisione della **gestione degli spazi pubblici** richiesta ai *developers* che intervengono nelle rigenerazioni.
Questa scelta sembra invece del tutto assente in Italia, dove l'intervento di rigenerazione finisce con la vendita del costruito.
In sostanza si può dire che le due strategie, quella relativa al *phasing* o programmazione temporale e quella relativa all'affidamento della gestione degli spazi pubblici al privato, sono correlate, e sono proposte e condivise con i developers privati, che spesso puntano alla realizzazione nelle prime fasi di spazi pubblici. Essendo queste integrate in piani di tipo strategico a scala urbana, rivolti non solo al centro cittadino, hanno notevole rilievo costituendo elementi essenziali per l'accessibilità di tipo pedonale, ciclabile e per il trasporto pubblico.

In l'Italia queste strategie sembrano scontare un notevole ritardo, e non rientrano in una contrattazione tra pubblico e privato a garanzia della realizzazione dell'intervento e della qualità nel lungo periodo, che si limita per lo più a stabilire indici o funzioni generali.
Inoltre in questa maniera gli interventi di rigenerazione urbana risultano incapaci di generare finanziamenti e più in generale di produrre degli indotti economici già nelle fasi iniziali o in fasi temporali programmate con investimenti a cascata.
Pur verificando la presenza sempre nei casi italiani, di azioni e scelte strategiche di progettazione che variano dall'inserimento di fronti attivi, la presenza di un mix di funzioni e di regimi di proprietà, l'inserimento di nodi, elementi attrattori e *landmark*, mancando una condivisione alla gestione privata degli spazi pubblici ed una programmazione che possa attrarre investimenti, gli interventi finiscono molto spesso per bloccarsi.
Come è apparso dall'analisi di alcune operazioni, tra le più rilevanti condotte nel panorama nazionale, non si è fatto seguito alle operazioni di marketing e di immagine con interventi strategici nel campo dell'*urban design*, ed è mancata una programmazione temporale per fasi al fine di verificare la capacità del progetto di attrarre investitori e finanziamenti.

Molto spesso e soprattutto in Italia, l'erogazione di fondi di finanziamento, affidata ad un soggetto terzo, (ad esempio banche, fondi pubblici, fondi di risparmio) è controllata da valutazioni di tipo finanziario che cerca solo di verificare il ritorno economico dell'investimento attraverso la vendita degli immobili.
Sembra così che il successo di una operazione immobiliare su vasta scala possa verificarsi solo grazie allo stanziamento di ingenti fondi.
In questi ultimi anni, infatti si è assistito all' aumento della scala delle operazioni immobiliari.
Il ruolo della finanza nel *real estate* italiano (ma non solo) è stato interpretato infatti come occasione per ampliare sempre più la scala dell'intervento ed in questo le aree dismesse e degradate offrivano particolari possibilità.

In questo il rischio di puntare ad operazioni dal solo fattore quantitativo è molto forte, in una logica esclusiva di trading immobiliare, con scarsa attenzione ai luoghi.
È apparso invece chiaro, e questa fase di crisi immobiliare lo dimostra con maggior forza, come la valorizzazione urbana debba fondarsi su elementi a lungo termine, non soltanto per i processi di rigenerazione urbana.
Il settore immobiliare tutto, infatti per uscire da questa fase recessiva, si interroga sulle maniere e sulle strategie da mettere in campo comprendendo di essere ad una svolta epocale.
Il caso anglosassone ha in parte anticipato alcune di queste istanze, puntando sul *placemaking* come elemento di valorizzazione economica a lungo termine, prima con interventi pilota e di sperimentazione ma che ben presto sono stati accolti in maniera ampia dal settore.
Questa occasione anche nel nostro paese andrebbe sfruttata, non soltanto pensando a superare una fase recessiva attraverso un deprezzamento temporaneo dei valori immobiliari (*repricing*) in attesa del prossimo ciclo immobiliare espansivo, ma puntando su elementi di competitività urbana e qualità dei luoghi, come il *placemaking* di matrice anglosassone.

L'esempio inglese, pur mostrando alcuni limiti, come nei casi di New Islington e Elephant&Castle, offre una traccia di intervento sulle aree dismesse e degradate.
L'operatore privato è chiamato non tanto per la sua disponibilità economica ma per le sue capacità a gestire le operazioni e ad innescare processi di valorizzazione nel lungo periodo, e dunque la scelta del *developer* avviene su queste basi.
In Italia invece la rigenerazione di aree dismesse o degradate è stato in molti casi il fattore avanzato di una fase espansiva del mercato immobiliare ancora basata sulla rendita fondiaria del suolo agricolo, e non è avvenuta in maniera compiuta quella specializzazione degli operatori, su basi di progettazione urbana strategica.
È stata una fase di trading immobiliare in cui la finanza è entrata solo ad aumentare il volume delle operazioni e non ha portato una reale aumento della competitività.

Inoltre abbiamo visto come i progetti di rigenerazione urbana siano operazioni molto complesse e che per il successo delle operazioni non basta operare ad un solo livello di settore ma occorre intervenire a tutti i livelli di strategie a seconda dei differenti contesti al fine di evitare di conseguire risultati parziali e non duraturi nel tempo.
Se dunque occorre un ruolo di regia esercitato dal settore pubblico attraverso la pianificazione strategica e capacità di mettere in relazione i vari attori, programmando l'intervento in più fasi occorre anche la capacità del developer di adottare modelli urbani efficienti e coerenti con il modello indicato dalla pubblica amministrazione.
In che maniera?
Alcuni principi frequenti dalle analisi dei casi paiono essere indispensabili:
> uno schema di assetto che privilegia la densità, modelli compatti e non dispersivi con un dimensionamento delle strade adeguato ai pedoni che favorisce l'inserimento di attività lungo i fronti, edifici relativamente medio alti ad alta intensità all' interno di uno schema (a griglia) che tenga conto dei tessuti urbani circostanti; rifiutando modelli con parchi ampi, strade larghe dimensionate soltanto sulla mobilità carrabile;
> attenzione infatti rivolta anche alla gestione degli spazi pubblici, che quindi sono raccolti, di dimensioni non esagerate, in molti casi assegnati ai privati e ad una società che li gestisce.
La gestione di questi spazi infatti, come detto, è un punto decisivo.

Lo schema di assetto definisce un *framework*, una struttura urbana che rimane invariata attraverso il disegno delle strade, degli accessi, dei percorsi pedonali, della rete degli spazi pubblici e delle aree *in between*.
Gli edifici fanno da sfondo ad un disegno del vuoto ben definito, poi i singoli edifici vengono affidati tramite concorsi a partecipazione aperta, per lo più, a progetti diversi con stili diversi.

6.3 SVILUPPI FUTURI, VERSO UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA RIGENERAZIONE URBANA

In questa fase quello che è mancato in Italia, nel particolare settore della rigenerazione urbana (ma che può estendersi al settore della trasformazione urbana in generale), che poi conseguentemente la crisi economica ha messo particolarmente in risalto, è un **approccio strategico come fattore di successo**.
È stato evidenziato come ci possa essere convergenza tra *strategie di urban design* e gli interessi dell' operatore privato, poiché possono portare vantaggi sia per il *developer,* che accresce il valore in termini economici nel tempo, sia per il settore pubblico che trae benefici da un area rigenerata.
Ad esempio la strategia della *quartierizzazione/clusterizzazione* attraverso la parcellizzazione dell'intervento, oltre ad avere vantaggi nella gestione nel lungo periodo è utile per assumere il quartiere come unità minima di intervento.
Inoltre risulta determinante agire già in fase programmatica nella direzione di creare "comunità" vive, miste socialmente, realizzando pezzi di città integrati al tessuto esistente, in continuità fisica, evitando la cultura quantitativa - espansiva che ha prodotto nuovi pezzi di periferia sganciati fisicamente e socialmente dalla città.

Le riflessioni sul ruolo del developer ci ha portato a sottolineare come in Italia la figura del *developer* è ancora spesso confusa con quella dell'immobiliarista o del costruttore edile.
Invece deve essere chiaro che il *developer* è a tutti gli effetti un manager con necessarie competenze architettoniche.
Alcuni *developer* inglesi esaminati hanno dimostrato di comprendere che i profitti sono in queste parti di città degradate o dismesse e che possono riattivare e avere dei ritorni anche superiori lavorando sull'attrattività a lungo termine e non solamente in termini di immagine architettonica, attraverso le *strategie di urban design* e la gestione degli spazi e del patrimonio immobiliare che per una parte viene detenuto.
Non sono più interessati alla sola rendita differenziale del suolo agricolo ma se indirizzati dal pubblico e guidati possono garantire attraverso l'urban design la qualità e il ritorno dell'investimento.
Questa figura in Italia erroneamente, ha puntato in molti casi all'acquisizione di finanziamenti, svolgendo il ruolo tipico di mediazione tra il mondo della finanza e quello della costruzione, interessandosi minimamente alla capacità del progetto di generare nuovi investimenti.

Dall'analisi dei casi inglesi si è riscontato invece, con una maggiore esperienza dei soggetti investitori e con la presenza di un periodo di crisi economica come quello attuale, che lo stanziamento di forti somme economiche non necessariamente porta alla realizzazione e attuazione di un intervento immobiliare.

Si è capito che anche piccoli fondi con scarse capacità economiche possono portare al compimento di grandi operazioni immobiliari. Solo se capaci di rigenerarsi in fasi temporali programmate.
Rigenerazione degli investimenti che si ottiene attraverso la qualità e sostenibilità di un progetto architettonico urbano.
Gli altri aspetti specifici di un intervento di rigenerazione urbana sono poi ovviamente quelli più volte sintetizzati ed analizzati nei capitoli precedenti, e cioè l'attuarsi in maniera corretta di determinate scelte progettuali con un **corretto approccio alle strategie urbane**.
Fondamentale è che tutte le scelte progettuali, quelle formali, quelle economiche riguardanti l'utilizzo programmato degli investimenti e soprattutto quelle capaci di rigenerare gli stessi investimenti vengano architettate dal *developer* per un ritorno funzionale ed economico nel lungo termine.
Azioni, che è bene ribadire, non possono e non devono essere stabilite senza l'avvallo di una concertazione pubblica.

Più nel dettaglio le principali cause del fallimento di alcune operazioni di rigenerazioni urbane in Italia esaminate nel precedente capitolo sono addebitabili ad:

- un mancato ruolo di regia del pubblico, e chiare strategie di sviluppo all'interno di un processo chiaro e condiviso;
- una mancata un cultura di impresa;
- una mancata conoscenza e professionalità nelle strategie di progettazione urbana strategica.

In Inghilterra la definizione del ruolo tra pubblico e privato è ben definita, ed il processo è ampiamente definito nelle sue parti (come esaminato nel par. 4.1).
Si è perseguita in questi anni una politica urbana attraverso una visione di sviluppo di competenza del settore pubblico che si è esplicitata attraverso l'obiettivo della rigenerazione delle aree urbane degradate.

Il fenomeno della competitività delle aree urbane non sempre è stato compreso dalle città italiane, che spesso hanno promosso operazioni immobiliari che non sono state capaci di renderle attrattive, ed in molti casi sono operazioni che non si concludono mai.
Oltre tutto molte operazioni, scontano il fatto di subire nel tempo notevoli varianti tali da snaturare le premesse iniziali, pur buone.
Un primo passo è stato fatto con il *Piano delle Città* che ha permesso di riattivare un dibattito su un approccio metodologico integrato alla rigenerazione urbana.
In definitiva, ciò di cui le città italiane hanno bisogno è una visione strategica, una cultura sistemica della trasformazione e riqualificazione urbana, proiettata nel medio-lungo periodo, altrimenti il rischio è quello di generare solo una successione di interventi sconnessi tra loro. (Ance 2012)
Quello che occorre ritrovare al nostro paese è prima di tutto una visione del territorio sviluppando una idea complessiva di modello di sviluppo.
Puntare sulla rigenerazione dei tessuti urbani dismessi, e istituire una cabina di regia nazionale che guidi i processi di rigenerazione urbana delle città riconoscendo il ruolo centrale che queste possiedono nella nuova cultura della competizione.

[i] (Cabe, design review. Principles and practice)

BIBLIOGRAFIA

capitolo 01 Scenario urbano Globale:

ANCE (Associazione Nazionale Costruttori Edili) (2012) *Un piano per le città, Trasformazione urbana e sviluppo sostenibile*

AMENDOLA G. (2000) *La città postmoderna,* La Terza, Roma

AMENDOLA G. (2010) *Dedalo e Icaro, la nuova domanda di città,* La Terza, Bari

AMIN A, THIRFT N., (2005) *Città. Ripensare la dimensione urbana,* Il Mulino, Bologna

BASTONI C. (2004) *World winning cities*

BAUMAN Z. (2005) *Fiducia e paura nella città*, Mondadori, Milano

BIANCHINI, F., DAWSON, J. & EVANS, R. (1992) *Flagship projects in urban regeneration,* E&FN Spon, London

HEALEY, P., DAVOUDI, S., O'TOOLE, M., USHER, D. & TAVSANOGLU, S. (1992) *Rebuilding the city: Property-led urban regeneration,* E&FN Spon, London

BUCK N., GORDON I., HARDING A., TUROK I. (2005) *Changing cities*, Palgrave Macmillan, Gordonsville

BURDETT R., SUDjIC D. (2008) *The endless city,* Phaidon, London

CAROLI M. (1999) *Il marketing territoriale,* Franco Angeli, Milano

CASTELL M. (2004) *La città delle reti,* Marsilio, Venezia

CB RICHARD ELLIS (2007) *Real estate Europe Review.* Richard Ellis Pubblisher, London

DALLA LONGA REMO, (2010) *Urban Models and Public-Private Partnership Globalization and Urban Implosion: Creating New Competitive Advantage,* Springer, Verlag Berlin Heidelberg

COLANTONIO A., DIXON T., (2011) *Urban regeneration and social sustainability,* Wiley-Blackwell, Oxford

DE MATTEIS G. (1997) *Retibus regionaes* in Geoterma, 9:37-43

DOUCET B. (2010) *Rich cities with poor people: waterfront regeneration in the Netherlands and Scotland,* Utrecht, Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap

FANSTEIN S. (2008) *Megaproject in New York, London and Amsterdam*, Blackwell Publishing Ltd.

GAROFALO Francesco (2008) *Learning from cities,* Postmedia Books, Milano

GEDDES P. (1915) *Cities in evolution*, William&Norgate, London, ed. It. (1970) *Città in evoluzione*, Saggiatore, Milano

HADDOCK S. , MOULERT F. (2010) *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee,* Il Mulino, Bologna

HARVEY D. (1989) *From managerialism to entrepreneurialism: the transformation of urban governance in late capitalism,* in "Geografiska Annaler, Blackwell, Oxford

HARVEY D., (1989) *L'esperienza urbana, metropoli e trasformazioni sociali*, il Saggiatore, Milano

IPF, Investment Property Forum (2006) *Institutional Investment in Regeneration: Necessary conditions for effective funding*

IMRIE R., LEES L., RACO M. (2009) (a cura di) *Regenerating London. Governance, sustainability and community in global city,* Routledge, London, New York

INDOVINA F. (ed.) (1993) *La città occasionale*, Franco Angeli, Milano

INDOVINA F. (2009) *Dalla città diffusa all'arcipelago metropolitano*, Franco Angeli, Milano

JACOBS J. (2008) *L'economia delle città*, Garzanti, Milano, trad. it. Paolo Colussi

Jones Lange La Salle (2012) *The private investor. Insight to real estate wealth. Report vol.1 2012*

LAUNDRY C. (2006) *City making, l'arte di fare città (versione italiana a cura di Michele Rainò 2009),* Codice Editore, Torino

MUSCO F. (2009) *Rigenerazione urbana e mercato: il caso di Madrid,* in Dialoghi Internazionali 10, Città nel mondo, Bruno Mondadori, Milano

PALERMO P., PONZINI D. (2010) *Spatial planning and Urban development,* Springer, London, New York

PERULLI P. (2004) *Piani strategici , governare le città europee*, Franco Angeli, Milano

PIEMONTESE F. (2008) *Aree dismesse e progetto urbano*, Gangemi, Roma

PORTER M. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition,* in Harvard Business Review, vol. 76, n.6 1998 pp. 77-90

RUFFOLO G. (2001), *I paradossi della crescita nell'era del turbo capitalismo* in Lettera Internazionale, n.67/2001

RUGGIEROV., SCROFANI L., NOVEMBRE C., (2010) *The variability of the urban landscape in Italy*, in Atti del Congresso ERSA (European Regional Science Association(, Jonkoping, Sweden,

SASSEN S. (2003) *Le città nell'economia globale,* Il Mulino, Bologna (ed. it. Traduzione Negro N.)

SECCHI B. (2002), *Prima lezione di urbanistica*, Universale Laterza, Roma

SECCHI B. (2005), *La città del ventesimo secolo*, Universale Laterza, Roma

URBAN LAND INSTITUTE (2011) *Emerging trends in Real Estate in Europe 2011*

URBAN LAND INSTITUTE (2011b) *Investing in city centres 2011*

VAN DE BERG L., VAN DER MEER J., OTGAAR A. (1999*) The Attractive City: Catalyst for Economic Development and Social Revitalisation,* Euricur, Rotterdam

VERON J., (2008) *L'urbanizzazione del mondo*, il Mulino, Bologna

Scenari Immobiliari (2010) *Global city Report 2010* , Milano

riferimenti bibliografici capitolo 02:

Assoimmobiliare, L'evoluzione recente dell'industria immobiliare in Italia

Politecnico di Milano Dip. Ingegneria gestionale, (2009) *L'ITC nel Real Estate: un potenziale innovativo non ancora sfruttato*, Rapporto 2009, Milano

ALBERINI C. (2011) *Urbanistica e Real Estate.* Franco Angeli, Milano.

AREA n. 92 (2007) supplemento *Real Estate,* Motta architettura; Milano

BATTARRA R., GARGIULO C. (2002) *I fattori di successo del processo di trasformazione delle aree dismesse: casi a confronto*, in XXII Conferenza italiana di scienze regionali, Napoli

BIASIN M. (2005), *L'investimento immobiliare. Mercato, intermediari e forme proprietarie,* il Mulino, Bologna.

BORASO M., BREGA G., RAINO' (2012) Marketing immobiliare Teoria, tecniche e idee per la valorizzare il real estate, immobiliare.com

CACCIAMANI C. (2007) *Real Estate, Economia, diritto, marketing e finanza immobiliare,* Egea, Milano

CASAMONTI M. (2005) *Trsformazioni urbane versus Real estate. In AREA n 86, supplemento Real Estate,* Motta architettura; Milano

CAUDO G. (2007) *Case di carta: la nuova questione abitativa*, in Urbanistica, n.134, 2007

CIARAMELLA A. (2010) *Property management per le imprese, Localizzazione, trasformazione e gestione del patrimonio immobiliare aziendale: esigenze, criticità, soluzioni*, Franco Angeli, Milano

CLEMENTE C. (2000) *La progettualità della committenza,* Edizioni Kappa, Roma

DI PIAZZA F. (2007), *Gli operatori: le ragioni dell'evoluzione di nuove tipologie*, in Urbanistica e Informazioni n.213/2007, pag. 34-36

FEDERIMMOBILARE (2011) *Cosa è il Real Estate in Italia*, Relazione introduttiva agli stati generali del real estate, curato da Daniela Percoco

GAETA L. (2009) *Il mercato immobiliare. Beni, diritti, valori,* Carocci Editore, Roma

INDOVINA, F. (ed.) (1993) *La città occasionale*, Franco Angeli, Milano

LA CECLA F. (2008) , *Contro l'architettura*, Bollati Boringhieri, Torino.

MARINONI G. (2006) *Metamorfosi del progetto urbano,* Franco Angeli, Milano

MEMO F. *Nuove caratteristiche del sistema immobiliare e abitabilità urbana. Alcune evidenze a partire dal caso di Milano. Milano*

MODIGLIANI D., (2012) *Dell'uso della rendita immobiliare per il miglioramento della qualità urbana,* intervento nell'ambito della Conferenza, Morire di Rendita, Roma 2012

MORANDI C. (2005) *Milano la grande trasformazione urbana*, Marsilio, Milano

MORRI GIACOMO, HOESLI MARTIN (2010) *Investimento immobiliare. Mercato, valutazione, rischio e portafogli,* Hoepli, Milano

MORRI G. (2012), *Operazioni di sviluppo ed effetti sul mercato immobiliare*, atti del Convegno Passaggio ed Energia, Basiglio, (MI), http://www.comune.basiglio.mi.it/allegato.asp?ID=825740

NESPOLO L. (2012), *Rigenerazione urbana e recupero del plusvalore fondiario*, IRPET, Firenze

PICCARRETA C. *Rigenerazione urbana e mercato immobiliare (2010) in valutazione e valorizzazione e sviluppo immobiliare*

RATCLIFFE J., STUBBS M., KEEPING M. (2009) *Urban planning and Real Estate development*, terza edizione, Routledge, Oxon

REGGIANI F. (2005) *Progetti di sviluppo immobiliare,* Egea, Milano.

SIMONOTTI M. (2006) *Metodi di stima immobiliare. Applicazioni degli standard internazionali*, Flaccovio, Palermo

SINOPOLI Nicola, (2002) *La tecnologia invisibile,* Franco Angeli, Milano

TRONCONI O. (2007) *Metodi e strumenti del property management,* Il Sole 24 ore, Milano

TRONCONI O. - BAIARDI L. (2010) *Valutazione, valorizzazione e sviluppo immobiliare,* Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RN)

TRONCONI O. (2010b) *I protagonisti del Real Estate,* in Amministrare Immobili, ottobre 2010, n.148

TOCCI WALTER (2009) *L'insostenibile ascesa della rendita urbana,* Saggio pubblicato su Democrazia e Diritto, Trimestrale dell'Associazione CRS (Centro studi e iniziative per la riforma dello stato)**,** fascicolo 1/2009, edito da Franco Angeli.

Urban Land Institute (2007) Europe Real Estate, Asseet industry trends market player, Yearbook 2007

riferimenti bibliografici Capitolo 03 Esperienze Britanniche:

ADAMS D., TIESDELL S. (2013), *Shaping Places. Urban planning, design and development,* Routledge, Oxon

ATLAS (Advisory Team for Large Application) (2008) *Implementing Planning performance agreements*. Guidance Note, CLG, Londra.

BATTLE T. (2007) *Urban Regeneration Toolbox: A guide for all regeneration practitioners*

BIDDULPH M., HOOPER A., PUNTER J. (2004) *Evaluating the impact of design awards for housing*, HMSO, Londra.

CABE e DETR (2000) *By Design: Urban Design in the Planning System: Towards Better Practice,* HMSO, London

CABE (2004) *Creating Successful Masterplans: A guide for clients,* HMSO, London

CABE(2005b) *Making Design Policy Work: How to Deliver Good Design through Your Local Development Framework.* HMSO, London

CABE (2006) *Design Reviewed Masterplan,* HMSO, London

CABE (2004) *Design Reviewed Town Centre retail,* HMSO, London

CABE e DETR (2001) *The value of urban design*, Thomas Telford Ltd, Tonbridge.

CABE e DETR (2001) *Better places to live, by design: A companion guide to PPG3*, TSO, Londra

CARMONA M. (Matthew Carmona reports on the final seminar in the ESRC series: Urban Design and the British Urban Renaissance, part 4: King's Cross, Central London, Docklands and the Thames Gateway

CARMONA M., HEATH T., OC T., TIESDELL S. (2003) *Public places - Urban spaces: the dimension of urban design*, Architectural Press, Oxford.

CROUCH C., FRASER C., PERCY S., (2003) *Urban regeneration in Europe*, Blackwell publishing, Oxfrod

DETR (2000a) *Our Towns and cities: the future, delivering an urban renaissance*, HMSO, London

EVANS G., SHAW P., (2004) The contribution of culture to regeneration in the UK, A review of evidence, Report per il DCMS, Department for Culture media and Sport, Londra

FATIGATI L., FORMATO E., GALLUCCI P, (2001) *Tipi edilizi e forma della città,* Fiorentino NT, Napoli

GRANT ASSOCIATES (S.D.) New Islington , Grant Associates, Bath (ultima visita 22/03/2013) http://www.grant-associates.uk.com/projects/78-parks-public-spaces/2927-cotton-fields.aspx

HOMES AND COMMUNITIES AGENCY, *Urban design Compendium 2*,

IGLOO Regeneration Fund (2012) *Footprint*, Manchester, in http://www.igloo.uk.net/sites/default/files/documents/footprint-policy.pdf

IMRIE R. , RACO M. (2003) *Urban Renaissance? New Labour, community and urban policy,* The Policy Press, Bristol

JONES P., EVANS J. (2008) *Urban regeneration in the UK,* Sage Publication, Londra

MADELEIN R. PORPHYRIOS D. (2008) *The Human city: King's Cross Central,* Yale School of Architecture, New York

MARCHIGIANI E. (2004) *Guides and Manuals of "better practice" as an aid to planning in England*, in Planum n.1/2004

Nottingham City Council (2009) *Nottingham City Centre Urban Design Guide*, Nottingham

NUCCI L. (2010) in Urbanistica Dossier 118/2010 pp.14-15

NUCCI L. (2012) *Verde di prossimità e disegno urbano*, Gangemi, Roma

RUDLIN D., FALK N., (2009) *Sustainable Urban Neighbourhood*, Architectural Press, Second Edition, Oxford

TALLON A. (2010) *Urban regeneration in the UK,* Routledge, London

TIESDELL Steve, ADAMS David, (2011) *Urban design in the Real estate development*

RUDI (Resource for Urban Design Information) (2009) *Placemaking, celebrating quality and innovation in urban life,* RUDI, Londra

SCARAMUZZI I. (2006) *We can work it out, Rigenerazione urbana nelle città della rivoluzione industriale*, in ricerca COSES

SHEFFIELD CITY COUNCIL (2008) *Sheffield City Centre Masterplan 2008,* Sheffield

URBAN TASK FORCE (1999) *Towards an Urban Renaissance,* HMSO, London

URBAN TASK FORCE (2005) *Towards a strong Urban Renaissance,* HMSO, London

VESCOVI F. (2005) *Progetto urbano strategico e competitività delle aree metropolitane,* LibreriaClup, Milano

VESCOVI F. (2011) *Il rinascimento urbano in Inghilterra*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

riferimenti bibliografici capitolo 04 strategie urbane:

INSERIRE IL FOOTPRINT

BIDDULPH M. (2010) *Liverpool 2008: Liverpool 2008: Liverpool's vision and the decade of cranes* in Punter 2010 pag 100-114

BONVINO G.(2008) *L'approccio anglosassone: conoscere il mercato,* in Urbanistica n.197, pag. 10, INU Edizioni

BORASO M. BREGA G., RAINO' A. (2011) Marketing immobiliare, teoria, tecniche e idee per valorizzare il real estate , immobiliare.com

BRIOSCHI E.T. (1990) *La comunicazione e la sua cultura nell'economia dell'azienda*, in Id. (acura di), "La Comunicazione d'azienda negli anni Novanta", *Comunicazioni Sociali*, n.3-4, 1990

CABE e DETR (2000) *By Design: Urban Design in the Planning System: Towards Better Practice,* HMSO, London

CABE (2004) *Creating Successful Masterplans: A guide for clients,* HMSO, London

CABE(2005b) *Making Design Policy Work: How to Deliver Good Design through Your Local Development Framework.* HMSO, London

CABE (2006) *Design Reviewed Masterplan,* HMSO, London

CABE (2004) *Design Reviewed Town Centre retail,* HMSO, London

CABE (2009) Open Space Strategy, HMSO, Londra

CABE e DETR (2001) *The value of urban design*, Thomas Telford Ltd, Tonbridge.

CABE e DETR (2001) *Better places to live, by design: A companion guide to PPG3*, TSO, Londra

CORRIDOR MANCHESTER (2010) *Strategic Vision to 2020*, Corridor Manchester, Manchester

EDWARDS M. (2010) King's Cross, Renaissance for whome?, in Punter 2010

ERVET (2006)(Emilia Romagna Valorizzazione Economica del Territorio) I partenariati pubblico - privato francesi ed inglesi nel campo della riqualificazione urbana, similitudini e differenze con l'istituto delle STU, Bologna

FLOCA M., PIVO G., (2007) *Doing good-doing well*, Urban Land - Land Write, Urban Land Institute

FLORIDA , (XXXX)

GABELLINI P. (2001), *Tecniche urbanistiche*, Carocci ed., Roma

GAMBETTI R., (2010) *La comunicazione dei progetti immobiliari complessi: fondamenti concettuali ed evidenze empiriche*, in Sinergie n.82/10

GAMBETTI R., PELLEGRINI L., (2010) *La comunicazione nelle filiera immobiliare*, Franco Angeli, Milano

HALL M., PAGE S., (XXX), *The geography of tourism and recreation environment*, place and space, Terza Edizione, Routledge, Oxon

IGLOO (XXX) Footprint, xxxxxxxxxxxxxxxx

KOTKIN J., (2005) *The rise of the Ephemarl city*, www.metrpolismag.com, 2005.

LANDRY C., (2000) *The creative City. A toolkit for Urban Innovation*, Earthscan, Londra.

LEEDS CITY COUNCIL (2009) *Investing for the future, supporting developers and business through the recession,* Leeds City Council, Leeds

LIVERPOOL VISION (2012) *Strategic Investment Framework,* Liverpool Vision, Liverpool. in http://issuu.com/ihughes007/docs/liverpool_sif_final_issuu/140

LYNCH K., (1964) *The image of the city*, Harvard

LOVE Timothy (2007) *Urban design after Battery Park. Opportunities for Variety and Vitality in Large scale urban real estate development;* in Harvard Design Magazine 25

LOVE T., CRAWFORD C., (2011) *Plot Logic: Character-Building through creative parcelisation,* in Tiesdell e Adams 2011 pag. 92 - 113

LUND KRIKEN JOHN (2010) *City Building. Nine planning principles for the Twenty-First Century*

MADANIPOUR A. (2010) Newcastle upon Tyne: in search of post-industrial direction in Punter, 2010, pag. 132-147

MANCHESTER CITY COUNCIL, CITYCO (2009) A strategic masterplan for Manchester City Centre 2009-2012, Manchester City Council, Manchester

MORRISON Graham (2000) *The art of placemaking*

MUSCO F. (2009) Rigenerazione urbana e sostenibilità, Franco Angeli, Roma

NUCCI L. (2012) *Verde di prossimità e disegno urbano*, Gangemi, Roma

PAGE S., (1995) *Urban Tourism*, Routledge, London

PRESTINENZA PUGLISI L. (2009) *Relazioni urbane?,* in Arca 2009

PUNTER J. (2010) (a cura di) *Urban design and the British Urban Renaissance*, Routeledge, London

TIESDELL A., ADAMS D., (2011) *Urban design in the real estate development process*, Wiley Blackwell, Oxford

VESCOVI F. (2005) *Progetto urbano strategico e competitività delle aree metropolitane,* LibreriaClup, Milano

siti:

http://charleslandry.com/

http://www.neighbourhood.statistics.gov.uk/dissemination/

http://www.corridormanchester.com/

http://www.englishcitiesfund.co.uk/about.html

riferimenti bibliografici capitolo 05 Interventi di rigenerazione urbana in Italia:

BOLOCAN GOLDSTEIN, (2003) *Trasformazioni a Milano. Pirelli Bicocca direttrice Nord-Est*

BONODIO, CALLEGARI, FRANCO, GIBELLO (2005) *Stop and go. Il riuso delle aree industria dismesse*

DANSERO E. (eds) *Le aree urbane dismesse: un problema, una risorsa*, Contributo INU alla Conferenza mondiale Habitat II, Torino, Atti n. 3.

DRAGOTTO M. (2012) Un bilancio delle trasformazioni urbane in Italia, in il Giornale dell'Architettura n. 109/2012, pag.6-7

GARGUILO C., PAPA R. (2001) *Aree dismesse e processi di trasformazione urbana*, in Gargiulo C. (eds) Processi di trasformazione urbana e aree industriali dismesse: esperienze in atto in Italia, edizioni AUDIS 1, Venezia.

GIBELLO L. (2004) *Se traina una miope cultura d'impresa*, in il Giornale dell' Architettura n.23/2004 pag. 6, Torino

GIBELLO (2007), *Geografie e morfologia delle trasformazioni*, in Urbanistica e Informazioni n.213/2007, pag. 37-39

ROMA GIUSEPPE (2012) *Ripartire dal territorio: dare un futuro globale alla metropoli romana.* Intervento all'assemblea annuale Federmanager. Roma 7 giugno 2012

City Life:

Bolocan Goldstein, Bonfantini (2007) *Milano incompiuta.Interpretazioni urbanistiche del mutamento.*

Roth L., Artusi (2005) "*Fiera Milano: la trasformazione del polo urbano. Il progetto, il metodo, l'innovazione*. Il Sole 24 ore.

Benevolo L. (2007) *"Pubblico-privato, strategia da rivedere"* in Corriere della Sera. 21 luglio 2007

Gregotti V., (2004) *"Ma il futuro di Milano non sarà nei grattacieli."*in Corriere della Sera. 07 luglio 2004

Hadid Z. Intervista in Repubblica 16 aprile 2005
IRACE F. *"Il grattacielo è ancora all'altezza?"* in Sole 24 ore. 11 luglio 2004
PONTI G., *"Stop alle ruspe in Fiera".*intervista il Giorno. 06 gennaio 2007
Ragazzi G. *"Quartiere Fiera, i vizi privati e le (poche) pubbliche virtù"*. In Repubblica cronaca Milano. 08 marzo 2007
Atti del Concorso:
Bando di pre-qualifica *"procedura negoziata privata per la cessione di parte dell'area del quartiere storico di fiera milano con l'obbligo di realizzare il progetto di riqualificazione proposto dall'acquirente".* 30 Aprile 2003
Sintesi Linee guida del progetto *"Procedura negoziata privata per la cessione di parte dell'area del quartiere storico di Fondazione Fiera Milano".* 30 Settembre 2003
Eridania - Barilla :
STORCHI S. (2007) *Il comparto Eridania-Barilla a Parma*, in Urbanistica e Informazioni n.213/2007, pag. 39-41
Dansero E., Giaimo C. Spaziante A. (2001) *Se i vuoti si riempiono, aree industriali dismesse: temi e ricerche*, Alinea, Firenze
Novello:
http://territorieinnovazione.mit.gov.it/component/sobi2/?sobi2Task=sobi2Details&catid=3&sobi2Id=56
Porta Nuova:
Lotus 131-2007. Milano Boom
Accordo di Programma. "Progetto Garibaldi - Repubblica" dicembre 2001
Novoli:
Dal Co F, *Novoli: una vicenda lunga, istruttiva e emblematica avviata a buon fine."* editoriale del n° 699 di "Casabella" intitolato *"Novoli la nuova architettura italiana a Firenze*", allegato al n° 703 di "Casabella" di Settembre 2002.
Alberto Zanardi "*Novoli no party*" in Architetti Verona n.64 anno 2003
Manuela Grassi "Rivoluzione a Firenze" su panorama del 11/12/2003.
Goirgieri Pietro. "*Firenze il progetto urbanistico. Scritti e contributi 1975 – 2000*". 2010
Krier Leon. *"Piano guida per il recupero urbano di Novoli, Comune di Firenze."* Firenze 1994

ATTI CONVEGNI:
NUOVI MODELLI DI TRASFORMAZIONE URBANA, Roma 8-10 Aprile 2010
RAPPORTO 2011 SULLA PRESENZA DELLE IMPRESE DI COSTRUZIONE ITALIANE NEL MONDO (ANCE)

GLOSSARIO

ASSET ALLOCATION

E' la distribuzione delle risorse disponibili tra le varie attività di investimento. Ad esempio la suddivisione del patrimonio tra azioni, titoli di Stato e liquidità, titoli domestici ed esteri, settori e aree geografiche. Rappresenta la più importante attività di un gestore di patrimoni (fondi comuni, fondi pensione, polizze vita ecc.). Nell'espletamento dell'attività di asset allocation il gestore di patrimoni deve tenere conto di un elenco di fattori che definiscono le caratteristiche proprie dell'investimento che si vuole fare (come l'*holding period,* l'avversione al rischio del cliente, le motivazioni dell'investimento, ecc.) e sulla base di questi procedere alla selezione delle attività finanziarie più opportune.

Nel settore del *real estate* l'asset allocation è riferita alle medesime attività operative, calibrate sull'insieme degli investimenti riferibili alla componente immobiliare.

ASSET MANAGEMENT

Gestione della ricchezza per conto terzi, comprendente le gestioni collettive (Fondi comuni aperti, chiusi, immobiliari, fondi pensione e SICAV), i prodotti assicurativi a capitalizzazione e le gestioni individuali (effettuate dalle banche, dalle SIM e dalle società fiduciarie).

BENCHMARK

E' un parametro oggettivo di riferimento (titolo, indice o tasso rappresentativo di un segmento di mercato) utilizzato di norma come termine di paragone per valutare l'adeguatezza della redditività di singoli strumenti finanziari o di portafogli. La conoscenza dei benchmark di riferimento è fondamentale per giungere alla definizione dei possibili scenari di sviluppo e redditività di un investimento immobiliare in un determinato contesto.

BEST PRACTICE

In genere identifica un comportamento commisurato al miglior livello giunto dalle conoscenze riferite ad un certo ambito tecnico/professionale.

BOOK VALUE

Valore del patrimonio netto di bilancio. Se riferito ad un titolo azionario, il book value si ottiene dividendo il patrimonio netto di bilancio per il numero delle azioni in circolazione. Riferito ai fondi di investimento immobiliari il book value è riferito al prezzo di acquisizione di ogni singolo asset facente parte del portafoglio di investimenti. Rispetto a tale valore viene calcolato il ROI di ciascun investimento immobiliare, oltre che le eventuali plusvalenze o minusvalenze da contabilizzarsi a bilancio nel momento della dismissione di ogni singolo asset.

BRIEF

Un *brief* è un documento che individua in modo sistematico le esigenza del committente in relazione all'intervento edilizio che questi intende promuovere.

L'attività di briefing è determinante nella riuscita di un progetto e dipende dalla capacità di comunicazione tra committente e progettista.

CAPITAL GAIN

Letteralmente guadagno in conto capitale. Indica la differenza tra il prezzo di vendita e quello di acquisto di un bene (mobile, immobile o finanziario).

CASH FLOW

L'analisi dei flussi di cassa (cash flow) consiste nell'analisi delle entrate e delle uscite di cassa di un business o dell'intera azienda. Lo strumento è essenziale per comprendere la sostenibilità di un business o dell'intera azienda e si tratta di un'analisi di tipo dinamico. Il flusso di cassa è un concetto evoluto della finanza: non si tratta, semplicemente, della somma ottenuta addizionando al reddito netto, l'ammontare addebitato per ammortamenti e riserve sia ordinarie, sia straordinarie (quelle deduzioni contabili, cioè, che non sono state di fatto accompagnate da effettivi esborsi monetari), ma si determina facendo la differenza tra le entrate e le uscite monetarie di un determinato periodo contabile. Nel settore del *real estate* dalla sostenibilità di un cash flow dipende la sostenibilità di un piano di investimento e sviluppo immobiliare.

CLUSTER

Si intende generalmente un gruppo di unità simili o vicine, sia dal punto di vista della posizione o della composizione.

CORE BUSINESS

Attività principale verso la quale sono orientate le scelte strategiche e le politiche aziendali.

DISCOUNTED CASH FLOW

Metodi di valutazione di un investimento basato sull'attualizzazione dei flussi monetari attesi.

DIVERSIFICAZIONE

Tecnica comunemente utilizzata per ridurre il rischio totale associato ad un portafoglio. Consiste nel selezionare attività finanziarie di diversa natura (ad esempio immobili con differenti destinazioni d'uso o localizzati in differenti ambiti geografici) che presentino tra loro una bassa correlazione che permetta di evitare di concentrare la ricchezza gestita (portafoglio immobiliare) in un unica tipologia di asset, ottenendo allo stesso tempo, maggiori probabilità di ottenere rendimenti più elevati a parità di rischio.

DUE DILIGENCE

Processo di analisi di un'azienda, o di un singolo immobile o di un portafoglio per verificare il valore intrinseco, la rispondenza della strumentazione urbanistica, il livello manutentivo e la presenza di vincoli, servitù o gravami che ne alterino o pregiudichino lo sfruttamento economico o l'uso. La due diligence può essere condotta da società terze, sia rispetto al venditore che rispetto al compratore, quali le agenzie di rating, gli analisti indipendenti o le società immobiliari.

EBITDA

Acronimo anglosassone di "Earnings before interests, taxes, depreciation, amartization" indica l'utile prima degli oneri finanziari, delle imposte e degli ammortamenti su beni tangibili o intangibili. In altre parole, con EBITDA si indica la gestione operativa prima delle scelte di politica di ammortamenti e senza tenere conto dell'impatto che le scelte di politica finanziaria hanno sulla struttura del capitale reperito e quindi sugli oneri finanziari. Ha il pari in italiano MOL (Margine Operativo Lordo).

FACILITY MANAGEMENT

Consiste nel trasferire al di fuori dell'azienda in outsourcing tutto ciò che ciò che non fa parte del core business dell'azienda stessa. Per un fondo di investimento immobiliare può essere rappresentato dalla gestione attiva degli immobili (manutenzione ordinaria, straordinaria, guardiania, approvvigionamento di consumo amministrazione, ecc.).

GENERAL CONTRACTOR

Soggetto economico introdotto per la prima volta in Italia dalla Legge Obiettivo (L. n. 443 del 21/12/2001) rappresenta l'"interlocutore unico" del Committente per realizzare il progetto con qualsiasi mezzo, garantendo qualità, tempi, realizzazione e costi certi, univocamente determinati in un contratto nel quale sono definite le prestazioni ed i risultati attesi. Il GC ha il compito di realizzare l'opera assumendosi gli oneri relativi all'anticipazione del finanziamento necessario alla sua realizzazione con mezzi privati e con prestazione delle relative garanzie.

IPRE (INCOME PRODUCING REAL ESTATE)

Finanziamento di immobili da investimento, il cui rimborso dell'esposizione dipende dai flussi finanziari generati dal cespite, generalmente rappresentati dai canoni d'affitto e di leasing o dalla vendita dell'immobile. I finanziamenti IPRE si distinguono dalle esposizioni verso imprese garantite da ipoteca in quanto il rimborso del credito dipende principalmente dal cash - flow del cespite.

LEASING

Contratto con il quale una parte (locatore) concede all'altra (locatario) per un tempo determinato il godimento di un bene, acquistato o fatto costruire dal locatore su scelta e indicazione del locatario, con facoltà per quest'ultimo di acquistare la proprietà del bene a condizioni prefissate al termine del contratto di locazione.

MALL

Centro commerciale che aggrega stabilmente diverse imprese che mantengono la loro "insegna". L'obbiettivo delle aziende che aderiscono è quello di sfruttare servizi comuni: di fornitura, di pagamento, di promozione e marketing ecc. Grazie all'aggregazione dell'offerta di più "insegne", il mall riesce ad attrarre maggior traffico, permette la condivisione delle spese e favorisce l'efficienza logistica attraverso l'aggregazione delle consegne.

PATRIMONIO NETTO O CAPITALE NETTO

Esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa. Esso rappresenta, infatti le così dette fonti di finanziamento interne, ossia quelle fonti provenienti direttamente o indirettamente dal soggetto o dai soggetti con costituiscono e promuovono l'azienda. In altri termini, ci si riferisce al capitale proveniente: a) dall'imprenditore, nel caso di aziende individuali; b) dai soci, nell'ipotesi di azienda collettiva; c) dall'autofinanziamento, ossia utili realizzati e reinvestiti all'interno della stessa azienda. Il patrimonio netto è pertanto l'insieme dei mezzi propri (rappresentano capitale di pieno rischio, poiché si tratta di capitali sottoposti integralmente alle sorti dell'azienda ed operante come garanzia nei confronti dei terzi) determinato dalla somma del capitale conferito dal proprietario (o dai soci) in sede di costituzione dell'azienda o durante la vita della stessa con apporti successivi e dall'autofinanziamento. In concreto, il patrimonio netto, si scompone in più voci, dette parti ideali di

patrimonio netto, per distinguere la parte derivante dall'apporto dei soci dalla parte derivante dell'autofinanziamento proprio.

PRICE / BOOK VALUE

E' l'indice finanziario prezzo - patrimonio (v. Book value). Rappresenta il rapporto tra il valore di mercato di un'azienda e il suo patrimonio contabile ed esprime la capacità di un'impresa di produrre utili futuri in relazione al capitale investito.

PROJECT FINANCING

Termine con il quale si finanziano progetti industriali sulla base di una previsione di flussi di cassa generati dagli stessi. L'esame si fonda su una serie di valutazioni che discostano da quelle generalmente poste in essere per analisi dei rischi creditizi ordinari. Dette valutazioni includono, oltre all'analisi dei flussi di cassa, l'esame tecnico del progetto, l'idoneità degli sponsor che impegnano a realizzarlo, i mercati del collocamento del prodotto.

PRIVATE EQUITY

Apporto di capitale di rischio ovvero l'investimento nel capitale di rischio di società, generalmente non quotate, ma con alto potenziale di sviluppo e con capacità di generare flussi di cassa costanti ed altamente prevedibili. L'obbiettivo principale dell'investitore è di entrare nel capitale dell'impresa con lo scopo di collaborare con l'imprenditore al fine di raggiungere, in un previsto arco di tempo, determinati obbiettivi aziendali, finanziati ad aumentare il valore del capitale economico dell'impresa e, quindi, raggiunti tali obiettivi, uscire dal capitale realizzando un adeguato capital gain.

RATING

Esprime la valutazione, formulata da un'agenzia privata specializzata (Standard and Poor's, Moody's, Fitch, sono le più importanti), riguardo alla capacità da parte di un soggetto emittente obbligazioni di far fronte puntualmente al servizio del debito. Le agenzie definiscono una graduatoria, diversa per le obbligazioni a breve e a lungo termine, in funzione del grado di solvibilità dell'emittente; questa graduatoria prevede, per il rischio a lungo termine, una votazione massima, AAA, sotto la quale sono previsti vari tipi di classificazioni. Più in generale, esprime una "valutazione di affidabilità" attribuita ad un soggetto da parte di un'agenzia specializzata, da una banca ecc.

REIT

Con questo acronimo si definiscono i fondi immobiliari statunitensi.

RETAIL

Si definisce retail il mercato al dettaglio ossia quella parte di mercato costituita dai privati.

ROE (RETURN ON EQUITY)

Esprime la redditività del capitale proprio in termini di utile netto. Cioè quante unità di utile netto produce un impresa per ogni 100 unità di mezzi propri investiti. E' l'indicatore che più interessa agli azionisti in quanto consente di valutare la redditività del capitale di rischio investito nell'impresa. La sua formula è la seguente: ROE = Utile Netto / Capitale Proprio. Un'impresa, per poter attrarre nuovo capitale di rischio, dovrebbe avere un ROE superiore ai tassi di rendimenti di investimenti alternativi. In ogni caso il ROE di un'impresa non dovrebbe mai essere inferiore al tasso garantito per

investimenti senza rischio. Al di sotto di tale limite, infatti, non sarebbe remunerato in modo congruo il rischio dei risparmiatori azionisti. In caso di perdita, il ROE è negativo.

SCOUTING

Attività di indagine o analisi preparatoria a un'azione successiva. Si utilizza ad esempio nella valutazioni di impatto ambientale, o nelle fasi di indagine del mercato di riferimento per il collocamento di un prodotto immobiliare.

SGR (SOCIETÀ DI GESTIONE DEL RISPARMIO)

Società di gestione del risparmio alle quali è riservata la possibilità di prestare il servizio di gestione collettiva e individuale dei patrimoni. Sono autorizzate ad istituire fondi comuni di investimento.

SIIQ (SOCIETÀ DI INVESTIMENTO IMMOBILIARE QUOTATE)

Introdotte dalla finanziaria 2007, le Siiq sono società per azioni residenti in Italia che svolgono in via prevalente l'attività di locazione immobiliare: gli immobili iscritti nell'attivo e destinati alla locazione devono essere pari almeno all'80% dell'attivo patrimoniale e i ricavi da essa provenienti rappresentano almeno l'80% dei componenti positivi del conto economico. L'inosservanza di una di queste condizioni, per due esercizi consecutivi, determina la definitiva decadenza del regime di esenzione a decorrere dal secondo dei due esercizi. Al fine di garantire una sufficiente diffusione fra il pubblico delle azioni delle Siiq, viene, altresì, previsto uno specifico assetto societario: nessun socio può possedere, direttamente o indirettamente, più del 51% dei diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria e più del 51% dei diritti di partecipazione agli utili; almeno il 35% delle azioni deve essere in possesso di soci che non detengono unitariamente una percentuale superiore all'1% dei diritti di voto e di partecipazione agli utili.

SUBPRIME

Letteralmente " al di sotto del prime" in quanto è un mutuo residenziale più rischioso dei mutui ipotecari Usa in prima qualità. I mutui Subprime sono erogati a debitori di bassa qualità: in molti casi i primi due anni hanno rate bassissime. Una categoria a metà strada tra i subprime rivolta alle fasce più a rischio e i prime di fascia alta, è quella dei mutui Alt - A per i sottoscrittori con basso tasso di risparmio.

VACANCY RATE

Percentuale che indica le unità occupate o sfitte in un dato momento.

WEALTH MANAGEMENT

Servizio di gestione del patrimonio personalizzato e flessibile rivolto alle fasce più ricche della clientela.