



Jürg Stöckli ist seit 1. Dezember 2010 Leiter Immobilien und Mitglied der Konzernleitung der SBB. Er ist ausgebildeter Zimmermann, studierte Rechtswissenschaften an der Universität Bern und ist Bernischer Fürsprecher (Rechtsanwalt). Zusätzlich absolvierte er den Executive MBA an der Universität St. Gallen. Vor seiner Zeit als Leiter Immobilien war er COO bei der Immobiliendienstleistungsfirma Privera und Mitglied der Geschäftsleitung.

Depuis le 1^{er} décembre 2010, **Jürg Stöckli** est Responsable de la Division CFF immobilier et membre de la Direction du groupe CFF. Il est menuisier de formation, a étudié le droit à l'Université de Berne et est avocat à Berne. Il a également obtenu un Executive MBA à l'Université de Saint-Gall. Avant de prendre la direction de l'immobilier, il était COO de la société suisse de services immobiliers Privera et membre de la direction.

Dal 1° dicembre 2010 **Jürg Stöckli** è responsabile del settore Immobili e membro della Direzione del gruppo FFS. Di formazione falegname, ha poi studiato giurisprudenza all'Università di Berna ed è avvocato a Berna. Ha inoltre conseguito un Executive MBA presso l'Università di San Gallo. Prima di assumere la direzione del settore Immobili, era COO della società svizzera di servizi immobiliari Privera e membro della direzione.

«Entwicklung darf kein Selbstzweck sein»

Tina Cieslik: *Herr Stöckli, die SBB sind – nach der Armee – die zweitgrösste Grundeigentümerin der Schweiz. Was unterscheidet sie von einem klassischen Immobilienentwickler?*

Jürg Stöckli: Die SBB gibt es seit über hundert Jahren. Wo der Bahnhof war, hat sich oft das Stadtzentrum entwickelt, und so sind wir zur Eigentümerin grosser Flächen an sehr zentralen, gut erschlossenen Lagen geworden. Seit zehn Jahren haben wir eine intensivierete Entwicklungsstrategie für diese innerstädtischen Grundstücke. Momentan bearbeiten wir schweizweit 160 Projekte in verschiedenen Planungsphasen und mit unterschiedlichen Investitionsvolumen. Mindestens ein Drittel unseres Wohnungsportfolios ist dem preisgünstigen Wohnungsbau vorbehalten.

Wir waren in der Schweiz der erste Grosseigentümer, der auf das Nachhaltigkeitslabel DGNB gesetzt hat, das alle drei Säulen der Nachhaltigkeit berücksichtigt. Wir sind keine börsenkotierte Firma, sondern planen sehr langfristig – bei Infrastruktur und Personenverkehr ebenso wie bei den Immobilien. Als Bundesbetrieb stehen wir öffentlich stärker in der Wahrnehmung. Es ist daher unsere Verantwortung, uns sorgfältig mit dem Areal und den Wünschen der Behörden und der Bevölkerung auseinanderzusetzen.

Die SBB bestehen aus den Divisionen Personenverkehr, Infrastruktur, Güterverkehr und Immobilien. Letztere ist die einzige, die nicht zum eigentlichen Transportgeschäft gehört. Gibt es Überlegungen, die Immobilien abzuspalten?

Im Gegenteil. Der Zusammenhang zwischen Immobilien, Mobilität und Infrastruktur ist enorm. Es gibt starke gegenseitige Abhängigkeiten: Entsteht eine Überbauung für 300 Leute, hat das einen Einfluss auf die Mobilität. Auf unseren

Arealen bewegen sich täglich mehr Menschen, als in unseren Zügen unterwegs sind. Man kann schon heute sagen, dass wir eine Bahn- und Immobiliengesellschaft sind. Zudem: Das Geld, das wir mit den Immobilien verdienen, bleibt im Bahnsystem. Es dient dazu, die Infrastrukturkosten zu senken und die Pensionskasse zu stabilisieren.

Wie gehen Sie bei einer Planung konkret vor?

Wir analysieren das Quartier und dessen Umfeld im Hinblick auf die Nutzung intensiv und berücksichtigen auch zukünftige Entwicklungen, beispielsweise bei der Mobilität: Kommen die selbstfahrenden Fahrzeuge? Und wenn ja, was braucht es dafür auf dem Areal? Diese Synthese zwischen den aktuellen Bedürfnissen im Quartier, den städtischen Anliegen und den Zukunftsthemen ist spannend. Aus den Erkenntnissen formulieren wir eine städtebauliche Vision, die wir den zuständigen Behörden und der Bevölkerung sehr offen kommunizieren. Wir haben von Anfang an einen transparenten Austausch mit den Städten und nehmen auch deren Feedbacks ernst. Schon in einer frühen Phase schliessen wir mit der Stadt einen städtebaulichen Vertrag ab – das gibt beiden Seiten Planungssicherheit. Steht eine Stadtregierung hingegen nicht hinter einem Projekt, geben wir es lieber auf.

Mit 160 Projekten in der Pipeline und einem langfristigen Planungshorizont sind wir in der komfortablen Lage, Projekte nach Bedarf vorziehen oder auch hinten anstellen zu können.

Bei zehn Jahren Tätigkeit und aktuell rund 150 Projekten – gibt es inzwischen standardisierte Verfahren, die zur Anwendung kommen?

Es gibt verschiedene Elemente, die standardisiert sind. Früher gab es das ausschliesslich für die Bauphase, mit Checklisten für die Projektleiter.

Heute beginnt diese Phase viel früher. Wir beurteilen ein Projekt anhand unterschiedlicher Kriterien wie Grösse, Lage oder auch politischer Exponiertheit und entscheiden dann, welches Verfahren mit welchen Standards sich für die Arealentwicklung eignet. Seit etwa sechs Jahren ist die Abteilung Development zudem in zwei Einheiten gegliedert: die strategische Entwicklung, die für die Planung bis zur Phase Abschluss Wettbewerb zuständig ist, und die eher operative Entwicklung für die Realisierung. Für beide Phasen sind jeweils andere Kompetenzen gefragt. Dieses System hat sich sehr bewährt.

Bei der Umsetzung legen wir Wert auf Varianzverfahren, sei es über einen Wettbewerb oder über einen Studienauftrag. Die Ergebnisse werden dann anhand eines vordefinierten Rasters beurteilt, der der Jury als Orientierung dient. Er beinhaltet beispielsweise den Städtebau oder die Wirtschaftlichkeit, so sind etwa bereits in diesem Stadium die Lebenszykluskosten ein Thema. Dabei muss jedes Projekt für sich selbst rentieren, aber nicht alle in gleicher Höhe.

Sie haben die politische Exponiertheit bestimmter Areale angesprochen. Wie gehen Sie mit solchen Flächen um?

In der Schweiz dauern Planungsprozesse in innerstädtischen Lagen zwischen fünf und acht Jahren. Während dieser Zeit findet in der Regel mindestens eine Wahl statt. Das stellt uns manchmal vor Schwierigkeiten: Die Verantwortlichen wechseln, es kommen neue Gesichter mit neuen Ideen. Wir haben nun begonnen, die Wahlen als Meilensteine in die Terminplanung einzubeziehen, um kritische Phasen besser aufeinander abstimmen zu können. Unsere Areale sind meistens nicht eingezont, und wenn doch, entsprechen sie nicht der Bauzone, die wir brauchen. Es gibt

also immer einen Sondernutzungsplan oder einen Gestaltungsplan, dem das Parlament, manchmal auch das Volk, zustimmen muss.

Wir brauchen also eine grosse Akzeptanz – in der Bevölkerung, im Parlament, in der Stadtregierung. Es ist daher wichtig, Interessierte und Betroffene frühzeitig in den Prozess zu integrieren und die Abläufe so offen zu gestalten, dass man auch noch Dinge ändern kann. Mindestens genauso wichtig ist es, ein Projekt der Öffentlichkeit bekannt zu machen und zu erklären. Es ist zentral, der Bevölkerung aufzuzeigen, welchen Mehrwert sie damit erhält. Bei Lausanne La Rasude zum Beispiel handelt es sich heute um ein abgeschlossenes Areal. Künftig wird es offen sein, mit Erdgeschossnutzungen, in denen auch das lokale Kleingewerbe Platz hat. Die Bevölkerung soll sehen können, dass es nicht primär um die Maximierung der Rendite geht, sondern um die Aufwertung einer Fläche.

Ein partizipatives Verfahren wie bei der Quartierentwicklung Neugasse kann helfen, ein Projekt breit abzustützen. Gibt es trotzdem noch Verbesserungspotenzial?

Bei solch intensiven Verfahren sind wir natürlich auf Mitwirkung angewiesen. In Zürich ist man sehr engagiert. Aber selbst hier: Personen mit rot-grünem politischem Hintergrund interessieren sich eher stärker für den Austausch, das bürgerliche Lager war im Partizipationsprozess bisher leider weniger vertreten. Das ist schade. Wir versuchen herauszufinden, wie wir künftig einen besseren Querschnitt der Gesellschaft erreichen können. Ich möchte an die Leute appellieren, bei den Verfahren mitzumachen oder sich wenigstens zu informieren und abstimmen zu gehen. Entwicklung darf kein Selbstzweck der Firmen sein. Sie muss ein Geben und Nehmen sein, gemeinsam mit der Bevölkerung.

« Le développement ne doit pas être une fin en soi »

Tina Cieslik: Monsieur Stöckli, le groupe CFF est le deuxième propriétaire foncier en Suisse après l'armée. En quoi cette entreprise se distingue-t-elle d'un promoteur immobilier classique ?

Jürg Stöckli: Les CFF existent depuis plus d'une centaine d'années maintenant. Les centres-villes se sont souvent développés autour des gares. C'est ainsi que nous sommes devenus propriétaires de vastes superficies parfaitement desservies et jouissant d'une situation centrale. Depuis dix ans, nous disposons d'une stratégie de développement renforcée pour ces terrains en ville. Nous gérons aujourd'hui 160 projets à l'échelle nationale, qui se trouvent à différents stades d'avancement et représentent des volumes d'investissement variables. Un tiers minimum de notre parc de logements est réservé à l'habitat social.

En Suisse, nous avons été le premier propriétaire majeur à nous intéresser au label de qualité DGNB, qui intègre les trois piliers du développe-

ment durable. Nous ne sommes pas une société cotée en bourse. Bien au contraire, nous planifions les choses à très long terme, que ce soit dans le domaine de l'infrastructure et des transports ou dans celui de l'immobilier. En tant qu'entreprise fédérale, nous nous attachons à prendre en compte les attentes du public. Il est donc de notre devoir d'étudier soigneusement le site et d'analyser les souhaits des habitants et des autorités administratives.

Le groupe CFF est constitué des divisions « voyageurs », « infrastructure », « marchandises » et « immobilier ». Cette dernière est la seule à ne pas faire partie de l'activité transports à proprement parler. Une réflexion a-t-elle été engagée pour une émancipation de l'immobilier ?

Bien au contraire. Le lien entre l'immobilier, la mobilité et l'infrastructure est puissant. De fortes interdépendances les unissent. Si l'on construit par exemple des logements pour 300 personnes,

cela ne sera pas sans incidence sur la mobilité. Le nombre de personnes qui se rendent quotidiennement dans nos gares est supérieur à celui des voyageurs dans nos trains. On peut dire dès à présent que nous sommes une société ferroviaire et immobilière à la fois. De plus, l'argent que nous gagnons avec l'immobilier est réinjecté dans le système. Cela permet d'abaisser les coûts d'infrastructure et d'assainir la caisse de retraite.

Comment procédez-vous concrètement lorsqu'il s'agit d'étudier un projet ?

Nous analysons le quartier et l'environnement sous toutes leurs coutures dans l'optique d'une affectation, tout en tenant compte des évolutions futures. Pour la mobilité, on se posera des questions, comme par exemple : y aura-t-il des véhicules autonomes ? Si oui, que faut-il prévoir dans cette perspective sur le site ? Cette synthèse entre les besoins actuels du quartier, les préoccupations urbaines et des thématiques futures est passionnante. À partir de ce travail, nous élaborons une vision de développement urbain, que nous soumettons très ouvertement aux autorités administratives et aux habitants. Dès le début, nous engageons des échanges transparents avec les villes et nous tenons compte de leurs réactions. Nous passons assez rapidement un contrat d'urbanisation avec la ville. C'est une garantie pour les deux parties. Par contre, si une municipalité n'adhère pas à un projet, nous préférons le rompre.

Avec 160 projets dans les tuyaux et un horizon de projection à long terme, nous sommes dans une situation confortable pour privilégier tel projet et mettre tel autre en retrait en fonction des besoins.

Avec une dizaine d'années d'activité et environ 150 projets à l'heure actuelle, avez-vous développé des procédures standard que vous pouvez mettre en œuvre ?

Divers éléments ont été standardisés. Auparavant, de telles procédures étaient appliquées pour la phase construction uniquement, avec des listes de contrôle pour les responsables de projet. Aujourd'hui, cette phase démarre beaucoup plus tôt. Nous évaluons un projet à partir de différents critères comme l'importance, la situation, ou encore l'exposition politique, et choisissons ensuite une procédure et des standards appropriés. Depuis six ans environ, le service « développement » compte deux unités : le développement stratégique, qui intervient dans le cadre du projet jusqu'à la phase de clôture du concours, et le développement plutôt opérationnel pour la réalisation. Ces deux phases ne font pas appel aux mêmes compétences. C'est un système parfaitement rodé.

Pour la mise en œuvre, nous attachons de l'importance à des procédures comportant des variantes, que ce soit par le biais d'un concours ou d'un mandat d'étude. Les résultats sont ensuite évalués à l'aide d'une grille bien définie, qui doit fournir un repère au jury. Cette grille peut intégrer des aspects comme l'urbanisation et la rentabilité par

exemple. Les coûts liés au cycle de vie sont donc pris en considération dès ce stade. Chaque projet doit être rentable à son niveau, mais pas toujours dans les mêmes proportions.

Nous avons évoqué l'exposition politique pour certains sites. Comment procédez-vous avec ces terrains ?

En Suisse, les projets d'aménagement de sites en centre-ville s'étendent sur une durée comprise entre cinq et huit ans. En règle générale, des élections ont lieu au moins une fois durant cette période. Cela nous met parfois face à des difficultés. Les responsables changent, de nouveaux visages arrivent avec de nouvelles idées. Depuis peu, nous intégrons les élections en tant que dates-repères dans nos calendriers, de façon à mieux coordonner les phases critiques.

Le plus souvent, nos terrains ne sont pas inclus dans un zonage et, lorsqu'ils le sont, ils ne se trouvent pas dans la zone constructible dont nous aurions besoin. Par conséquent, il est toujours nécessaire de soumettre tel plan d'aménagement ou plan d'affectation spécial au parlement, et parfois aussi à la population, en vue de son approbation.

Nous avons besoin d'un écho largement favorable auprès des habitants, du parlement, de la municipalité. Il est donc essentiel d'intégrer suffisamment tôt les personnes concernées dans le processus, et de favoriser l'ouverture de façon à pouvoir modifier certains éléments le cas échéant. Il est tout aussi important de communiquer autour d'un projet, d'en exposer les tenants et les aboutissants, de montrer aux habitants la plus-value qu'ils peuvent en attendre. Dans le cas par exemple de La Rasude à Lausanne, il s'agit d'un site désormais achevé. Il sera prochainement ouvert, avec des espaces en rez-de-chaussée pour accueillir de petites entreprises de commerce et d'artisanat. Les habitants doivent pouvoir constater que la priorité n'est pas de maximiser des rendements.

Une démarche participative comme celle mise en œuvre pour l'aménagement du quartier Neugasse peut apporter un consensus pour un projet.

Reste-t-il pour autant des potentiels d'amélioration ?

Dans le cadre de ces procédures intensives, nous sommes naturellement tributaires d'une coopération. À Zurich, la mobilisation est très forte. Ici aussi. Les personnes de tendance politique rouge-vert se sont montrées très intéressées par le principe de l'échange. En revanche, le camp des conservateurs n'a été que peu représenté dans le processus participatif jusqu'à présent. C'est regrettable. Nous sommes en quête d'un autre biais pour toucher un spectre plus large de la société. J'invite chacun à participer à ces procédures, ou tout au moins à s'informer et à voter. Le développement ne doit pas être une fin en soi pour les entreprises. Il doit s'agir d'un « je donne » et d'un « je reçois » avec les habitants.

Facts & Figures SBB Immobilien | CFF Immobilier | FFS Immobili

| | | | | | |
|---|------|--|------|---|------|
| Gesamtfläche Grundbesitz SBB (Mio. m ²) | 93.9 | Surface propriété foncière CFF (mio m ²) | 93.9 | Superficie di proprietà delle FFS (mio m ²) | 93.9 |
| – Division Infrastruktur | 80.8 | – Division Infrastructure | 80.8 | – Divisione Infrastruttura | 80.8 |
| – Division Immobilien | 13.1 | – Division Immobilier | 13.1 | – Divisione Immobili | 13.1 |
| Anzahl Grundstücke Division Immobilien | 3600 | Nombre de parcelles Division Immobilier | 3600 | Numero di terreni Divisione Immobili | 3600 |
| Anzahl Gebäude Division Immobilien | 3500 | Nombre de bâtiments Division Immobilier | 3500 | Numero di edifici Divisione Immobili | 3500 |
| Anzahl Mitarbeitende SBB Immobilien | 825 | Collaborateurs CFF Immobilier | 825 | Collaboratori FFS Immobili | 825 |
| – davon Facility Management | 346 | dont chez Facility Management | 346 | – di cui Facility Management | 346 |
| Betriebsergebnis 2017 (Mio. CHF) | 249 | Résultat d'exploitation 2017 (mio CHF) | 249 | Risultato d'esercizio 2017 (mio CHF) | 249 |
| Investitionen 2018–2023 (Mrd. CHF) | 4.3 | Investissements 2018 – 2023 (mia CHF) | 4.3 | Investimenti 2018 – 2023 (mld CHF) | 4.3 |
| Bruttoverkaufserlös 2018–2023 (Mio. CHF) | 119 | Ventes 2018 – 2023 (mio CHF) | 119 | Vendite 2018 – 2023 (mio CHF) | 119 |

«Lo sviluppo non deve essere fine a se stesso»

Tina Cieslik: Sig. Stöckli, le FFS sono – dopo l'esercito – il secondo maggior proprietario fondiario in Svizzera. Cosa le distingue da uno sviluppatore immobiliare classico?

Jürg Stöckli: Le FFS esistono da oltre cento anni. Là dove c'era la stazione si è spesso sviluppato il centro urbano e per questo motivo siamo diventati proprietari di superfici estese in posizioni molto centrali e ben collegate. Da dieci anni perseguiamo una strategia di sviluppo intensificata per questi fondi all'interno delle città. Al momento, in tutta la Svizzera stiamo portando avanti 160 progetti a diverse fasi di progettazione e con differenti volumi di investimento. Almeno un terzo del nostro portfolio residenziale è riservato all'edilizia abitativa a costi contenuti.

Siamo stati il primo grande proprietario fondiario in Svizzera a puntare sull'etichetta DGNB, che considera tutti e tre i pilastri della sostenibilità. Non siamo un'azienda quotata in borsa ma pianifichiamo a lunghissimo termine, sia a livello di infrastruttura e viaggiatori, sia a livello di immobili. In quanto impresa legata alla Confederazione siamo maggiormente sotto i riflettori dell'opinione pubblica. È per noi pertanto un obbligo confrontarci in maniera scrupolosa con l'area, così come con i desideri delle autorità e della popolazione.

Le FFS sono composte dalle divisioni Viaggiatori, Infrastruttura, Merci e Immobili. Quest'ultima è l'unica a non appartenere al settore dei trasporti vero e proprio. State considerando l'idea di separare la divisione Immobili?

Al contrario: il legame fra immobili, mobilità e infrastruttura è molto stretto. Esistono solidi vincoli di dipendenza reciproca: quando si crea un complesso per 300 persone, la costruzione influisce sulla mobilità. Nelle aree di nostra competenza si muovono quotidianamente più persone di quante non viaggino con i nostri treni. Già oggi possiamo dire di essere una società ferroviaria e immobiliare. Inoltre, il denaro che guadagniamo attraverso

gli immobili rimane nel sistema: serve a ridurre i costi infrastrutturali, oltre che a risanare la cassa pensioni.

Come procedete concretamente durante la progettazione?

Analizziamo a fondo il quartiere e il contesto sotto il profilo dell'utilizzazione, considerando anche i futuri sviluppi. Ad es. per quanto riguarda la mobilità ci poniamo domande come: dobbiamo considerare il possibile impiego di veicoli a guida autonoma? E se sì, di cosa ha bisogno l'area per essere preparata? Questa sintesi fra le esigenze attuali del quartiere, gli interessi cittadini e i temi riguardanti il futuro è impegnativa e interessante al tempo stesso. Sulla base dei risultati dell'analisi formuliamo una visione urbanistica che comunichiamo poi molto apertamente alle autorità competenti e alla popolazione. Fin dall'inizio manteniamo un confronto trasparente con le città e prendiamo sul serio il feedback che ne deriva. Già in una delle prime fasi iniziali stipuliamo un contratto urbanistico con la città in modo da garantire a entrambe le parti la sicurezza della pianificazione. Se l'esecutivo cittadino non sostiene un progetto preferiamo invece annullarlo.

Con 160 progetti in fase di sviluppo e realizzazione e un orizzonte di pianificazione a lunghissimo termine siamo in una condizione ottimale per poter anticipare o anche posporre i progetti in base alle esigenze.

A fronte di dieci anni di attività e con circa 150 progetti in corso avete ormai sviluppato procedure automatizzate da applicare?

Vi sono diversi elementi standardizzati. Una volta ciò riguardava unicamente la fase di costruzione, ad es. grazie a liste di controllo per i responsabili dei progetti. Oggi tutto ciò comincia molto prima. Valutiamo un progetto sulla base di diversi criteri come dimensioni, posizione e anche grado di esposizione politica, decidendo poi quale proce-



Portfolio Bahnproduktion

Rund 280 eigengenutzte Gebäude und Flächen (v. a. Bürogebäude, Serviceanlagen, Industriewerke, Lager- und Gewebeflächen etc.).

Portfolio Bahnhöfe

Rund 820 Bahnhöfe und Haltestellen.

Portfolio Anlageobjekte

Aktuell 67 Anlageobjekte im Bestand, weitere 28 Objekte in Planung und Errichtung.

Portfolio production ferroviaire

Quelque 280 bâtiments et surfaces utilisées par les CFF (en particulier bureaux, centres d'entretien, ateliers, surfaces industrielles et d'entreposage, etc.).

Portfolio gares

Quelque 820 gares et arrêts.

Portfolio objets de placement

Actuellement 67 objets de placement dans le portefeuille, 28 autres objets en projet ou en cours de construction.

Portafoglio produzione ferroviaria

Ca. 280 fabbricati e superfici per uso proprio (soprattutto edifici direzionali, impianti di servizio, stabilimenti industriali, superfici adibite a magazzino e ad attività commerciale ecc.).

Portafoglio stazioni

Ca. 820 stazioni e fermate.

Portafoglio oggetti d'investimento

Disponibilità attuale di 67 oggetti d'investimento, altri 28 oggetti sono in via di pianificazione e costruzione.

dura e quali standard sono più adatti alla situazione. Da circa sei anni, inoltre, la sezione Sviluppo è suddivisa in due unità che si dedicano rispettivamente allo sviluppo strategico (responsabile per la progettazione fino alla fase di conclusione del concorso) e allo sviluppo più operativo (durante la realizzazione). Per entrambe le fasi sono di volta in volta richieste altre competenze. Questo sistema ha dimostrato tutta la sua efficacia.

Per l'attuazione diamo molto valore a procedure che prevedano l'elaborazione di varianti, sia tramite concorsi sia attraverso mandati di studio. I risultati vengono poi valutati sulla base di una griglia predefinita che serve da orientamento per la giuria e tiene conto ad es. dell'urbanistica o dell'economicità; così facendo, i costi durante il ciclo di vita vengono ad es. affrontati già in questa fase. Ogni progetto deve essere redditizio di per sé, anche se non tutti nella stessa misura.

Ha accennato al grado di esposizione politica di determinate aree. Come vengono affrontate queste situazioni?

In Svizzera i processi di progettazione nelle zone interne alle città durano fra i cinque e gli otto anni. Durante questo lasso di tempo di norma si svolge perlomeno una tornata elettorale. Ciò ci pone a volte di fronte a delle difficoltà: cambiano i responsabili e arrivano volti nuovi con nuove idee. Ora abbiamo iniziato a considerare le elezioni fra le tappe fondamentali nella pianificazione delle scadenze al fine di poter armonizzare al meglio le fasi critiche l'una con l'altra.

Le nostre aree non sono generalmente inserite nel piano regolatore e, se per caso lo sono, di solito non corrispondono al tipo di zona edificabile di cui avremmo bisogno. Dobbiamo quindi fare sempre i conti con un piano di utilizzazione speciale o un

piano d'edificabilità che deve essere approvato dal consiglio comunale, a volte anche dal popolo.

Abbiamo dunque bisogno di un largo consenso, nella popolazione così come a livello di consiglio e municipio. È pertanto importante integrare quanto prima nel processo le persone interessate e i soggetti coinvolti e che le procedure siano così aperte da permettere ancora di apportare modifiche. Almeno altrettanto importante è rendere noto e spiegare ogni progetto. Mostrare alla popolazione quale valore aggiunto esso comporti è di rilevanza capitale. Nel caso di La Rasude a Losanna, ad esempio, abbiamo oggi a che fare con un'area chiusa che in futuro sarà aperta, con la possibilità di utilizzare spazi a livello strada in cui potranno essere ospitati piccoli esercizi commerciali. La popolazione deve poter comprendere che l'obiettivo primario non è massimizzare la rendita.

Una procedura partecipativa come nel caso dello sviluppo del quartiere di Neugasse può contribuire ad assicurare un ampio sostegno a un progetto. Esistono ulteriori margini di miglioramento?

Per procedure così intense abbiamo naturalmente bisogno di una certa collaborazione. A Zurigo si registra un forte impegno. Ma anche in questa città le persone provenienti dall'area politica rosso-verde sono tendenzialmente più interessate al confronto, mentre l'area borghese è stata finora meno rappresentata nel processo partecipativo. Ed è un peccato. Stiamo ancora cercando di scoprire come poter raggiungere un più ampio settore della società. Vorrei invitare le persone a partecipare alle procedure o perlomeno a informarsi e ad andare a votare. Lo sviluppo non deve essere un fine a sé stante delle aziende. Deve essere una questione di dare e ricevere, assieme alla popolazione.