

**Rete delle città strategiche
Maggio 2008**

Valutare Firenze.

Note sul processo di pianificazione strategica della città e l'unione dei comuni.

A cura di Paolo Perulli, Luca Garavaglia, Turiddo Pugliese, Dennis Wellington

Bozza

Indice

1. Diagnosi	
1.1. Il Piano strategico e l'Agenzia	2
1.2 Asse A: promuovere l'innovazione con una migliore integrazione delle risorse e delle funzioni.....	8
1.3 Asse B: riequilibrare la localizzazione di funzioni tra comune centrale e area fiorentina.....	13
1.4 Asse C: organizzare più efficacemente la mobilità interna e l'accessibilità....	19
1.5 Asse D: migliorare la qualità urbana come risorsa per lo sviluppo.....	22
2. Raccomandazioni	23
3. Sintesi	27

1. Diagnosi

Il Piano Strategico e l'agenzia

La struttura: Nella prima fase di esistenza (2002-3) Firenze 2010 era incorporata nello staff del Sindaco di Firenze, poi si è costituita come associazione. La struttura operativa è composta da quattro "tecnici" e da due persone con compiti di segreteria. L'attuale sede è provvisoria in attesa dell'apertura dell'urban center, i cui lavori di ristrutturazione sono attualmente solo all'avvio. L'assemblea (l'organo di partecipazione allargato, che ha il compito tra gli altri di gestire i tempi di lavoro) è riunita solo sporadicamente, mentre il Comitato di coordinamento (un organo più ristretto) è molto attivo. La partecipazione ai gruppi di lavoro è stata buona sia quantitativamente sia qualitativamente (solitamente a tali incontri hanno partecipato le posizioni apicali delle organizzazioni coinvolte nel Piano).

La rete di governance: Il Piano Strategico, e la rete di governance che si è raccolta attorno ad esso, sono generalmente percepiti come importanti spazi di concertazione per gli attori locali, il luogo privilegiato dove attuare una riflessione sui temi riguardanti l'area metropolitana. L'associazione, seppur percepita come un'espressione della volontà politica del Sindaco di Firenze, si vede riconosciuta una reputazione di "neutralità" che favorisce la costruzione di un confronto aperto e ad essa viene riconosciuto il merito di aver "allenato" alla concertazione attori in precedenza poco avvezzi a condividere strategie e azioni.

Gli attori più rilevanti all'interno della rete sono certamente i Comuni dell'area metropolitana: questo elemento rappresenta sia un punto di forza (per la capacità di garantire l'implementazione delle scelte concertate) che una debolezza, in quanto può limitare a un ruolo minore altri stakeholders e fare percepire la forza della rete come pari alla sola somma della forza dei Comuni membri. E' presente negli attori del sistema locale l'opinione che i risultati del Piano siano stati minori di quelli attesi perché, nonostante la grande partecipazione ai lavori e l'entusiasmo espresso a più riprese dai partecipanti, non c'è stata capacità di investimento: non si è innescato un "volano" finanziario sui progetti compresi nel Piano. La centralità del ruolo rivestito dai Comuni ha portato altri attori a sviluppare sentimenti di disillusione nei confronti del Piano: nell'interpretazione di molti, quello che era percepito come un progetto a forte operatività si è tradotto invece (a causa dell'incapacità da parte dei Comuni di coinvolgere attori privati nei progetti) in un documento di mera guida e ispirazione per le amministrazioni pubbliche. A ciò si somma il minore

coinvolgimento nel Secondo Piano dell'Università, che per il progetto originario si era mobilitata in forze attivando un Comitato Scientifico prestigioso e molto attivo la cui assenza nel nuovo Piano segna un preoccupante vuoto.

Si registra uno scontento in alcuni ambienti (in particolare sindacali) che criticano il Piano (e i suoi principali protagonisti) per aver privilegiato la vocazione di Firenze come città d'arte e di cultura a scapito di una vocazione produttiva manifatturiera, da essi rivendicata come ancora molto forte nel territorio. Si tratta di una critica non fondata anche solo leggendo il Piano Strategico, ma significativa. Da altri attori (alcune associazioni di categoria) lo scarso peso dei progetti relativi all'innovazione, alla ricerca, al potenziamento dell'Università e alla costruzione di reti solide tra questa e le strutture produttive, sono letti come segni di un peso preponderante di posizioni fondate sui valori della rendita (affitti, valori immobiliari, sfruttamento del turismo), concentrati nel capoluogo e tendenti a favorire una strategia immobilista che non scalfisca interessi consolidati: si tratta di una visione centripeta dell'area metropolitana che non raccoglie consensi nei territori a più forte vocazione produttiva, concentrati nelle periferie e in particolare nella Piana. Altri attori (in particolare soggetti erogatori di risorse, quali le fondazioni bancarie) non hanno partecipato per mantenere una piena autonomia nei propri progetti di finanziamento.

La definizione dell'agenzia come luogo di elaborazione della vision sulla città ha prodotto inoltre in alcuni casi delle resistenze da parte delle strutture comunali, con strutture amministrative ed organi eletti che temevano di trovarsi spogliati di competenze proprie da parte della nuova organizzazione. Si tratta di una criticità comuni a molti progetti di pianificazione strategica, che espone i relativi processi a rischi di allungamenti nei tempi di progettazione e a difficoltà nelle fasi di implementazione.

Un ulteriore limite è percepito dagli attori nella scarsa capacità di esercitare un'influenza sui livelli superiori di governo: non si sono attuati percorsi virtuosi in grado di far dialogare il Piano Strategico con Provincia e Regione, e il mancato o relativamente debole riconoscimento da parte di tali enti delle strategie individuate nel Piano rappresenta un'occasione (per ora) mancata. La presenza di progetti e di reti alternativi al o concorrenti con il Piano e incidenti sulle medesime aree strategiche (il progetto della Regione per un'area metropolitana Prato-Firenze-Pistoia, il Patto per lo Sviluppo Territoriale promosso dalla Provincia e sostenuto dai sindacati, etc.) minacciano di indebolire fortemente la rete di governance del Piano Strategico, limitandone sia la capacità di generare progetti concreti sia il ruolo di principale spazio di regolazione dell'area metropolitana. La coesistenza di tavoli

“paralleli” è certamente indice di un conflitto tra le istituzioni per il controllo della governance dell’area (conflitto in cui, occorre specificare, molti attori giocano ruoli ambigui) ma è stato anche letto da molti attori privati come una mancanza di considerazione da parte degli attori pubblici per le scelte espresse dai tavoli di lavoro (spesso tavoli che, seppur riferibili a differenti programmi, vedono partecipare gli stessi attori, chiamati di volta in volta a ribadire posizioni sulle quali la condivisione è ormai forte senza però che si riesca a far giungere a implementazione le politiche proposte: a proposito, è stato evidenziato come tale aspetto sia stato favorito dall’assenza nel Piano Strategico di un cronoprogramma per la realizzazione degli interventi previsti).

L’agenzia Firenze Futura e l’implementazione del Piano Strategico: Accanto a una valutazione spesso positiva sull’ideazione del primo Piano, la principale nota critica registrata riguarda la difficoltà di implementazione sperimentata in molte delle strategie individuate nel Piano. Si tratta di un rilievo che investe sia la struttura del processo che il ruolo dell’agenzia: relativamente alla prima voce, è stato notato come molte delle progettualità contenute nel Piano Strategico sono in realtà state decise in altre reti e quindi “portate” nel programma: molti di esse erano riferibili al Comune di Firenze o ad altri attori (è il caso della logistica di città e del villaggio multietnico) e la loro mancata implementazione è dipesa dalla volontà di tali “capofila” di agire individualmente, mentre altre linee strategiche sono rimaste inattuate a causa dell’assenza di soggetti forti che ne garantissero la realizzazione in assenza di una struttura appositamente dedicata a tale fase. Una simile situazione ha reso meno visibili le sinergie tra i progetti e non ha attivato processi di concentrazione delle risorse sulle strategie ritenute cruciali dall’assemblea, riducendo fortemente il dinamismo che caratterizzava il processo al suo avvio. Su certe funzioni si è riscontrata una mancanza tale di coordinamento da permettere comportamenti particolaristici da parte di alcuni attori (per esempio per la realizzazione da parte dei comuni di interventi urbanistici). Tali interventi hanno sminuito la capacità del Piano di attuarne altri coerenti e concreti per la regolazione dell’area metropolitana (che è finora rimasta appannaggio dei singoli attori o ha, al più, trovato forme di regolazione parziale con accordi bilaterali tra i soli soggetti interessati, sottraendo intere aree strategiche all’attenzione della rete raccolta attorno al Piano). La difficoltà sta nel sostenere le strategie intraprese e nel valorizzare adeguatamente i passi in avanti compiuti: in particolare, per la conferenza dei sindaci occorre sia definita stabilmente una dimensione operativa che possa portare a un livello successivo il lavoro di concertazione e coordinamento già effettuato (sui temi dei regolamenti

edilizi, sul sistema della formazione, etc.) e affermare l'Unione dei Comuni come un ente di natura operativa. Questo anche al fine di aumentare il consenso sull'iniziativa da parte degli attori che ancora mantengono posizioni di scetticismo.

Parallelamente, all'associazione Firenze Futura viene mossa la critica di essere una struttura poco operativa, non in grado di garantire l'implementazione dei progetti proposti dagli attori meno dotati di risorse proprie (ad es. i piccoli Comuni). Nella maggior parte dei casi, la fase d'implementazione è rimasta in capo ai singoli Comuni o agli attori che originariamente li avevano proposti: ad una accurata fase di studi preliminari pare quindi fare contrasto una mancanza di accompagnamento e di monitoraggio delle fasi successive. In particolare, i Comuni minori della cintura urbana non riescono a gestire progetti di area metropolitana, a partire dalle basilari attività di informazione (su risorse e bandi disponibili, collegamenti con interlocutori interessati o interessanti, etc.), dalla promozione delle best practices, dal coordinamento con le progettualità attuate ad altro livello (Provincia e Regione). Gli enti più piccoli si trovano in difficoltà, segnatamente, sui progetti intersettoriali e su quelli relativi all'area vasta, che richiedono capacità di coordinamento e di management che non tutte le amministrazioni sono in grado di garantire. In questo senso, su alcune aree strategiche si è avvertita la mancanza di un ruolo di guida da parte del Capoluogo, che non ha saputo ricoprire compiutamente il suo ruolo di leader e di facilitatore.

Le difficoltà riscontrate nella fase di implementazione sono da mettere in relazione alla bassa capacità del Piano di far recepire le sue strategie alle strutture amministrative: finora la realizzazione delle azioni previste è stata demandata alla volontà politica degli amministratori e alla loro capacità di raccogliere risorse e gestire i processi. L'eventuale assenza di tale volontà, così come la difficoltà da parte di amministrazioni pubbliche fortemente settorializzate nel gestire processi trasversali, ha portato a criticità nell'implementazione dei progetti: alcuni sono stati pienamente sostenuti e hanno trovato spazi di integrazione forti, altri sono stati messi "in letargo", per altri ancora sono nate azioni parallele tra Piano Strategico e amministrazioni comunali. Inoltre, occorre notare come le politiche di spesa dei comuni siano totalmente indipendenti rispetto al Piano Strategico e come la sintesi dei vari processi sia demandata più alla volontà (ancora una volta informata a criteri segnatamente politici) dei singoli assessori piuttosto che a strutture e a tempi definiti. Ciò configura anche un problema di comunicazione, in quanto i progetti realizzati vengono riconosciuti come riferibili ai soggetti promotori e attuatori piuttosto che al Piano Strategico in quanto tale.

Da parte di molti attori intervistati è stata segnalata con forza la possibilità che sia l'agenzia stessa a gestire l'implementazione dei progetti, o almeno di un pacchetto limitato di progetti caratterizzati da una forte rilevanza strategica e dall'assenza di soggetti "forti" in grado di sostenerli da soli. Nella sua forma attuale, l'associazione Firenze Futura non ha le risorse e le capacità progettuali necessarie per farsi carico come agenzia dell'implementazione dei progetti del Piano Strategico (ed è possibile che la stessa rete di attori non abbia ancora raggiunto il livello di accordo necessario per tale passo). Firenze Futura non è organizzata come una struttura gestionale, che richiederebbe risorse dedicate e figure professionali in grado di rivestire il delicato ruolo di "manager di progetto". L'ipotesi deve quindi necessariamente essere rinviata a una successiva (ipotetica) "seconda fase" di rafforzamento della rete, che preveda un coordinamento maggiore tra gli attori e tra le strutture delle organizzazioni coinvolte nel piano, magari dopo un percorso incrementale che veda in un momento iniziale (come è stato proposto) l'agenzia farsi carico di pochi progetti minori scelti tra quelli che i Comuni minori o altri attori privi di strutture proprie di implementazione non riescono a gestire autonomamente. Certamente, la capacità dell'agenzia di favorire l'implementazione dei progetti, nonché di garantire informazione e coordinamento tra le differenti linee strategiche e tra le differenti azioni, è un punto cruciale sul quale si gioca molta della capacità del processo di produrre risultati effettivi e duraturi.

La comunicazione: si tratta certamente di un'area di criticità. L'impressione riportata dai colloqui effettuati con gli attori del sistema urbano è che la cittadinanza non sia stata accuratamente informata riguardo al Piano Strategico ed ai suoi contenuti: l'iniziativa è percepita come interessante per i soli attori "qualificati" (stakeholders). Appare limitato il coinvolgimento dei singoli cittadini riguardo ai processi di interesse sovra-comunale relativi all'area metropolitana (per un certo verso si tratta di una difficoltà strutturale per un processo che ancora non ha prodotto risultati visibili-e quindi comunicabili). La scarsità di risultati concreti di molte azioni previste nel Piano Strategico e la sua natura di processo in continua ridefinizione ne limitano l'utilizzo da parte delle amministrazioni anche come "slogan": si preferisce comunicare i risultati dei singoli progetti piuttosto che evidenziarne il ruolo all'interno di un programma ampio quale il Piano Strategico. In questo senso, la comunicazione ha maggiormente evidenziato i fallimenti del Piano piuttosto che i suoi successi.

Gli imprenditori non hanno trovato particolare coinvolgimento nel Piano, neppure i principali imprenditori, che non sono stati coinvolti negli sforzi di innovazione

attuati dalla città con il Piano Strategico. In particolare, le associazioni di categoria non individuano nel Piano e nell'agenzia i luoghi dove si possano innescare rapporti virtuosi per lo sviluppo d'impresa: l'agenzia è percepita come il luogo dove sono definite le strategie "alte", mentre per le iniziative dedicate alle imprese il referente restano le singole associazioni di categoria o la Camera di Commercio.

Il passaggio dal Primo al Secondo Piano Strategico: la percezione dell'utilità del primo Piano Strategico, che ha saputo creare un'arena di dibattito su temi metropolitani di cui una città sofferente di una forse eccessiva frammentazione sentiva forte bisogno, è condivisa dalla gran parte degli attori intervistati. Nel Piano Strategico gli stakeholders locali hanno potuto avviare un fruttuoso confronto sulle principali direttive dello sviluppo e sulle priorità relative ai singoli progetti, affrontando molti nodi irrisolti di un territorio che per anni ha sofferto di un immobilismo relativamente agli interventi infrastrutturali necessari.

Sono comunque emersi elementi di debolezza del processo, per i quali ci si attende che il Secondo Piano Strategico fornisca dei rimedi: il Primo Piano è stato percepito come fortemente orientato alla produzione di infrastrutture (anche opere di peso, che richiedevano tempi lunghi di implementazione) e non come un programma per lo sviluppo, in grado di innescare processi di produzione di ricchezza per il territorio. Il primo Piano è stato percepito inoltre da alcuni partecipanti come sbilanciato sulla dimensione culturale e turistica, a trascurare la dimensione produttiva. In questa visione certamente riduttiva, il Primo Piano non interviene sui fattori di "sviluppo" della città. Va notato che questa impostazione non sembra peraltro fondata: il Piano assegnava alle polarità produttive metropolitane un rilevante ruolo.

Questa visione viene modificata dal taglio che il Secondo Piano Strategico sta venendo ad assumere: in esso per la prima volta, con la centralità del progetto per l'Unione dei comuni, si lancia un messaggio forte intaccando la immutabilità degli assetti istituzionali. Il timore è che tale livello organizzativo, sostenuto negli interventi di molti amministratori dei Comuni, non trovi le risorse di consenso, politiche ed economiche necessarie per giungere ad implementazione in tempi brevi. L'attesa per il secondo Piano è anche relativa alla possibilità che con esso si superi una certa dispersione dei temi progettuali che ha caratterizzato il precedente, focalizzandosi sulla fase di implementazione piuttosto che su quella deliberativa e concentrando l'azione collettiva su pochi progetti di grande impatto per la città (in primo luogo l'Unione dei Comuni, percepita come una realtà urgente ma anche come una progettualità minacciata dai tavoli avviati da altri livelli istituzionali). Il Secondo Piano dovrà inoltre rispondere alle necessità di sincronizzazione dei progetti e dovrà

considerare maggiormente le questioni relative alla fattibilità finanziaria dei progetti stessi (elemento alquanto trascurato nel Primo Piano). Naturalmente, trattandosi di interventi di lungo periodo, non sempre è possibile elaborare dei business plan: è però fondamentale per la credibilità delle strategie incluse nel piano che si eviti il rischio di compilare un “libro dei sogni”, una raccolta di idee attraenti ma difficilmente realizzabili e (anche a causa di ciò) poco sostenute dagli attori.

La capacità della rete di governance radunata attorno al Piano Strategico di rendere attrattiva l’area metropolitana per nuove funzioni è una delle scommesse cruciali sulle quali si attende il Secondo Piano: sia trovando un equilibrio tra il centro e le periferie relativamente alla distribuzione territoriale di funzioni e servizi, sia per azioni mirate nei settori produttivi più forti o più promettenti. Sarà certamente decisiva per il successo dell’iniziativa la capacità del Secondo Piano Strategico di produrre un orientamento condiviso su questi temi, e di garantire l’implementazione rapida dei progetti in cui essi troveranno corpo. Inoltre si registra il bisogno di un cambio della prospettiva strategica, che valorizzi con maggiore forza le eccellenze della città (a partire dal sistema della conoscenza e dall’Università) e che punti a obiettivi “alti”: per poter raggiungere questo risultato pare però anche necessario includere nel processo attori in grado di portare ai tavoli risorse nuove (certamente la Regione).

1.2 Asse A: promuovere l’innovazione con una migliore integrazione delle risorse e delle funzioni

L’asse strategico A nel Piano conteneva obiettivi miranti a:

- Rilanciare il ruolo di Firenze come centro di produzione culturale, di alta formazione e di applicazione delle nuove tecnologie ai beni culturali. Qualificare le funzioni di consumo culturale
- Rafforzare il ruolo di Firenze e della sua area come centro di creazione e produzione del *made in Italy* e di produzioni manifatturiere di qualità
- Incoraggiare il turismo di qualità e regolare i flussi turistici
- Promuovere una nuova immagine di Firenze: non solo città d’arte e di consumo, ma centro di creazione e produzione del *made in Italy*, e centro di applicazione delle nuove tecnologie

Vocazioni territoriali e Piano Strategico: il rafforzamento dei rapporti sistemici tra le differenti aree della metropoli è un prerequisito fondamentale per il corretto ed efficiente funzionamento della regolazione per l’area vasta. Nella metropoli, i temi

sono strettamente collegati tra loro, e il successo o il fallimento delle iniziative spesso dipendono dalla capacità di raccogliere risorse e di fare promozione anche al di fuori di quelli che sono i tradizionali bacini di utenza dei singoli Comuni (il requisito per questo tipo di visione è la presenza di un sistema della mobilità tale da permettere spostamenti facili nella città allargata, non solo in senso centripeto). Nel corso delle interviste è emersa una ripartizione “funzionale” della metropoli, tra Centro Urbano (dove si concentrano le attività culturali e turistiche), aree industriali della Piana e territori collinari con vocazione residenziale-paesaggistica. Si tratta di tre sistemi interessati da differenti trend (relativi alla demografia, all’economia, al consumo di suolo, etc.) le cui vocazioni dovrebbero, a parere degli attori consultati, trovare nel Piano Strategico spazi di dialogo e sinergia: la visione della Firenze futura non potrà infatti prescindere da tali assetti territoriali, e una mancata considerazione delle differenti esigenze di sviluppo che essi esprimono (favorendo uno di essi o, al contrario, trascurandolo) potrebbe avere ripercussioni significative sull’intero processo.

Note (parziali) sui progetti strategici: nel corso delle interviste sono state raccolte alcune osservazioni sui progetti del Piano Strategico e sul loro stato di implementazione. Si tratta giocoforza di una raccolta incompleta, che evidenzia però alcuni aspetti interessanti relativi ai successi del Piano e alle criticità affrontate dalle singole azioni:

- *Il polo scientifico di Sesto Fiorentino:* il progetto per una concentrazione delle attività universitarie scientifiche nell’area di Sesto, che ha visto e vede coinvolte oltre alle amministrazioni di Sesto Fiorentino, di Firenze e all’Università un gran numero di organizzazioni ed enti competenti sia per la formazione (Regione) che per la mobilità (Provincia), è stato avviato e ha creato significativi legami tra le attività di ricerca e il sistema imprenditoriale e produttivo locale (anche se si registrano opinioni opposte, che segnalano come i brevetti prodotti dai ricercatori siano solo raramente rimasti “nel territorio”). Il numero di studenti che frequentano il polo è ancora limitato alle poche centinaia delle Facoltà di Chimica e di Fisica, e solo il trasferimento degli studenti di Ingegneria (intervento che richiede costi e tempi ancora lunghi) potrebbe garantire il pieno funzionamento dell’area e giustificare gli interventi sulla mobilità necessari per rendere accessibile con facilità il polo da ogni area della metropoli (ora è disponibile un collegamento via treno o via autobus da piazza San Marco, ma è già stato ipotizzato un allungamento della tranvia per l’aeroporto fino a Sesto). L’aspetto più interessante del progetto, nell’attuale fase di implementazione, riguarda la crescita spontanea del Polo ad

opera di attori non coinvolti nel Piano, in particolare imprese e università straniere: il riconoscimento dell'importanza dei flussi (di persone e conoscenze) veicolati da questi attori ha portato alla definizione del progetto per una "città della formazione", che mira a valorizzare e mettere a sistema il gran numero di attori non pubblici attivi nel territorio per la ricerca e la formazione universitaria.

- *Il polo turistico-culturale-naturalistico delle colline di Firenze*: scopo primario del progetto, proposto dal Comune di Bagno a Ripoli, è dare alle colline riconoscimento del ruolo storico che hanno sempre avuto nell'immagine di Firenze. Il progetto comprende operazioni orientate al marketing territoriale per un'area a bassa densità abitativa che lega la metropoli alle aree del Chianti, della Valdarno e della Val di Sieve. Il progetto, già avviato prima di essere incluso nel Piano, ha trovato in tale documento spazi ulteriori di implementazione includendo azioni di marketing territoriale negli Stati Uniti ed eventi organizzati nel territorio (come la manifestazione Wine&fashion). Sullo stesso territorio incide anche il progetto per migliorare la gestione dell'antico ospedale del Pigallo, che si vuole utilizzare come luogo di formazione e di congressi. Non si tratterebbe di un mero restauro conservativo, ma della raccolta di iniziative e di spazi finalizzati a dare alla struttura una grande visibilità e a fare di essa una "vetrina" per l'area collinare (con eventi di formazione, spazi per la ristorazione di qualità, altre attività produttive).
- *La rete dei musei metropolitani*: il sistema della cultura a Firenze è affollato da un gran numero di attori di alto livello e visibilità, che tradizionalmente si muovono con strategie proprie, elaborate in autonomia. A causa di ciò, la sensibilità sulla necessità di lavorare in rete è ancora bassa e il governo del sistema di produzione della cultura è molto difficile. Il progetto per la realizzazione di una card museale dura da anni ed è in fase avanzata, nonostante le difficoltà tecniche (ripartizione dei costi dei biglietti, minori introiti per alcune istituzioni tra le più prestigiose): occorre però notare come -per quanto rilevato nel corso delle interviste- il progetto non sia percepito come riconducibile al Piano Strategico quanto piuttosto agli attori (pubblici e privati) che in esso hanno rivestito ruoli di leadership.
- *Firenze Scienza*: il progetto è stato rideclinato negli obiettivi. Lo studio di fattibilità è stato fatto senza coinvolgere le strutture del Piano Strategico (è stato effettuato dal Museo di storia della scienza con il contributo di un ente bancario).
- *Museo della città*: il progetto ha subito un rallentamento dell'implementazione a causa dei ritardi nell'approntamento degli spazi necessari.

- *Urban center*: il progetto ha subito dei rallentamenti a causa dei ritardi nell'approntamento degli spazi necessari.
- *Logistica intelligente (transit point)*: si sono avuti problemi con la localizzazione che hanno portato alla necessità di ridefinire forme e finalità del progetto.
- *Il centro fieristico*: il progetto è entrato nella fase di realizzazione con il passaggio della proprietà dei terreni interessati dal demanio alla società di gestione, e con la predisposizione di un piano di sviluppo per l'area della fiera. Si tratta di un progetto che registra un forte sostegno, ma riguardo al quale sono emerse anche posizioni critiche, che evidenziano la necessità di definire una distinzione tra il polo congressuale (la Fortezza da Basso) e la Fiera, e di individuare sulla possibilità di ragionare sull'organizzazione di eventi di nicchia centrate sulle produzioni locali, che non espongono il nascente polo fieristico alla concorrenza schiacciante delle grandi strutture fieristiche esistenti (Milano, Bologna, Rimini, Roma, etc.).
- *progetto per la qualità artigiana nell'oltrarno*: il progetto è stato regolarmente avviato. Si tratta dell'unica azione del Piano che incide sul tessuto denso di artigiani che popola la città.
- *Centro Civico di Scandicci*: il progetto (non nato nel Piano ma inserito in esso per il suo valore strategico) è alla fase della progettazione definitiva. Tutta l'opera sarà realizzata in project financing. Si prospetta che l'area (che rappresenterà il primo intervento di architettura contemporanea a Firenze) potrà diventare un centro di attrazione importante: si vogliono concentrare funzioni metropolitane come il polo della moda (a Scandicci si concentrano le imprese della moda e della pelletteria operanti nella metropoli). Nella revisione del Piano è stato localizzato in questo polo il progetto per la costruzione di un sistema della formazione della moda e della pelletteria (che ha trovato spazio anche nel PASL)
- *progetto per il Castello dell'Acciaiuolo di Scandicci*: il progetto è stato realizzato.
- *Museo dell'Universo*: il progetto è stato bloccato da problemi relativi al reperimento dei finanziamenti necessari, culminato con il mancato ingresso del progetto in Finanziaria.
- *Promozione dei "centri commerciali naturali"*: tra il 2000 e il 2007 sono nati un forte numero di centri commerciali di grandi dimensioni, creando nell'area metropolitana una concentrazione abnorme di tali attività, tale da lasciare sguarnita addirittura buona parte del resto della Regione. Questa situazione, che i Comuni (mossi da comportamenti opportunistici) non sono riusciti a limitare, ha messo in seria difficoltà i progetti di rafforzamento dei sistemi di piccoli negozi costituenti i "centri commerciali naturali".

- *La città del restauro:* grazie all'attivazione di un gran numero di soggetti istituzionali e non (Provincia, Regione, Università, CNR, imprese, etc.) questo importante progetto appare avviato come interventi "soft" (uno spazio virtuale) e sta rafforzando le sue reti sia con gli artigiani locali sia con le reti lunghe. La città del restauro risponde esplicitamente a due necessità: una locale (accessi agevolati a strumentazioni e know how scientifico, informazione sull'evoluzione della ricerca e delle tecnologie del settore) e una globale (paesi che non hanno la tradizione di restauro che cercano un referente che fornisca conoscenze specifiche per gli operatori: Firenze ha un nome da spendere per attrarre professionisti e studenti di tutto il globo).

Infine occorre rilevare come i processi di informatizzazione abbiano registrato dei significativi passi avanti nell'implementazione, e come un importante segnale per la promozione culturale abbia trovato incarnazione nella costituzione della Fondazione Strozzi (progettualità non prevista nel Primo Piano, ma comunque dotata di una grande valenza sistemica).

Nuove idee progettuali: nel corso delle interviste sono emersi dei temi di riflessione che gli attori interpellati hanno inteso segnalare al Piano Strategico in quanto di particolare interesse per le dinamiche di sviluppo urbano: in primo luogo la necessità di valorizzare la presenza in Firenze di un gran numero di sedi di università straniere (oltre 70, con circa 5-6000 studenti all'anno: un livello pari a quello di Milano, e quindi un punto di eccellenza per Firenze!), che richiedono un'integrazione con l'Università degli Studi e con il sistema produttivo e culturale della città. Si tratta di una risorsa di grande importanza per il territorio, le sue reti e il suo sviluppo, che nel Piano Strategico trova spazio solo in una breve nota ma che potrebbe permettere interventi rilevanti nel futuro prossimo.

Inoltre, è stata segnalata la necessità di uniformare le procedure amministrative propedeutiche all'investimento e allo sviluppo nei comuni dell'area metropolitana (a partire dall'istituzione di Sportelli Unici per le imprese) al fine di facilitare lo sviluppo di nuova impresa e gli investitori esterni al territorio che intendono insediare unità produttive in Firenze.

Temi di riflessione sull'orientamento strategico: le interviste hanno permesso di individuare alcune aree critiche relative alle strategie individuate nel Piano Strategico. Si tratta di temi di grande rilevanza per la città e il suo sviluppo, per i quali non appare presente un'identità di visione: segnatamente, le aree interessate da

queste riflessioni sono quelle relative al sistema della produzione culturale e alla valorizzazione dell'industria locale.

Il sistema cultura a Firenze è fatto dalle Università, dai musei statali (che non hanno autonomia) e da alcune istituzioni molto importanti dotate di forte autonomia che hanno sviluppato ciascuna strategie proprie e sono poco sensibili alla necessità di lavorare in rete tra loro. Il governo del sistema di produzione della cultura è molto difficile, ancor più se si considera come interventi della Regione abbiano portato alla dispersione degli spazi museali in Toscana, il cui numero supera i 600: questa misura ha certamente abbassato il livello qualitativo medio, ridotto la capacità di investimento e indebolito i musei più importanti. In questo scenario, la città di Firenze è certamente il primo polo di consumo della cultura, ma si lamenta l'assenza nel Piano di progetti per incentivare la produzione di cultura (se si eccettua il progetto per la Città del Restauro). In particolare non paiono adeguatamente valorizzate le punte di eccellenza, a partire da alcune presenti nelle Università (che non ha il ruolo di "motore dello sviluppo" a cui, se collegata più strettamente con le imprese locali, potrebbe legittimamente aspirare) e dal sistema della Moda (per il quale si riconoscono spazi significativi di crescita, ma che senza azioni sistemiche subirà nel futuro una concorrenza sempre più forte da parte di Milano).

Un'ulteriore posizione critica sulla vision è quella rappresentata dai sostenitori del rafforzamento del locale sistema manifatturiero, molto forte nei Comuni della Piana, e che secondo alcuni attori non appare adeguatamente sostenuto dai progetti del Piano Strategico (con azioni di innovazione, ricerca, specializzazione). Il timore espresso dagli attori interpellati è che la visione di sviluppo espressa dal Piano, centrata sulla definizione di Firenze come città d'arte, non consideri alcuni asset importanti del territorio (a partire, appunto, da quello manifatturiero) e non sappia garantire sufficiente attrattività alla metropoli.

Mentre la visione del primato industriale-manifatturiero non sembra condivisibile, essa potrebbe essere declinata a una diversa scala mirante a una maggiore distribuzione di funzioni nelle aree non centrali della città (anche per evitare fenomeni di congestione) e alla costruzione di una metropoli polispecializzata e meno centripeta (vedi il punto successivo).

1.3 Asse B: riequilibrare la localizzazione di funzioni tra comune centrale e area fiorentina

L'asse strategico B nel Piano raccoglieva le azioni finalizzate a:

- Tutelare e rafforzare l'identità del centro storico e del Comune di Firenze come luogo di residenza e di artigianato di qualità
- Qualificare le funzioni di servizio dei centri dell'area fiorentina e delle periferie di Firenze

Servizi e reti progettuali nell'area metropolitana: Firenze e i comuni della cintura urbana convivono numerose funzioni e consistenti flussi. Da tempo si avverte per l'area la necessità di azioni comuni. Da anni si sono avviate iniziative per superare i particolarismi locali (e le situazioni di concorrenza tra comuni) ed avviare una governance condivisa. I Comuni hanno iniziato a affrontare i temi dell'urbanistica, ma anche del welfare, a una dimensione integrata facilitati dalla presenza di un sentire comune che accomuna gli abitanti del territorio, che ha facilitato la costruzione di una visione condivisa dei problemi dello sviluppo. La presenza del Piano Strategico ha favorito la strutturazione di questo processo "naturale", dando agli interessi presenti nell'area spazi di dibattito: ciò ha permesso di individuare soluzioni condivise su problemi che superavano la dimensione del singolo comune (quali la mobilità e la gestione dei rifiuti).

Il Piano Strategico ha sollecitato gli attori pubblici e privati a superare i campanilismi e a ragionare in termini sistemici, avviando o rafforzando progetti concertati relativi ad un'ampia serie di funzioni:

- In primo luogo la mobilità, approcciata a partire dall'analisi dei flussi presenti e delle possibilità di favorire l'intermodalità gomma-ferro.
- Il coordinamento dei regolamenti edilizi nei differenti Comuni (alcuni risultati sono già stati raggiunti).
- Sono stati fatti tentativi di uniformare le tariffe pubbliche.
- Il sistema della formazione (il comune di Firenze raccoglie da solo la gran parte degli istituti dell'area).
- Linea Comune, che gestisce per alcuni comuni servizi online.
- Il sistema della sanità è gestito alla scala dell'area urbana allargata.
- Iniziative per il turismo
- Iniziative ed eventi per l'innovazione e lo sviluppo (molti di questi interventi sono raccolti nel Piano Strategico).

Le interviste con gli attori dell'area urbana hanno permesso di raccogliere inoltre accenni ad altre aree dove sono avviati spazi di collaborazione tra comuni: acqua, rifiuti, informatica, catasto, biblioteche, etc. Ancora sono invece limitati gli sforzi per intervenire congiuntamente nell'urbanistica: mai è stato fatto un confronto sui dati relativi alle concessioni edilizie e alle strategie di urbanizzazione e sugli introiti che i

comuni ne ricavano. Ci sono sollecitazioni per lavorare a temi di urbanistica in una prospettiva incrementale di collaborazione, nella prospettiva di riuscire ad affrontare temi più complessi: dalla crescita demografica (relativamente alla quale le aree della città stanno vivendo trend molto diversi) ai temi urbanistici, della qualità dei servizi, ad alcuni indirizzi generali comuni. Si è avviato per ora il lavoro sulla definizione di regolamenti urbanistici condivisi e sui temi dell'energia e del risparmio energetico. Altri temi controversi sono quelli relativi alla localizzazione di impianti ambientali (termovalorizzatori) e commerciali: la mancanza di regolazione di livello metropolitano ha causato significativa congestione ad alcune arterie di flusso ed esternalità negative. Si tratta di un tema di difficile soluzione su cui un'arena come il Piano Strategico che dia voce ai Comuni dell'area, potrebbe rappresentare nel prossimo futuro un elemento sempre più importante nelle negoziazioni tra città e i livelli superiori di governo.

I trend dello sviluppo urbano

I comuni del centro e della cintura condividono funzioni e identità, ma hanno certamente anche significative differenze nelle caratteristiche economiche e sociali. Alcuni comuni perdono abitanti e altri sono in crescita demografica, ci sono specializzazioni produttive e risorse ambientali e paesaggistiche molto differenti. A una prima approssimazione è possibile riconoscere almeno tre differenti territori che coesistono nell'area urbana, ciascuno impegnato ad affrontare un proprio percorso di sviluppo:

- il centro della città, dove si concentrano i flussi turistici e le attività della ricerca e della cultura. Si tratta di un territorio dotato di fortissime rendite che sta affrontando una transizione da un modello di città d'arte fondato sul consumo di cultura a un nuovo assetto dove la creazione di conoscenza e cultura siano elementi centrali di sviluppo. Ma si tratta anche di un'area fortemente congestionata, bisognosa di coordinamento con le aree circostanti per dare una regolazione ai flussi che la attraversano.
- I comuni della Piana, dove è ancora presente una struttura industriale manifatturiera ma l'economia si sta gradualmente riposizionando verso i servizi. Si tratta di una transizione che deve essere accompagnata con cura e che richiede una "messa in squadra" con le altre vocazioni e specializzazioni presenti nell'area vasta.
- I comuni delle colline, meno congestionati, nei quali è da tempo in atto lo spostamento dalla ruralità a vocazioni maggiormente legate alla metropoli, in particolare sulla residenzialità qualificata. Temi importanti per questa area sono

la qualità della vita, le funzioni turistiche, la sostenibilità ambientale e le questioni legate alla tutela del paesaggio. L'area si candida inoltre ad essere la "porta urbana" di Firenze verso le aree agricole del sud-ovest.

L'unione degli 11 Comuni: Firenze non è nuova a tentativi di dare una regolazione stabile all'area urbana: a partire dall'unione a quattro della "Città della Piana" (che comprendeva Sesto Fiorentino, Campi, Calenzano e Signa, cioè l'area manifatturiera della metropoli) e dal progetto di una Città delle Colline. Nella prima fase del Piano Strategico una collaborazione strategica con i comuni dell'area era solo evocata, ma questa assenza si è presto rivelata come un punto di debolezza nel processo. L'idea di una struttura di governance che raccolga stabilmente gli 11 comuni metropolitani rappresenta l'idea centrale del secondo Piano Strategico, nella coscienza che per gestire questioni di rilevanza metropolitana sia necessario iniziare a sviluppare un visione dell'urbanistica e dello sviluppo condivisa su servizi, mobilità, localizzazioni e peso degli insediamenti. Sono inoltre presenti ancora alcune riserve tipicamente localistiche alla concertazione che impediscono di "rompere" i confini amministrativi. Queste dinamiche, per poter essere risolte, richiedono certamente un impegno politico forte, senza il quale ogni struttura di regolazione resterà una scatola vuota. E' forte la domanda per strutture operative in grado di pensare e gestire interventi concreti nel territorio: con il Piano Strategico si è attivata una conferenza dei sindaci, intesa come un passo nel processo che mira all'unione dei comuni, ma si tratta di una struttura ancora più simbolica che "operativa". Inoltre, il processo di costruzione dell'unione di comuni non si svolge esclusivamente o principalmente dentro il piano, e trova spazi di espressione anche con accordi bilaterali tra i comuni coinvolti o con altre forme di partenariato. Si tratta a volte di questioni che vengono sottratte all'esame dell'assemblea dei sindaci per ragioni di opportunità, e le soluzioni solo parzialmente concertate che si svolgono in queste sedi indeboliscono l'azione e il ruolo dell'assemblea dei sindaci. In ragione di ciò, alcuni Comuni e altri attori del territorio (tra i quali associazioni di categoria e sindacati) hanno in più occasioni sollecitato il passaggio verso una maggiore strutturazione dei rapporti metropolitani, incentrata su organi caratterizzati da una forte operatività.

E' stato realizzato uno studio sulle forme che tale struttura potrà assumere, da un'unione "leggera" a legislazione vigente fino all'istituzione della Città Metropolitana (azione che richiede un intervento da parte del legislatore nazionale, per ora bloccata).

Gli attori della città paiono concordare sulla necessità di avere al più presto una struttura, per quanto leggera, in un'ottica di crescita graduale del livello di

governance per l'area. E' però parimenti diffusa la coscienza che prima di poter pervenire ad un simile risultato occorrerà chiarire alcune questioni di significativa importanza: occorre in primo luogo siano chiarite le competenze di questa struttura. Il rischio è di non avere potere cogente e quindi di non avere la forza per difendere le proprie decisioni nei confronti sia degli attori partecipanti al progetto sia di enti esterni. Inoltre occorre valutare come in molte delle funzioni di livello metropolitano siano coinvolte competenze attribuite alla Provincia e alla Regione: in particolare, il ruolo della Provincia sarebbe indebolito se le fosse sottratta -o considerevolmente limitata- la possibilità di agire sul sistema centrale dell'area soggetta alla sua giurisdizione. Occorre quindi un lavoro di ingegneria istituzionale che faccia chiarezza su quale ruolo potrà essere assunto dall'Unione degli 11 comuni.

Per l'iniziativa il rischio è quello di sommare un nuovo livello istituzionale invece che di delegare alcune questioni nell'ottica di ridurre la spesa, razionalizzare la fornitura di servizi, accorciare i tempi di definizione degli interventi (in particolare quelli dei Comuni più piccoli, per i quali la scarsità di risorse rende difficile avviare progetti di portata sovra-locale). Si avverte la diffusa necessità che il Comune di Firenze assuma una leadership forte nel processo, accompagnando la transizione verso forme più complesse di governance e verso la definizione di politiche ed interventi sempre più condivisi per l'area urbana, che superino i limiti amministrativi e rompano (con un segnale politico forte) l'immutabilità degli assetti istituzionali favorendo sinergie ed economie di scala. Ma, paradossalmente, la forza evidente del Comune di Firenze nei confronti degli altri attori del territorio crea a volte ostacoli verso l'adozione di questo ruolo: un esempio è il Piano Strutturale, adottato (limitatamente al Comune di Firenze, come previsto dalle normative vigenti) con un'ampia concertazione a livello infra ed extra comunale ma senza avviare alcuna forma di coordinamento con il Piano Strategico e con le linee e le azioni di sviluppo in esso contenute. Il Piano Strutturale, che è stato gestito dall'assessorato all'urbanistica del Comune di Firenze con la collaborazione dell'assessorato alla partecipazione, prevede interventi di respiro metropolitano e interviene in un'ottica di perequazione territoriale sui temi dell'università e delle residenze universitarie, delle aree produttive, dei fabbisogni residenziali, dei parchi e delle attività commerciali, delle aree dismesse (nel solo capoluogo sono localizzate il 40% di tutte le superficie di grande dimensioni dell'intera regione).

Il coordinamento con i comuni contermini è stato attuato con una serie di protocolli cui hanno partecipato regolarmente i vertici politici dei Comuni e ha istituito una serie di vincoli (è stato per esempio stabilito un momento di consultazione preventiva su tutti i progetti riguardanti localizzazioni di medio-grande dimensione,

anche per poter meglio regolare le ripercussioni di tali interventi sulla mobilità): l'obiettivo è di arrivare a definire entro un decennio (sic) un piano strutturale d'area. Questo importante processo, i cui tempi sono eccessivamente lunghi, non prevede forme di coordinamento con le azioni del Piano strategico e, anzi, pare costituire un'arena concorrente nei confronti del Piano Strategico (che ha una dimensione di partecipazione più allargata e non solo interistituzionale).

I tempi di realizzazione di un coordinamento efficace e costante di un'Unione degli 11 comuni sono, infine, un ulteriore elemento cui pare necessario porre particolare attenzione: appare evidente la domanda espressa dal territorio per una struttura di governance metropolitana, ma risultano alte anche le aspettative perché tale struttura trovi al più presto una dimensione operativa. Il rischio è che un allungamento dei tempi progettuali ostacoli in maniera irreparabile le azioni di sviluppo intraprese dalla città e lasci spazio a una situazione di concorrenza tra i Comuni per insediare nuove funzioni, strutture, residenti in un panorama di disordine e mancanza di parametri orientati alla qualità e alla sostenibilità.

Altre dimensioni di regolazione metropolitana: oltre al processo di consolidamento delle strutture di governance nell'area degli 11 comuni, sono recentemente state proposte altre dimensioni territoriali per intervenire sul tessuto metropolitano. In parte questi livelli rispondono a esigenze di regolazione e di composizione degli interessi in aree a forte intercambio e tradizionalmente legate da rapporti di partnership, ma certamente l'affollarsi di progettualità su arene in gran parte coincidenti aggiunge confusione allo scenario ed espone i processi ad allungamenti dei tempi di realizzazione, a contrasti, a diseconomie.

Il progetto più significativo per l'area vasta è quello avviato dalla Regione Toscana, che mira già dagli anni '80 a definire una città lineare estesa Firenze Prato Pistoia (è già approvato un protocollo tra le 3 province e i 4 comuni-a comprendere anche Empoli- e un PASL). Il progetto rientra nell'attività di riorganizzazione del territorio regionale in 3 macro-aree: accanto alla Firenze-Prato-Pistoia, l'area di Grosseto e l'area Pisa-Lucca-Livorno-Massa. La regione sta concentrando risorse su queste dimensioni, per economie di scala su funzioni che solo a livello metropolitano trovano una raffigurazione degli interessi, e favorire specializzazioni integrate. L'area, che a differenza del sistema urbano fiorentino non si caratterizza per la presenza di una comunità forte e coesa, è omogenea per molte funzioni: la sanità (col polo di eccellenza di Firenze), i rifiuti, il servizio pubblico dei trasporti, la gestione delle acque. Dal punto di vista dei processi reali questa prospettiva disegna una vera e propria città metropolitana, che supera i limiti territoriali dell'Unione degli 11

comuni e mira a regolare i flussi, a sostenere le differenti specializzazioni settoriali dei poli urbani della city-region (Pistoia per la costruzione di treni e la vivaistica, Prato per il tessile, Firenze per arte e servizi) e soprattutto a regolare la grande criticità sofferta dall'area relativa ai trasporti: per dare al territorio collegamenti di tipo metropolitano paiono necessari interventi significativi, a partire dal potenziamento della rete ferroviaria con il raddoppio della linea esistente. E' già stata istituita un'agenzia per la mobilità unica per l'area Prato-Firenze-Pistoia. Da circa un anno è attiva una Conferenza di area metropolitana, che ha approvato il PASL di area metropolitana, che raccoglie 32 progetti, rappresentanti una "scelta" dei PASL delle tre province. Su tali progetti saranno concentrati i finanziamenti regionali e provinciali. L'intento della Regione è favorire l'evoluzione di tale rete in una Conferenza di Servizi. Alcuni dei 32 progetti appaiono "transitare" dal Piano Strategico di Firenze, ma non c'è stato alcun dialogo tra le due dimensioni di governance: Regione e Provincia si sono limitate ad effettuare una selezione dei progetti di interesse per il livello della macro-area, ma non paiono aver recepito la visione di sviluppo incorporata nel Piano né aver riconosciuto l'associazione Firenze Futura come interlocutore in grado di esprimere la voce dell'area urbana fiorentina. Nel concreto, gli interventi proposti per l'area Prato-Firenze-Pistoia non risultano concorrenti o contrastanti con quelli intrapresi a livello di Unione degli 11 comuni (ciò deriva anche dal fatto che spesso si tratta di temi di discussione su cui da anni è focalizzata l'attenzione delle amministrazioni, per le quali esistono soluzioni condivise che si scontrano però con difficoltà di implementazione), e l'idea di un'unione degli 11 comuni della città di Firenze, a legislazione vigente, non pare contrastante in sé con le strategie della Regione. Il progetto per un'area metropolitana fiorentina a forte istituzionalizzazione (città metropolitana) lo potrebbe invece essere: è evidente una mancanza di sintonia, che lascia intuire un conflitto latente tra Firenze e la Regione per il controllo delle strategie dell'area, con la Provincia a giocare un ruolo finalizzato a difendere la propria autonomia e le proprie funzioni dalle pressioni provenienti sia dall'alto che dal basso. La mancanza di una governance condivisa stringe gli attori istituzionali tra una serie di opzioni non conciliabili che mettono a rischio la loro capacità di avviare azioni operative in tempi rapidi: in questo senso la presenza di percorsi istituzionali "paralleli" e non coordinati rappresenta un significativo ostacolo alla capacità del territorio di attuare e implementare strategie di sviluppo condivise ed efficaci.

1.4 Asse C: organizzare più efficacemente la mobilità interna e l'accessibilità.

L'asse strategico C nel Piano originario conteneva obiettivi miranti a:

- Migliorare la mobilità interna all'area
- Migliorare l'accessibilità all'area dall'esterno

Note (parziali) sui progetti strategici: nel corso delle interviste sono state evidenziate, senza pretesa alcuna di completezza, alcune notazioni relative ai processi in atto sui temi della mobilità:

- *Potenziamento dell'aeroporto di Firenze:* attualmente lo scalo fiorentino è un city airport non in relazione stretta con l'aeroporto regionale di Pisa. I previsti aumenti di flusso non potranno essere accolti dalla infrastruttura presente a meno che si trovino forme di utilizzo intensivo (tramite lo sviluppo di nuove tecnologie nel settore) mentre l'ipotesi di un prolungamento del sedime aeroportuale sembra fuori discussione. L'accessibilità dell'aeroporto pisano da Firenze è buona (i relativi progetti di potenziamento prevedono al massimo la predisposizione di una nuova fermata ferroviaria e di convogli navetta), ma molti attori inclusi nella rete del Piano Strategico considerano la crescita dell'aeroporto fiorentino come un importante fattore di sviluppo per la città, in particolare in connessione con la nuova Fiera. Si tratta di una questione molto controversa.
- *Circonvallazione:* l'ipotesi di realizzazione di una struttura che liberi la città da congestione da attraversamento è stata proposta, ma l'ampia parte sotterranea della nuova infrastruttura prevista richiede ancora enormi finanziamenti.
- *Bretella Prato-Signa:* il progetto è nella fase di implementazione.
- *La tranvia:* il progetto, nonostante l'accesso dibattuto pubblico appena sopito nel periodo in cui il presente testo è stato steso, ha ricevuto solo fugaci accenni da parte degli attori interpellati nel piano di interviste, che hanno riconosciuto la necessità dell'opera e la necessità di valutare allungamenti della tratta prevista al fine di garantire migliore raccordo con il sistema autostradale.
- *Rete della mobilità urbana:* la società SILFI ha ricevuto con il Piano la missione di operare nella rete della mobilità cittadina e ha intrapreso questo compito in un'ottica di apertura alla partecipazione dei cittadini. E' attivo un sistema di rilevamento dei flussi di traffico che consta di 14 punti di controllo a ingresso città attivi 24 ore al giorno.
- *Piano urbano dell'illuminazione:* il progetto nasce da una collaborazione stretta tra il gestore del servizio e tutti i comuni della fascia metropolitana: non si è giunti a una gestione comune ma si è riconosciuto che la qualità dell'illuminazione proposta dai comuni della cintura influenza comunque l'immagine turistica di Firenze. E' stata affrontata anche la possibilità di effettuare interventi mirati di

illuminazione artistica, coinvolgendo su questo tema gli attori della città (in particolare i commercianti).

Oltre ai progetti elencati nel Piano, Firenze sta valutando la possibilità di costruire una rete di banda larga: attualmente la città è dotata di un rete a fibra ottica originariamente costruita per la videosorveglianza, ma l'aumento significativo della capacità di trasmissione offerto dalla banda larga potrebbe costituire un elemento di modernizzazione per la città ed un incentivo all'attrazione di nuove funzioni e imprese.

Il Piano Strategico e i temi della mobilità: il tema della mobilità è concordemente individuato da tutti gli attori come la criticità più rilevante per la città, e come uno dei principali nodi da sciogliere per permettere lo sviluppo sostenibile dell'area urbana. Al Piano Strategico viene riconosciuto il merito di aver affrontato i problemi della mobilità agendo in modo omogeneo su tutti i comuni dell'area e favorendo quindi la realizzazione di economia di scala non realizzabili senza sommare i bacini di utenti delle singole ripartizioni territoriali. Nella rete urbana i flussi sono densi, e sono assai numerosi i city users che entrano quotidianamente nella metropoli. Occorre inoltre considerare i recenti trends abitativi, che hanno visto la città perdere residenti spalmandoli sull'area vasta e generando ulteriori flussi rispetto al passato. La rete urbana non risponde più alle dimensioni della città e richiede una regolazione a un livello metropolitano o addirittura ad un livello superiore: nella city-region che si stende tra Prato, Firenze e Pistoia sono attivi oltre trenta operatori della mobilità. È generalmente riconosciuta come una necessità l'adozione di un piano della mobilità per l'area vasta, che sappia sviluppare azioni volte alla sostenibilità dei flussi (anche tramite punti di intermodalità gomma-ferro) e alla decongestione del territorio, ma vi è una maggiore incertezza se il livello territoriale di regolazione più appropriato sia l'Unione degli 11 Comuni o l'area Prato-Firenze-Pistoia: la presenza di progetti concorrenti per tali livelli ha generato una sorta di circolo vizioso nel quale si aspetta la costituzione di un'autorità a livello di città metropolitana per fare i progetti, mentre intanto la città aspetta che ci siano progetti per capire quanto è vasta. Nell'attesa, ogni attore gestisce il suo territorio di riferimento senza che si attuino forme di coordinamento (anche le più elementari, quelle relative ai biglietti integrati).

Occorre infine segnalare le perplessità registrate relativamente alla costruzione della stazione ferroviaria per l'alta velocità, che invocano una riapertura del dibattito su questo tema soprattutto in nome della necessità di far dialogare i differenti progetti

avviati per poter giungere alla definizione di un sistema della mobilità effettivamente integrato.

1.5 Asse D: migliorare la qualità urbana come risorsa per lo sviluppo

Questa linea strategica del primo Piano conteneva interventi miranti a:

- Migliorare la qualità dei servizi alla persona
- Migliorare la qualità dell'ambiente

La gestione dei servizi nell'area urbana

Gli 11 comuni hanno già da tempo attivato interventi comuni (progettati e finanziati in maniera concertata) per vari servizi alla persona e funzioni urbane:

- Energia e risparmio energetico, per il quale sono avviati tavoli di lavoro che vedono la partecipazione congiunta di tecnici e politici.
- Formazione.
- Edilizia popolare.
- San Salvi (il progetto ha subito dei ritardi per problemi amministrativi).
- Gestione associata dei servizi sanitari e sociali ("Città della Salute", il progetto si è recentemente avviato).
- Trasporti pubblici.
- Gestione dei rifiuti.
- Villaggio Multietnico (progetto fermo alla fase di definizione).
- Etc.

Su molti di questi temi Firenze Futura, anche grazie all'attenzione che il Piano ha dedicato fin dal suo avvio alla partecipazione, non appare essere una mera "camera di compensazione", ma piuttosto pare rivestire il ruolo di arena dove si svolge l'analisi e la riflessione sui problemi della città e per costruire i requisiti per l'azione comune attraverso la messa in rete degli operatori attivi nelle varie attività di servizi presenti nella città. Il tentativo di affermare questo ruolo impone all'associazione scelte precise: in primo luogo quella di discutere i complessi problemi legati alla perequazione, alla qualità dei servizi e alle diseconomie che si generano all'interno dell'area urbana. Sono numerosi e vanno dall'edilizia popolare al tema della tranvia i casi in cui problemi propri dell'area vasta "cadono" su sezioni limitate della città, e senza un luogo deputato a un dibattito ampio ed aperto su queste dinamiche è difficile pensare che il processo di coagulazione di una governance urbana possa

tramutarsi in una prassi strutturata e abituale. Questa dimensione permanente di dialogo favorirebbe un'analisi precoce dei trend che interessano la città e un tempestivo intervento sulle questioni emergenti: attualmente non tutti i temi di rilevanza urbana trovano nel Piano momenti di riflessione finalizzata all'intervento, favorendo la crescita di altri luoghi di composizione degli interessi. Con il Secondo Piano è auspicabile una particolare attenzione dell'associazione su questi temi, per garantire l'efficacia delle politiche concertate e per rafforzare gli spazi di concertazione sui temi di welfare e di tutela ambientale.

2. Raccomandazioni

L'analisi della documentazione disponibile sul Piano Strategico e le opinioni raccolte nel corso del piano di interviste con gli attori che hanno partecipato al processo hanno permesso di evidenziare alcune caratteristiche peculiari o critiche del processo che necessitano di un approfondimento di riflessione, in particolare in vista dell'avvio delle attività che porteranno la città a definire il nuovo Piano:

L'associazione Firenze Futura e la rete di governance: l'associazione Firenze 2010, in seguito Firenze Futura, e i suoi tavoli di concertazione hanno certamente avuto un ruolo positivo nella costruzione di una rete di governance urbana: l'associazione è generalmente riconosciuta come un'arena di concertazione democratica e neutrale rispetto agli interessi in gioco nell'area urbana. L'ampia partecipazione al processo e la qualità dei processi decisionali avviati hanno legittimato tale spazio, ma sono anche emersi elementi di criticità, a partire dalle necessità di maggiore inclusione degli attori privati e dai temi legati all'implementazione dei processi. L'associazione deve ancora stabilizzare il proprio ruolo nella governance dell'area vasta: aspira certamente e con legittimità ad essere il luogo deputato ad ospitare e formare il "think tank" dedicato allo sviluppo urbano e di area metropolitana, ma soffre la concorrenza di altri spazi di concertazione e di decisione che interessano gli stessi territori: a partire dalle amministrazioni comunali, che tendono ancora ad agire senza coordinarsi su alcune aree decisive (a partire dall'urbanistica e dalla mobilità), dalla Provincia e dalla Regione (che percepiscono la presenza di una governance efficace della città allargata come un limite alla loro capacità di incidere sulle dinamiche dell'area più importante dei rispettivi territori di riferimento).

All'attuale stadio di solidificazione delle reti relazionali intessute attorno al Piano Strategico, pare evidente come i fattori decisivi sui quali agire per favorire una piena

valorizzazione delle potenzialità dell'associazione sono i temi dell'inclusione e della capacità di influenzare con la propria azione i differenti ambiti dell'azione organizzata della città; relativamente al primo tema, occorre si trovi un equilibrio tra l'elevato peso rivestito nel processo dai Comuni e la necessità di garantire un confronto informato e ampio attraverso l'inclusione di un ampio numero di attori nella rete di governance (ciò in particolare con riferimento agli attori privati). L'associazione dovrà trovare forme di organizzazione dei propri organi tali da garantire un ruolo anche agli attori, inclusi quelli più deboli e meno visibili, la cui informazione e adesione ai progetti di sviluppo è spesso decisiva nel favorire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Con riferimento al secondo tema in esame, appare necessario che il Piano Strategico esprima una voce forte ed univoca per la città, e che tale voce sia sostenuta dai suoi attori anche al di fuori dell'associazione: solo in tale maniera il Piano potrà essere percepito come un interlocutore necessario dai livelli superiori di governo e dai territori-partner.

Certamente la governance dell'area urbana –che per definizione è processo politico– non potrà essere limitata agli ambiti forniti dal Piano Strategico: in questo senso diventa cruciale per l'associazione trovare una propria collocazione in un'arena affollata di relazioni che coinvolgono spesso gli stessi attori e che si sovrappongono nel tentativo di regolare i differenti ambiti della progettualità urbana e regionale. Un ruolo da ricercare attraverso un processo di accumulo di conoscenze e relazioni che deve giungere ad essere la principale risorsa dell'associazione: Firenze Futura può candidarsi ad essere il nodo principale delle reti di riflessione sulla città, ma a tal fine dovrà focalizzare la sua attività sulla costruzione di reti basate sulla conoscenza: sia a livello locale, garantendo effettivi spazi di partecipazione ed operando per incoraggiare la costruzione di relazioni frequenti con gli attori locali in grado di portare contributi interessanti ai processi di costruzione delle strategie e della vision (a partire dall'Università e dalle eccellenze della cultura e dell'impresa), sia a livello extra-locale, con l'ingresso nelle reti nazionali e globali dove circolano le conoscenze specifiche legate all'azione urbana, dove si diffondono le best practices e dove è possibile cogliere opportunità di trovare nuovi partner per lo sviluppo.

In questo senso una prima raccomandazione è di riattivare al più presto un autorevole comitato scientifico, che riunisca l'expertise e la conoscenza della città, inclusi studiosi delle università internazionali presenti a Firenze.

L'implementazione dei progetti: un ulteriore tema che necessita attenzione, nel ridefinire ruolo e strategie dell'associazione in vista del nuovo Piano, è quello relativo alla necessità di garantire l'implementazione e il monitoraggio dei progetti

concertati nel corso del processo. La mancanza di una struttura in grado di esercitare un controllo sullo stato di avanzamento delle strategie e delle azioni è percepita da molti attori come una grave criticità, e ha portato a casi di exit e di disillusione nei confronti del Piano: in particolare, gli attori che soffrono di scarsità di risorse (economiche e organizzative) e che non sono in grado di supportare da soli i progetti che li riguardano, esprimono una domanda forte per un accompagnamento da parte del Piano e dell'associazione nella fase di implementazione.

Si tratta di un tema complesso, che vede la necessità di conciliare esigenze economiche, politiche e di visibilità. Ma certamente si tratta anche di un passo necessario perché il Piano possa essere percepito, invece che come un "grumo" di progetti a basso livello di coordinamento, proposti e gestiti da enti diversi e solo accomunati dall'incidere a vario titolo sull'area urbana, come un corpus unico capace di esprimere una strategia ed una volontà condivise, e in grado di elaborare e sostenere un percorso di sviluppo per la città che possa essere di riferimento per tutti gli attori del territorio, per i city users e per le imprese, i finanziatori, gli investimenti che cercano (a livello locale o globale) territori adatti ai propri progetti.

L'associazione ha una struttura snella e non è pensabile possa tramutarsi nell'organizzazione complessa che pare necessaria per gestire i molti processi raccolti nel Piano, ma è pensabile che essa possa in futuro fornire un aiuto e una guida all'implementazione, sia come collettore di conoscenze sia, ed è questa **la seconda raccomandazione, per alcuni progetti come vero e proprio project manager, in grado di accompagnare il processo di implementazione fino al punto in cui possono entrare nelle strutture "definitive" di gestione.** Dovranno essere certamente potenziate anche le attività di monitoraggio e i momenti di verifica collettiva sullo stato di avanzamento del Piano, nonché le attività di informazione per gli attori e per la cittadinanza.

La leadership del processo: la necessità di una organizzazione forte per garantire partecipazione e monitoraggio, nonché la presenza di tavoli di governance alternativi interessanti la città, rende cruciale il ruolo della leadership del processo di pianificazione strategica. Molti dei temi contenuti nel Piano richiedono un accompagnamento forte e il superamento di una certa soglia di visibilità per poter avere implementazione in tempi brevi: in particolare, i processi di costruzione di strutture di regolazione per l'Unione degli 11 comuni dovranno trovare una forma stabile entro il prossimo anno, nel quale la gran parte dei Comuni della città avrà una tornata elettorale che potrebbe modificare il panorama degli attori e richiedere revisioni nelle strategie: la minaccia è quella di arrivare alla definizione del secondo

Piano in fase elettorale senza una struttura già in grado di funzionare senza input puntuali da parte della politica.

Sono certamente gli attori pubblici, segnatamente i Comuni, a detenere un ruolo primario nella rete di governance del Piano. E sempre più il Piano si caratterizza come espressione della città allargata, anche in relazione con gli altri livelli di regolazione (Provincia, Regione). Il Comune di Firenze è con evidenza l'attore principale del Piano, e la partecipazione e l'impegno del sindaco del capoluogo nel processo ha indubbiamente rappresentato un elemento fondamentale per il successo del primo Piano. Si devono però registrare mancanze di sintonia tra il Piano Strategico e alcuni ambiti dell'amministrazione comunale, che non sempre sono riusciti a coordinarsi e a informarsi reciprocamente. In questo senso, ed in particolare in vista del momento di revisione del processo nel secondo Piano, che coincide con un periodo cruciale in cui sarà deciso il futuro dell'Unione degli 11 comuni, appare necessario, ed è questa **la terza raccomandazione, un coinvolgimento ancora più significativo del Comune di Firenze e direttamente del Sindaco, che sono chiamati ad assumere con decisione la leadership sia per favorire la legittimazione del Piano come luogo deputato all'elaborazione delle scelte relative all'area urbana sia per garantire la contrattazione dei progetti nella fase di implementazione specie nei confronti dei livelli di governo provinciale, regionale e nazionale.**

La visione e la coesione: le opinioni espresse dagli attori che hanno preso parte al processo di pianificazione strategica hanno evidenziato come non sia elevato il livello generale di condivisione della vision espressa. Si tratta di una posizione strettamente legata alle caratteristiche del processo, che ha in molti casi accolto nel Piano strategico progetti già avviati da singoli attori (o da alleanze tra questi): oltre che un problema di visibilità (causato dalla riferibilità dei progetti ai soggetti proponenti piuttosto che al Piano nel suo complesso) ciò ha causato un indebolimento della strategia espressa, che da alcuni osservatori viene definita come non del tutto coerente e completa. Il riferimento è ad alcuni temi di dibattito che sono rimasti esclusi dal processo, o che hanno avuto solo un ruolo marginale. La stessa vocazione di Firenze come "città d'arte, di innovazione e di creazione di cultura" non appare condivisa da tutti gli attori: nell'area urbana sono presenti opinioni differenziate sui processi di sviluppo, che interessano l'intera città o alcuni suoi luoghi, e tali opinioni si fondano su un visione dei processi di sviluppo orientata a fini differenti rispetto a quelli incarnati nelle strategie del Piano (in particolare, si segnalano le forti prese di posizione a sostegno della conservazione di un ruolo centrale dell'industria nell'economia del sistema locale). Queste posizioni sembrano legate anche alla

difficoltà da parte di attori, come le organizzazioni di rappresentanza degli interessi, di superare una logica di contrattazione bilaterale e sindacale e di partecipare a processi più allargati di pianificazione strategica.

Anche sul tema dell'Unione degli 11 comuni, che rappresenta la più importante sfida proposta alla città dal Piano in questa fase del processo, si registrano posizioni differenti e certamente non univoche: a fianco del folto gruppo dei sostenitori del processo, che esprimono una forte volontà di accelerare i tempi di avvio della struttura di governance ed esercitano pressioni perché l'Unione abbia facoltà e risorse per intervenire con efficacia sulla città, si registrano posizioni decisamente contrarie al progetto (è il caso in primo luogo degli attori che hanno preferito puntare su altri progetti per la governance urbana: la Regione con il progetto per una city-region Firenze-Prato-Pistoia, la Provincia che con la concentrazione di risorse sui PASL ha creato un canale parallelo ed esposto ai rischi di mancata implementazione molte azioni previste nel Piano Strategico) e infine posizioni "di stallo", di chi è conscio della necessità di un organo in grado di intervenire sulla città a un livello superiore a quello dei singoli comuni ma che mostra incertezza relativamente alle forme in cui tale rete troverà strutturazione (si tratta di una posizione diffusa tra i manager urbani, che attualmente soffrono la frammentazione amministrativa come un pesante vincolo alla possibilità di fornire beni e servizi a scala e tariffe ottimali). **Si raccomanda che la fase di rielaborazione del Piano che si sta avviando metta in luce più esplicitamente il necessario passaggio da una logica contrattuale a una logica integrativa, valuti con cura l'ampiezza della mancanza di sintonia su questi temi, e curi che nel secondo Piano sia garantita la definizione di una vision e di strategie d'azione il più possibile condivise dagli attori della città.**

3. Sintesi

P. Esteban (Gouverner la ville mobile, Puf 2008) ha messo confronto due modelli. Da un lato il modello Gargantua, la creazione di aree metropolitane integrate e onnivore in cui la mobilità e le funzioni siano governate a scala vasta e le risorse pubbliche redistribuite per favorire i gruppi svantaggiati. Dall'altro il modello frammentato alla Tiebout, in cui le comunità locali in concorrenza offrono "servizi alla carta" ai cittadini mobili che vorranno localizzarsi nel loro territorio.

Ma per seguire questa strada l'informazione dovrebbe essere completa e trasparente, il costo della mobilità azzerarsi, e la disponibilità a muoversi illimitata. Tutti requisiti piuttosto astratti. Perfino la propensione alla mobilità, che è forte e in crescita in tutte le categorie sociali (non solo tra le élites cosmopolite) conosce vincoli in ragione del

tipo di lavoro di ciascun individuo. In qualche modo i residenti mobili alla Tiebout sono assimilabili piuttosto a dei rentier, come i pensionati, pronti a muoversi insieme alla propria rendita senza alcun limite alla ricerca del posto migliore in cui spenderla. Il mondo reale sembra lontano sia dal modello Gargantua che dal modello frammentato puro di Tiebout. Le comunità si formano tra diversi comuni, o si aspira a farlo, sulla base di presupposti assai più "spuri". Comuni ricchi, abitati da residenti agiati, possono essere interessati ad unirsi con comuni meno ricchi, abitati da residenti meno agiati ma dotati di elevate tasse (ICI, concessioni edilizie, oneri di urbanizzazione) pagate dalle imprese che vi sono localizzate. Oppure si formano comunità periurbane, più specializzate per tipi di abitanti e che così rafforzano tale specializzazione: ad esempio si uniscono in club i comuni abitati da specifiche categorie sociali come i professionisti e quadri, le classi agiate o i pensionati. L'omogeneità sociale si rafforza alla scala periurbana, assai più che nella grande città internamente differenziata: in parte imitando il modello suburbano.

Firenze, che intende unirsi ai comuni limitrofi della piana e delle colline in un'unione di comuni, potrebbe essere un caso del primo tipo. Così facendo la città raddoppia, passando dai 360.000 ai 600.000 abitanti. Le due città, quella centrale e quella periurbana, sono in realtà tre: i comuni a forte insediamento produttivo della piana, i comuni della collina a forti valori ambientali, agricoli e residenziali, e il centro storico dell'arte e della cultura.

Il gioco redistributivo tra i diversi comuni li vede però in potenziale conflitto: i comuni più residenziali puntano ad accrescere i residenti e i visitatori, quelli della piana ad aumentare gli insediamenti produttivi e commerciali e i relativi servizi, il comune centrale a mantenere una forte rendita di posizione nei settori del turismo, commercio, immobiliare etc. sommata al coordinamento sugli altri comuni. I servizi unificati per l'unione dei comuni saranno a privilegio o a detrimento di chi? La mobilità, i servizi per giovani famiglie (scuole e asili), quelli per la popolazione anziana, i servizi alle imprese sono altrettanti esempi di come gli interessi dei diversi comuni, centrali e periurbani, non siano facilmente componibili. La democrazia ne soffre: il referendum per dotarsi di singoli servizi serve più a bloccare le scelte che a creare un'intesa¹.

Nel complesso gioco intercomunale che dovrebbe governare la città mobile, o quantomeno coordinare le scelte pubbliche di comune interesse, si inseriscono per

¹ La tramvia fiorentina è stata bocciata da un referendum cittadino consultivo che ha raccolto il 30% dei votanti, ma non ha riguardato i comuni periurbani, come Scandicci, che se ne avvantaggeranno. La scelta di un impianto di termovalorizzazione dei rifiuti a Sesto Fiorentino è stato respinto da un referendum del comune limitrofo di Campi.

proprio conto i governi di scala superiore (provincia, regione). Ciascuno di essi interpreta in base ai propri ruoli istituzionali le medesime questioni che assillano i comuni o i club di comuni: la Provincia di Firenze esprime scetticismo verso il piano strategico fiorentino e verso l'unione degli 11 comuni, la Regione sembra impegnata in una classica "fuga in avanti" (il cui traguardo si colloca oltre il tempo prevedibile) verso la metropoli lineare Firenze-Prato-Pistoia, un progetto che ha per il momento l'effetto di ostacolare la realizzazione a breve della città metropolitana fiorentina. Il rischio di paralisi aumenta, i costi di coordinamento si moltiplicano. Nel frattempo la città continua a "muoversi", a crescere per proprio conto.

Tabella Riassuntiva

<i>Punti di Forza</i>	<i>Punti di Debolezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Firenze Futura ha attivato una rete riconosciuta come importante spazio di governance. • Si è creato un tavolo di concertazione dell'area metropolitana, che individua interventi condivisi e stabilisce principi comuni • Alcune azioni (città del restauro, 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitata capacità di monitoraggio e di accompagnamento dei processi da parte dell'agenzia. • Vision incentrata più sulla città centrale che sulla città allargata. • Poca comunicazione del Piano e dei suoi risultati nei confronti della cittadinanza e delle imprese.

<p>progetto per l'artigianato dell'oltrarno, Città della salute, etc.) sono state attuate o in avanzato stato di implementazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il Piano ha individuato la dimensione territoriale efficace per intervenire su temi di livello metropolitano (mobilità, servizi, welfare, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Insufficiente valorizzazione delle eccellenze nella produzione di cultura. • Mancato coordinamento tra azioni del Piano e interventi di singoli attori (es. : il piano strutturale di Firenze).
<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Creare "manager di progetto" per l'implementazione delle azioni del Piano. • Concentrare il Secondo piano strategico su poche scelte di pronta realizzazione. • Valorizzare differenti vocazioni dell'area metropolitana (centro storico - piana - colline). • Definire l'associazione e i tavoli come i "think tank" per l'area metropolitana. • Aumentare spazi di partecipazione per attori privati, associazioni e imprese. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disillusione degli attori relativamente al processo a causa delle difficoltà e dei ritardi nella messa in opera. • Tempi lunghi e forme incerte per l'Unione degli 11 Comuni. • Competizione tra le strutture di governance metropolitana proposte da Piano, Provincia e Regione. • Mancanza di una leadership forte e continua nel Secondo Piano.

INTERVISTE

	19.3.2008		20.3.2008
ora	Persona	ora	persona
9	Mantellassi (presidente Camera di commercio)*	9	Nardella (presidente commissione cul Comune di Firenze)

10	Di Benedetto (Comune di Firenze, direzione Urbanistica-ufficio Piano Strutturale)	10	Acidini (sovrintendente Opificio delle pietre dure e Polo museale fiore)
11	Bartolini (sindaco Bagno a ripoli) Andorlini (assessore Sesto fiorentino)	11	Barducci (vicepresidente Provincia di Firenze)
12	Guarnieri (Comune di Firenze, dirigente strategie di sviluppo e politiche del lavoro)	12	Vichi (Cna) Guerra (Confcommercio) Marini (Presidente Confesercenti) Romaniello (Confartigianato)
13	Florio (coordinatrice piano strategico) e Meo (responsabile progetti culturali piano strategico)		
14	Fragai (assessore riforme istituzionali e rapporti con gli enti locali Regione Toscana)	14	Fuso (segretario Ggil) Cerza (segretario Cisl) Marchiani (segretario Uil)
15	Angotti (Università di Firenze)	15	Mairaghi (sindaco Pontassieve)
16	Bini (amministratore delegato Silfi-società illuminazione Firenze) Capezzuoli (presidente Ataf)	16	
17	Galluzzi (direttore istituto e museo di storia della scienza)	17	Gheri (Sindaco Scandicci)
18	Migliorini (Confindustria)	18	Del Bimbo (Università di Firenze)

* rinviata