



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

**ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΑΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗΣ**

**Το Μεγα και το Εμβληματικό**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΖΑΦΕΙΡΙΟΥ Γ. ΒΑΡΣΑΜΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΙΔΩΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΒΟΛΟΣ, 2019



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 18732/1  
Ημερ. Εισ.: 08-03-2019  
Δωρεά: Συγγραφέας  
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ - ΜΧΠΠΑ  
2019  
ΖΑΦ

## Σύντομη περίληψη

Η εργασία πραγματεύεται τον ρόλο των Megaproject με πολιτιστικό προσανατολισμό στην αναγέννηση των πόλεων. Ο όρος Megaproject αναφέρεται σε μια πρακτική, που έχει εξελιχθεί σε μέγεθος και εμβέλεια και που υιοθετείται συχνά με στόχο το οικονομικό όφελος και την αναδιαμόρφωση του αστικού χώρου. Υποκατηγορία των Megaprojects είναι τα Urban Megaprojects(UMPs) και τα Urban Regeneration Megaprojects, που αποτελούν συντονισμένα έργα και στρατηγικές αναγέννησης και ανάπλασης του αστικού ιστού. Ακόμη, η διάσταση του πολιτισμού στις στρατηγικές αναγέννησης των πόλεων και η χρήση του ως μηχανισμού ανάπτυξης είναι ένα ζήτημα, που έχει απασχολήσει ευρέως την διεθνή βιβλιογραφία.

Αρχικά αναλύεται η έννοια, το περιεχόμενο, οι δομές και οι μέθοδοι διαχείρισης των Megaprojects. Έπειτα, η έρευνα επικεντρώνεται στα UMP, στην τυπολογία τους, σε φαινόμενα που τα προάγουν, σε παραδείγματα διαφορετικών οικονομιών και κοινωνιών, ενώ ακολουθεί μια προσπάθεια αποτύπωσης της χρήσης πολιτιστικών στοιχείων και εγκαταστάσεων στις στρατηγικές αναγέννησης του αστικού χώρου και του ρόλου τους στα UMP. Τέλος, αναλύεται μια μελέτη περίπτωσης μιας πολιτιστικής υποδομής σε ένα UMP, το μουσείο Guggenheim Bilbao και αξιολογούνται τα αποτελέσματα και το αποτύπωμα του στον αστικό χώρο και στην αναγέννηση της πόλης του Bilbao. Επίσης παρατίθενται παραδείγματα που επιχειρήσαν να αναπαράγουν το αποτέλεσμα του Μουσείου. Η εργασία καταλήγει σε συμπεράσματα που αφορούν στις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται, σε προβληματισμούς αναφορικά με την επίδραση των Megaproject στην αναγέννηση και σε στοιχεία για πού αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές επιλογές.

**Λέξεις Κλειδιά:** Megaproject, Αστική αναγέννηση, Urban Megaproject, Πολιτιστικές Εγκαταστάσεις, Εμβληματική Αρχιτεκτονική, Guggenheim Bilbao, Μουσεία, Guggenheim Effect



## **Abstract**

This thesis was designed to evaluate the role of Megaprojects with cultural orientation in the regeneration strategies. Megaprojects are a phenomenon that has grown in size and scope and is often adopted for developing and restructuring the urban areas. Urban Megaprojects and Urban Regeneration Megaprojects are projects and strategies for regenerating and reforming the urban fabric. Moreover, the culture dimension in urban regeneration strategies and its use as a development mechanism is an issue that has been widely discussed in global literature.

The concept, content, structures and methods of Megaprojects are first analyzed. Then, the research focuses on the UMPs, their typology, facts that promote them, examples of different economies and societies they take place at and an attempt to capture the use of cultural assets and facilities in urban regeneration strategies and their role in the UMP. Finally, a case study of a cultural infrastructure in the context of an UMP, the Guggenheim Bilbao Museum, the results and policies depiction of the urban area and the regeneration of Bilbao are analyzed, while some examples are presented that have attempted to reproduce the outcome of the Museum's effect. In conclusion, there are some statements about the conditions to be met, the concerns about the effect of Megaprojects on regeneration, the practices and strategic choices.

**Keywords:** Megaproject, Urban Renaissance, Urban Megaproject, Cultural Facilities, Iconic Architecture, Bilbao, Museums, Guggenheim Effect

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, Κ. Κουσιδώνη Χρήστο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθεια του. Επίσης ευχαριστώ τους καθηγητές μου και βαθμολογητές της εργασίας μου, ΚΚ. Δέφνερ Α. και Βογιατζίδα Ν., για το χρόνο και την προσοχή, που διέθεσαν στην παρουσίαση της εργασίας μου. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό του Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν και τα σημαντικά εφόδια, που μου παρείχαν για την επαγγελματική μου ανέλιξη. Ακόμη θέλω να ευχαριστήσω του φίλους και συμφοιτητές μου Ηλιάνα, Βαλάντη και Δημήτρη για την υποστήριξη τους. Επίσης, ευχαριστώ τον Γιώργο, για την υπομονή και την κατανόηση του, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειας μου. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, την Ιωάννα, την Αγγέλα και το Γιώργο και πιο πολύ απολους την μητέρα μου, Ευαγγελία για όλα όσα μου προσέφερε απλόχερα, για τους αγώνες της, ώστε να μπορέσω να εκπληρώσω τα όνειρα μου και για την τεράστια και άνευ όρων αγάπη της.

## Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος Εικόνων .....	3
Κατάλογος Πινάκων.....	4
Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	4
Κατάλογος Χαρτών .....	4
Εισαγωγή.....	5
Αντικείμενο και Στόχος.....	5
Μεθοδολογία και Οργανωτική Δομή.....	6
Κεφάλαιο I :Megaprojects .....	8
1.1 Εισαγωγή στην έννοια.....	8
1.2 Βασικά χαρακτηριστικά- Πλαίσιο Αναφοράς.....	9
1.3 Ιστορική εξέλιξη.....	12
1.4. Μέγεθος, Πολυπλοκότητα και Ετερογένεια.....	15
1.5 Η απήχηση και το “παράδοξο”.....	16
1.6 Δομή και Διαχείριση .....	20
1.7 Η Ελληνική Πραγματικότητα.....	27
Κεφάλαιο II : Urban Megaprojects .....	29
2.1 Οριοθέτηση της έννοιας.....	29
2.2. Διαφορές UMP - MP.....	30
2.3. Κοινωνικές και Πολιτικές διαστάσεις.....	33
2.4. Σχεδιασμός και Συμπράξεις.....	34
2.5. Παγκοσμιοποίηση και Urban Megaprojects.....	39
2.6. Τα αστικά Megaprojects ανα τον κόσμο.....	40
2.7. Megaproject αστικής αναγέννησης –Urban Regeneration Megaproject.....	52
Κεφάλαιο III: Αστική Ανάγνση και Πολιτισμός .....	56
3.1. Ο Πολιτισμός στον Αστικό Χώρο.....	56
3.2 Πολιτιστικοί Παράγοντες στην Αστική Αναγέννηση των Πόλεων.....	58
3.3 Στόχοι και Αντικείμενο αστικής αναγέννησης δια τον πολιτισμό .....	61
3.4 Πολιτιστικές Εγκαταστάσεις και Πολιτιστικές Περιοχές.....	61
Κεφάλαιο IV: Μελέτη Περίπτωσης- Το μουσείο Guggenheim στο Bilbao.....	66
4.1.Ανάγκη για Αναδιαμόρφωση του Bilbao .....	66
4.2. Στρατηγικό Σχέδιο Αναγέννησης - “ Bilbao Metropoli-30” .....	69

4.3 Το Μουσείο Guggenheim Bilbao.....	77
4.4 Η επιτυχία και τα αποτελέσματα του Guggenheim Museum Bilbao .....	83
4.5 “Guggenheim Effect”- Παραδείγματα.....	91
Συμπεράσματα .....	99
Βιβλιογραφικές αναφορές .....	103



## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Έναρξη λειτουργίας της διώρυγας Suez .....	13
Εικόνα 2: Η είσοδος στον Ατλαντικό Ωκεανό μέσω της διώρυγας Panama.....	14
Εικόνα 3: Το κέντρο και το Inner Harbor, Baltimore, 1988.....	36
Εικόνα 4: Faneuil Hall Marketplace υπό ανακαίνιση, Βαλτιμόρη.....	37
Εικόνα 5: Water Cube, Beijing, China .....	41
Εικόνα 6: Σταθμός Υδροηλεκτρικής Ενέργειας στο Three Gorges Dam, Wuhan, China.....	42
Εικόνα 7: Αστικός Ιστός και Megaprojects, Detroit .....	43
Εικόνα 8: Αστικός Ιστός και Megaprojects, Philadelphia.....	44
Εικόνα 9: Via Elevada do Perimetral, Rio de Janeiro, Brazil.....	45
Εικόνα 10 : Παρεμβάσεις πλαισίου ανάπλασης “Porto Maravilha”, Rio De Janeiro.....	46
Εικόνα 11: Shanghai Urban Planning Exposition Center.....	47
Εικόνα 12: Ilsan, Νότια Κορέα .....	47
Εικόνα 13: 36 Αστικά Megaprojects στο Dubai .....	48
Εικόνα 14: Παρεμβάσεις του UMP στο Fishermans Bend, Μελβούρνη- .....	49
Εικόνα 15: Η αστική αναγέννηση στα Docklands της Μελβούρνης .....	50
Εικόνα 16: Το αστικό τοπίο της Barangaroo, Sidney.....	50
Εικόνα 17: Masterplan αστικοποίησης του Modderfontein, Νότια Αφρική .....	51
Εικόνα 18: Η περιοχή του Temple Bar στο Δουβλίνο .....	63
Εικόνα 18: Η Όπερα του Σύδνεϋ.....	64
Εικόνα 20: Η εξέλιξη του αστικού τοπίου στην Abandoibarra.....	73
Εικόνα 21: Το εμπορευματικό και επιβατικό λιμάνι του Bilbao.....	75
Εικόνα 22: Το πολιτικό συγκρότημα της Abandoibarra .....	76
Εικόνα 23: Η αλλαγή του αστικού τοπίου από το 1996 έως το 2012 .....	77
Εικόνα 24: Όψη του Μουσείου Guggenheim Bilbao.....	80
Εικόνα 25: Το Μεταλλικό δικτύωμα/ Φέρων οργανισμός .....	81
Εικόνα 26: Ποσοστά Ικανοποίησης για τα MMM στο Bilbao .....	85
Εικόνα 27: Αναπαράσταση “The Cloud”, Liverpool .....	93
Εικόνα 28: Το Μουσείο MONA στην Tasmania .....	94
Εικόνα 29: Το Μουσείο Soumaya στην Πόλη του Μεξικό.....	95
Εικόνα 30: Το νησί Saadiyat, Abu Dhabi.....	96
Εικόνα 31: Το Xiqu Center στο Hong Kong.....	97

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Βασικά, κοινά χαρακτηριστικά των megarprojects .....	10
Πίνακας 2: Διαστάσεις απήχησης των μέγα έργων .....	19
Πίνακας 3: Πλαίσιο Κανόνων, Προϋποθέσεων και Διαδικασιών Αστικής Αναγέννησης.....	54
Πίνακας 4: Βασικοί Άξονες και Στόχοι του UMP αναγέννησης στο Bilbao .....	71
Πίνακας 5: Διαχρονικά Ποσοστά Απασχόλησης στην Μητροπολιτική Περιοχή του Bilbao .	87
Πίνακας 6: Χρηματικές Ροές 2017 .....	88
Πίνακας 7: Προβολή του Guggenheim Bilbao στα ΜΜΕ για τα έτη 2013, 2016, 2017 .....	90

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1: Φάσεις Διαχείρισης ενός Megaproject .....	22
Διάγραμμα 2: Διαδικασίες Σχεδιασμού, Κατασκευής Ολοκλήρωσης.....	30
Διάγραμμα 3: Ενδιάμεσες “Πύλες Αποφάσεων” σε Προγραμματιστικές Φάσεις.....	26
Διάγραμμα 4: Σημεία Αποφάσεων με το Μοντέλο Εναλλακτικών Λύσεων.....	26
Διάγραμμα 5: Διαδικασίες Αστικής Αναγέννησης.....	55
Διάγραμμα 6: Φορείς Συνεργασίας Bilbao Ria 2000 .....	69
Διάγραμμα 7: Φορείς Συνεργασίας για την Κατασκευή του Guggenheim Bilbao .....	82
Διάγραμμα 8: Αεροπορική Προσέλευση στο Bilbao .....	86
Διάγραμμα 9: Αριθμός Επισκεπτών στο Guggenheim Bilbao ανα έτος .....	90

## **Κατάλογος Χαρτών**

Χάρτης 1: Οι περιφέρειες της “Pais de Basco” και η αστική διάχυση του Bilbao.....	66
Χάρτης 2: Μεταφορικές Υποδομές στο Κέντρο του Bilbao .....	74
Χάρτης 3: Η βέλτιστη τοποθεσία του Guggenheim Bilbao σύμφωνα με τον F. O. Gehry ....	79

## **Εισαγωγή**

Το ερευνητικό πεδίο των Megaproject στη διεθνή βιβλιογραφία επικεντρώνεται στις μεθόδους διαχείρισης και στα προβλήματα, που αυτές αντιμετωπίζουν. Η σύνδεση με το περιεχόμενο τους και τις επιπτώσεις που επιφέρουν εντοπίζεται κυρίως σε μελέτες περίπτωσης, όπου οι ερευνητές επικεντρώνονται στο εκάστοτε οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και επιστημονικό υπόβαθρο, ενώ εκλείπει ένα ενιαίο πλαίσιο ορισμού της έννοιας των Megaproject. Επιπλέον, στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία υπάρχουν μόνο σύντομες αναφορές και όχι εκτεταμένες και ολοκληρωμένες ερευνητικές μελέτες στο πεδίο των Megaproject. Στο πεδίο έρευνας των Urban Megaproject εντοπίζεται ένα κενό αναφορικά με την παράθεση παραδειγμάτων από διαφορετικές χώρες και στην ανάλυση της τυπολογίας και της εξέλιξης τους. Ο πολιτιστικός παράγοντας σε Urban Megaproject αστικής αναγέννησης επικεντρώνεται στην ανάλυση της μεθοδολογικής προσέγγισης ή των ειδικών γεγονότων και δεν υπάρχουν σαφείς συνδέσεις για το ρόλο του πολιτισμού στις στρατηγικές αναγέννησης των πόλεων. Το Μουσείο Guggenheim Bilbao στο πλαίσιο του Urban Megaproject αναγέννησης της πόλης, επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης, καθώς πολλές μεταγενέστερες στρατηγικές αναγέννησης βασίστηκαν στα αποτελέσματα, που η δημιουργία του επέφερε, χωρίς όμως να αναλύονται εκτεταμένα σε πολλές μελέτες τα συστατικά της επιτυχίας και το σύνολο των παραγόντων, του σχεδίου αναγέννησης που το καθιστούν τόσο επιτυχημένο. Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να καλύψει ένα μέρος των παραπάνω κενών και ελλείψεων και να αποδώσει τις έννοιες, σε ένα γενικότερο και όχι εξειδικευμένο, κατά περίπτωση, πλαίσιο.

## **Αντικείμενο και Στόχος**

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση των εννοιών των Megaproject και Urban Megaproject σε πρώτο χρόνο, καθώς η ελληνόγλωσση βιβλιογραφία παρουσιάζει πολλά κενά παρά το γεγονός ότι οι έννοιες αυτές εμφανίζονται σε ολοένα και μεγαλύτερη συχνότητα σήμερα σε ερευνητικά αντικείμενα και σε προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διάφοροι κλάδοι των μηχανικών. Δευτερευόντως, οι επιρροές των Megaproject και των Urban Megaproject στον σχεδιασμό του χώρου και στις στρατηγικές αναγέννησης είναι πλέον άμεσες, γι αυτό και γίνεται μια προσπάθεια αποτίμησης της σύνδεσης των έργων αυτών με τις στρατηγικές αναγέννησης. Επιπλέον, με την παρείσφρηση στου

πολιτισμού στα Megaproject και στις στρατηγικές αναγέννησης, κρίθηκε σκόπιμο η ανάλυση του υποβάθρου αυτής της σύνδεσης, καθώς επίσης και οι επικρατούσες ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση. Τέλος τα παραδείγματα στοχεύουν στην απόδοση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας τέτοιων εγχειρημάτων και συγκεκριμένα για την μελέτη περίπτωσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και του βαθμού επιτυχίας του Μουσείου Guggenheim Bilbao σκοπεύει να διαφωτίσει το πεδίο των πολιτιστικών εγκαταστάσεων σε Urban Megaproject αναγέννησης.

### **Μεθοδολογία και Οργανωτική Δομή**

Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση, κυρίως ξενόγλωσσων βιβλίων, επιστημονικών περιοδικών και συναφούς αρθρογραφίας. Στο κεφάλαιο που αφορά στη μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήθηκαν ετήσιες αναφορές του Μουσείου Guggenheim και του Δήμου Bilbao, αναφορές στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδίου αναγέννησης (Φάση I,II,III,IV), άλλες μελέτες και αναφορές κρατικών οργανισμών, ενώ κρίθηκε απαραίτητη η επικοινωνία με τον οργανισμό του Μουσείου Guggenheim Bilbao, για πιο εξειδικευμένα δεδομένα σχετικά με την επισκεψιμότητα, τα έσοδα και τη χρηματοδότηση του.

Στο πρώτο κεφάλαιο η έρευνα επικεντρώνεται στην έννοια των Megaproject στην προσπάθεια οριοθέτησης ενός κοινού εννοιολογικού πλαισίου αναφοράς, ανασκοπώντας ορισμούς που έχουν δοθεί, τα κοινά τους χαρακτηριστικά ανεξάρτητα από την τυπολογία τους, έργα που αποτέλεσαν εφαλτήριο για τη θεσμοθέτηση της αναφοράς σε Megaproject στη σχετική φιλολογία., μια ανάλυση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζουν, παράγοντες που τα καθιστούν ελκυστικά και δημοφιλή παρά τα προβλήματα που απαντώνται στις βασικές δομές και τις μεθόδους διαχείρισης. Στόχος του κεφαλαίου είναι η οριοθέτηση του περιεχομένου και ο προσδιορισμός των Megaproject.

Το δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας αποτελείται από την ανάλυση των Urban Megaproject, τον ορισμό της έννοιας, τους παράγοντες που τα διαφοροποιούν από τα αντίστοιχα Megaproject υποδομής, ο ρόλος της παγκοσμιοποίησης και των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη τους, παραδείγματα από πόλεις διαφορετικών χωρών, αλλά και ηπείρων και τέλος, την αναφορά στα Urban Megaprojects, που στόχο έχουν την αστική αναγέννηση. Το κεφάλαιο αυτό επιχειρεί

να αναδείξει την ετερογένεια των Urban Megaproject ανάλογα με την τυπολογία, τους στόχους και το υπόβαθρο, που τα διέπουν και να επεκταθεί από τα στενά όρια της πόλης και των αποτελεσμάτων αυτών των έργων σε αυτή, σε μια παγκόσμια οπτική.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια ανασκόπηση σχετικά με την παρείσφρηση του πολιτιστικού παράγοντα στις στρατηγικές αναγέννησης και στα Megaprojects, που προσανατολίζονται προς αυτό τον στόχο, διευκρινίζεται το πλαίσιο των στόχων και το αντικείμενο στρατηγικών αναγέννησης που βασίζονται στον πολιτισμό και τέλος, αναδύονται δύο βασικοί μηχανισμοί χρήσης του πολιτισμού, οι πολιτιστικές περιοχές και οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις. Το τρίτο κεφάλαιο στοχεύει στον ορισμό ενός υποβάθρου σχετικά με τον πολιτισμό στα στρατηγικά σχέδια αναγέννησης.

Το τελευταίο κεφάλαιο πραγματεύεται την μετουσίωση των παραπάνω σε ένα Urban Megaproject αναγέννησης, στην πόλη του Bilbao και ο ρόλος της πολιτιστικής εγκατάστασης του Μουσείου Guggenheim Bilbao, στην γενικότερη στρατηγική. Αρχικά προσδιορίζονται οι παράγοντες που κατέστησαν αναγκαίες τις ενέργειες του Urban Megaproject, έπειτα αναλύεται το γενικό πλαίσιο και οι βασικοί του άξονες και ακολουθεί η αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας και των αποτελεσμάτων του Guggenheim Bilbao. Εν κατακλείδι, παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα πόλεων και εγχειρημάτων αναπαραγωγής της πρακτικής της μελέτης περίπτωσης και σημειώνονται η διαφοροποιήσεις τους. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να καταδείξει τον βαθμό αναγκαιότητας ενός ευρύτερου πλαισίου αναγέννησης σε περιπτώσεις δημιουργίας έργων πολιτιστικής φυσιογνωμίας.

## **Κεφάλαιο I :Megaprojects**

### **1.1 Εισαγωγή στην έννοια**

Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι ορισμοί της έννοιας του megaproject ποικίλουν και συνήθως διαφοροποιούνται ανάλογα με το εξεταζόμενο, κατά περίπτωση, είδος ενός έργου, γεγονός, το οποίο προσδίδει ασάφειες ως προς το περιεχόμενο της έννοιας.

Η πιο διαδεδομένη θεώρηση αναφορικά με τα megaprojects ορίζει, πως πρόκειται για μεγάλης κλίμακας, πολύπλοκα εγχειρήματα, που συνήθως κοστίζουν ένα δισεκατομμύριο δολάρια ή περισσότερα, απαιτούν πολλά χρόνια για την ανάπτυξη και κατασκευή τους, ενώ παράλληλα περιλαμβάνουν πολλά δημόσια και ιδιωτικά ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ παράλληλα έχουν την δυνατότητα να μετασχηματίζονται και να έχουν αντίκτυπο σε εκατομμύρια ανθρώπους ( Flyvbjerg, 2017). Ωστόσο, ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 80', σημειώνεται ότι ένα δισεκατομμύριο δολάρια δεν αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό τους γνώρισμα (Warrack, 1985), δεδομένου ότι ορισμένες φορές απαιτείται μια σχετική προσέγγιση αναφορικά με το περιεχόμενο και το αντίκτυπο των έργων αυτών. Στην πραγματικότητα, σε ορισμένες περιπτώσεις, ένα πολύ μικρότερο κοστολογικά έργο (όπως ένα με προϋπολογισμό 100 εκατομμυρίων δολαρίων), μπορεί να θεωρηθεί Megaproject. Ομοίως, υποστηρίζεται ότι το όριο κόστους του ενός δισεκατομμυρίου, δεν είναι κατάλληλο για όλες τις χώρες και θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένα σχετικό όριο, όπως το κατά κεφαλήν ΑΕΠ, αντ' αυτού (Hu,2013). Ακόμη, υπάρχουν περιπτώσεις, που ένα έργο μπορεί να ξεκινήσει και στην πορεία οι υπερβάσεις κόστους και άλλοι αστάθμητοι παράγοντες να το καταστήσουν, από κοστολογικής άποψης, Megaproject( Flyvbjerg, 2013).

Από κοινωνικής, κυρίως, σκοπιάς, νοούνται ως έργα, τα οποία μετασχηματίζουν το τοπίο ραγδαία, με έκδηλο τρόπο, απαιτούν συντονισμένες εφαρμογές της κεφαλαιουχικής και κρατικής εξουσίας, χρησιμοποιούν καινοτόμο εξοπλισμό και εξελιγμένη τεχνολογία, συνήθως, ενώ συνήθως απαιτούν συντονισμένες ροές διεθνούς χρηματοοικονομικού κεφαλαίου (Gellert, 2003). Διεθνείς κατασκευαστικές εταιρείες, ιδιωτικά και δημόσια, διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες των δημόσιων έργων συνιστούν διακρατικές και διεπιστημονικές “κοινότητες”, που διαθέτουν σημαντική ισχύ στην υποστήριξη μεγάλων έργων και στην ανάπτυξη τους.

Τα Megaprojects χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα (Salet, 2013). Σε αντιπαράθεση με τα έργα “τακτικής κλίμακας”, ένα τέτοιο υποδομής απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην οργάνωση, ενώ η περαίωση του είναι, τεχνικά, απαιτητική, δαπανηρή, με υψηλό ρίσκο, συχνά αμφιλεγόμενη και παράλληλα δυναμική, χρονικά (Salet, 2013). Επίσης, είναι σημαντικά εγχειρήματα, που χαρακτηρίζονται από τη συμμετοχή διαφόρων οργανισμών, επιδιώκοντας την επιτυχία σε διαφορετικούς στόχους, υπό την επιφύλαξη των κοινωνικοπολιτικών επιπτώσεων (Ruuska, et al., 2009).

Συνοπτικά τα megaprojects περιγράφονται ως δαπανηρά έργα, που απαιτούν την ταυτόχρονη διαχείριση των πολυάριθμων και πολύπλοκων δραστηριοτήτων, διατηρώντας παράλληλα αυστηρά χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς (Сарка, 2004).

Οι παραπάνω ορισμοί μπορούν να χαρακτηρίσουν, υπό το πρίσμα μιας γενικής και ευρείας οπτικής, τα Megaprojects. Ωστόσο, η διεθνής βιβλιογραφία αποτυγχάνει να αποδώσει την πολυπλοκότητα και ετερογένεια των Megaprojects, καθώς διαφέρουν σε περιεχόμενο, σκοπιμότητες, τρόπους εκτέλεσης, ενώ διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με την οικονομία και το πολιτικό-κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο λαμβάνουν χώρα.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, τα Megaprojects μπορούν να αποδοθούν ως μέγα-έργα υποδομής, αν και, όπως και σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει υιοθετηθεί και επικρατήσει ο όρος Megaproject.

## **1.2 Βασικά χαρακτηριστικά- Πλαίσιο Αναφοράς**

Παρότι ο βαθμός ετερογένειας στο περιεχόμενο των Megaprojects είναι υψηλός, δύναται να εντοπιστεί και να διαμορφωθεί ένα γενικευμένο, κοινό πλαίσιο χαρακτηριστικών σύμφωνα με το οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική περάτωσης ενός Megaproject. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και ανεξάρτητα με το είδος του έργου, το οποίο μελετάται, τα Megaprojects διαμορφώνονται σύμφωνα με την ιδιαιτερότητα και την πολυπλοκότητα τους, τον προσανατολισμό τους (οικονομικοί, τεχνικοί και χρονικοί στόχοι), τον χαρακτήρα τους και τον αριθμό των εμπλεκομένων (Grun, 2004). Από με μια πιο στοχευμένη προσέγγιση, τα Megaprojects χαρακτηρίζονται από υψηλό κεφαλαιουχικό κόστος, μακρά περίοδο σχεδιασμού και κατασκευής, υψηλές και τεχνολογικές και τεχνικοοικονομικές απαιτήσεις,

πολυκλαδικές και διεπιστημονικές εισροές και οδηγούν στη σύσταση μιας ενιαίας “εικονικής επιχείρησης”(Hassan, et al,1999) , ιδιαζόντως απαιτητική σε διαχείριση και συντονισμό.

Συνοψίζοντας τα κοινά χαρακτηριστικά (Πίνακας 1.2), τα οποία διαμορφώνουν το πλαίσιο ενός megarproject, μπορεί κανείς να εντοπίσει πλεονεκτήματα, ουδέτερα χαρακτηριστικά, που αποδεικνύονται θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με την εξέλιξη, σε πρώιμο ή σε μεταγενέστερο στάδιο, ενός megarproject, ενώ στην πλειονότητα τα κάτωθι χαρακτηριστικά εγκυμονούν κινδύνους και μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στη δημιουργία του έργου.

Πίνακας 1: Βασικά, κοινά χαρακτηριστικά των megarprojects

<p style="text-align: center;"><b>Πλεονεκτήματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευρύ Πεδίο Εφαρμογής</li> <li>• Τεχνολογικά Καινοτόμα</li> <li>• Νέες θέσεις απασχόλησης</li> <li>• Τεχνογνωσία</li> <li>• Ετερογένεια</li> <li>• Μηχανισμοί ανάπτυξης</li> <li>• Αστική αναδιαμόρφωση</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Αδύναμα Σημεία</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κόστος</li> <li>• Υλικοτεχνικές και τεχνολογικές απαιτήσεις</li> <li>• Μακροχρόνιες διεργασίες</li> <li>• Διαφορετικοί στόχοι και σκοπιμότητες</li> <li>• Πολυπλοκότητα</li> <li>• Περιορισμένη κοινωνική συμμετοχή στο σχεδιασμό</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ευκαιρίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέα Ερευνητικά Πεδία</li> <li>• Διεπιστημονική συνεργασία</li> <li>• Ωφέλειες σε οικονομία, κοινωνία και δημόσιο τομέα</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Κίνδυνοι</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αρνητικά κοινωνικά φαινόμενα</li> <li>• Περιβαλλοντική όχληση</li> <li>• Πολιτικά συμφέροντα</li> <li>• Υπερβάσεις κόστους και χρόνου</li> <li>• Συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων</li> <li>• Υψηλό Ρίσκο</li> <li>• Αστάθμητοι Παράγοντες</li> <li>• Αδιαφάνεια</li> </ul>

Ο παραπάνω πίνακας διαμορφώθηκε σύμφωνα με την προαναφερθείσα βιβλιογραφία και επιχειρεί να διαχωρίσει τα θετικά, από τα ουδέτερα και τα αρνητικά



χαρακτηριστικά γνωρίσματα των Megaprojects. Μολαταύτα, αξιοσημείωτο είναι ότι εκτός των παραπάνω κοινών χαρακτηριστικών, που ενυπάρχουν, συναντάται μεγάλη ποικιλομορφία, η οποία καθιστά απαραίτητη την εξέταση των ιδιοτήτων του εκάστοτε μεγάλου έργου υποδομής, το πολιτικό, θεσμικό, κανονιστικό και χωροταξικό περιβάλλον, στο οποίο ενσωματώνεται και εντάσσεται ένα Megaproject, οι αρμόδιοι και εμπλεκόμενοι φορείς, που ασχολούνται με το έργο και οι σχέσεις μεταξύ τους και των οραμάτων τους, οι προθέσεις και τα συμφέροντα, τα οποία αντανακλούν, επηρεάζουν και καθορίζουν συχνά τα σχέδια και την εξέλιξη της δημιουργίας των έργων. Επιπλέον παράγοντες, οι οποίοι καθιστούν το ανομοιογενές και πολύπλοκο πλαίσιο των μεγάλων έργων υποδομής αποτελούν η κοινωνική νομιμότητα, η πολιτική υποστήριξη και η έγκριση ή απόρριψη κατά τον σχεδιασμό και οι πιθανές χρονικές μετατοπίσεις στις διάφορες διαστάσεις των σχεδίων και των τρόπων, με τους οποίους τα σχέδια εκτελούνται (Ballard,2017).

Τα τελευταία χρόνια, τα Megaproject χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο ως το προτιμώμενο μοντέλο παράδοσης αγαθών και υπηρεσιών σε μια σειρά επιχειρήσεων και τομέων, όπως οι υποδομές υδροδότησης, ενέργειας και μεταφορών, οι τεχνολογίες πληροφοριών, οι εγκαταστάσεις βιομηχανικής επεξεργασίας, η εξόρυξη, οι αλυσίδες εφοδιασμού, τα κυβερνητικά διοικητικά συστήματα, η εξερεύνηση του διαστήματος, η αναγέννηση των πόλεων και τα μεγάλα γεγονότα (Mega-events). Παραδείγματα τέτοιων έργων είναι οι σιδηροδρομικές γραμμές υψηλής ταχύτητας, τα αεροδρόμια, οι θαλάσσιες αρτηρίες, οι αυτοκινητόδρομοι, αλλά ακόμη και τα προγράμματα για την εξάλειψη της ασθένειας ή της φτώχειας. Τα συστήματα ευρυζωνικότητας, τα μεγάλα φράγματα, τα αιολικά πάρκα, οι εγκαταστάσεις για την εξόρυξη πετρελαίου και φυσικού αερίου, τα χυτήρια αλουμινίου, οι επιταχυντές σωματιδίων υψηλής ενέργειας και τα συστήματα εφοδιαστικής που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία μεγάλων εταιρειών, με έδρα την αλυσίδα εφοδιασμού τους, όπως η Apple, η Amazon και η Maersk, νοούνται επίσης ως Megaprojects.

Τα Megaproject δύναται να αποτελέσουν τμήμα της αναπτυξιακής διαδικασίας, ενώ μπορούν να διαφοροποιούν τις κοινωνικές δομές, σε αντίθεση με τα συμβατικά έργα, τα οποία προσαρμόζονται και δημιουργούνται με βάση τις τελευταίες (Hirshmann,1995).

### 1.3 Ιστορική εξέλιξη

Από τις απαρχές των οργανωμένων κρατών, στην ιστορία της ανθρωπότητας υπήρξαν έργα, τα οποία άλλαξαν θεμελιωδώς τον πολιτισμένο κόσμο. Σε θεοκρατικούς πολιτισμούς, Megaproject της αρχαιότητας θα μπορούσαν να θεωρηθούν διάφορων κατηγοριών θρησκευτικά μνημεία, όπως οι Πυραμίδες της Giza, το Ταζ Μαχάλ και μεταγενέστερα οι καθεδρικοί ναοί στην Ευρώπη. Ωστόσο, τα έργα αυτά, αν και από τη σκοπιά του χρόνου, του κόστους, του πεδίου εφαρμογής και της μηχανικής τους, υπάγονται στην κλίμακα των Megaproject, εξυπηρετούσαν κατά κύριο λόγο, την ανάγκη για προβολή του πλούτου και της ισχύος των επιφανών και των κυβερνόντων. Άλλα τέτοια έργα, με τεράστια υπεραξία για την ανάπτυξη του πολιτισμού, μπορούν να θεωρηθούν τα συστήματα ύδρευσης, οι οδικές αρτηρίες και οι σιδηροδρομικές γραμμές, τα κανάλια και οι μηχανισμοί εκμετάλλευσης των πόρων για την άντληση ενέργειας. Καθοριστικό ρόλο στην αναγνώριση των δυνατοτήτων και στη συνειδητοποίηση των ικανοτήτων της ανθρώπινης φύσης για δημιουργία και όραμα, που αφορούσαν σε πιο σύγχρονα Megaproject, διαδραμάτισαν τα παραπάνω έργα, τα οποία και οδήγησαν στη Βιομηχανική Επανάσταση, χρονική περίοδο η οποία αποτελεί και το σημείο αφετηρίας των Megaproject.

Στην αναζήτηση της ιστορικής πορείας των σύγχρονων megaprojects, ο χρόνος αναφοράς είναι τα μέσα του 1800. Το γεγονός, που σηματοδότησε και άλλαξε την πορεία των εμπορικών συναλλαγών και της βιομηχανικής παραγωγής, καθιστώντας απαραίτητη τη δημιουργία megaprojects σε επίπεδο υποδομών, κατά κύριο λόγο, ήταν η χρήση του ατμού στη λειτουργία των υπερωκεάνιων, αλλά και χερσαίων οχημάτων, καθώς και στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις, μετά το πέρας της Β' Βιομηχανικής Επανάστασης.

Η διώρυγα του Suez (Εικόνα 1), που συνδέει τη Μεσόγειο με την Ερυθρά Θάλασσα και, κατά συνέπεια, παρέχει μια θαλάσσια διαδρομή, μεταξύ της Μεσογείου και του Ινδικού Ωκεανού, εξάλειψε την ανάγκη να σταλούν θαλάσσιες αποστολές από την Ευρώπη στην Ασία. Η δεκαετής προσπάθεια κατασκευής του καναλιού τελείωσε το 1869, αφήνοντας μια ανασκαφή μήκους περίπου 120 μιλίων, που ήταν αρκετά ευρεία και βαθειά, ώστε να φιλοξενήσει την κυκλοφορία, προς μια κατεύθυνση (Tölke,2008). Περιοχές αγκυροβόλησης τοποθετήθηκαν στρατηγικά κατά μήκος του καναλιού, γεγονός που επέτρεψε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. Στην πορεία, το

κανάλι διευρύνθηκε και εκβαθύνθηκε περαιτέρω, ώστε να δύναται να φιλοξενήσει μεγαλύτερα σκάφη και μεγαλύτερους όγκους κυκλοφορίας.

Εικόνα 1: Έναρξη λειτουργίας της διώρυγας Suez



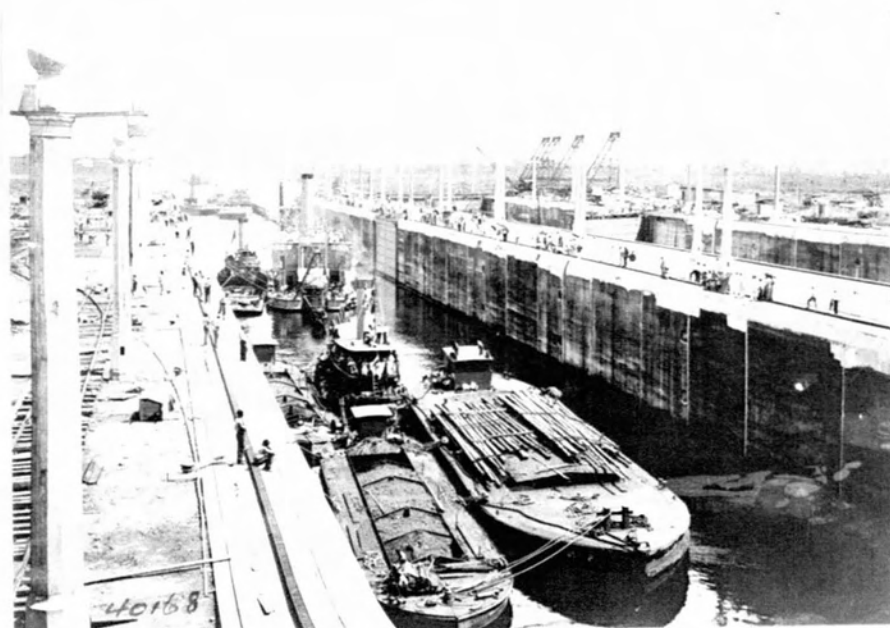
Πηγή: [www. britishempire.me.uk](http://www.britishempire.me.uk)

Εμπνευσμένοι από την σύλληψη και τα υποσχόμενα αποτελέσματα της διώρυγας του Suez, η ίδια εταιρία αναλαμβάνει την κατασκευή της διώρυγας του Panama περί το 1880, ένα κανάλι μεταξύ Ειρηνικού και Ατλαντικού Ωκεανού, μέσω του Ισθμού του Panama (Εικόνα 2). Τόσο οι τεχνικές προκλήσεις, κυρίως αναφορικά με τη μορφολογία του εδάφους, όσο και οι ασθένειες, όπως η ελονοσία και ο κίτρινος πυρετός, οδηγούν στην απορρόφηση και ανάληψη του έργου από τη γαλλική εταιρία του de Lesseps', από τις ΗΠΑ (McCullough, 1977). Στην αποπεράτωση του Megaproject, οι ΗΠΑ κρίνονται πρωτίστως να αντιμετωπίσουν τις ασθένειες, οι οποίες εμπόδιζαν την εξέλιξη του megaproject, ενώ παράλληλα ανέπτυσαν την υποδομή, που απαιτείται, για να υποστηριχθεί η κατασκευαστική διαδικασία. Η ανάπτυξη υποδομών περιελάμβανε τη στέγαση των εργαζομένων και την αναβάθμιση του σιδηροδρομικού συστήματος, που εξαγοράστηκε από τη Γαλλική εταιρεία. Η κατασκευή της διώρυγας του Panama υπολογίστηκε, αρχικά, πως θα διαρκέσει 12 χρόνια και θα κοστίσει \$240 εκατομμύρια, περίπου διπλάσιο κόστος από εκείνη του Suez, ενώ θα απαιτούσε την απομάκρυνση τριπλάσιου τμήματος γης (McCullough, 1977). Τόσο η διώρυγα του Suez, όσο και εκείνη του Panama εξακολουθούν να

χρησιμοποιούνται σήμερα, ενώ και οι δύο εγκαταστάσεις έχουν βελτιωθεί και διευρυνθεί με την πάροδο των χρόνων.

Τα έργα αυτά αποτέλεσαν δύο από τους πιο ισχυρούς μηχανισμούς στη διαμόρφωση της τεχνολογικής προόδου σε μεγάλες περιοχές του κόσμου. Πολλά από τα προβιομηχανικά megarprojects προσέφεραν τεχνογνωσία σε διαχειριστές έργων, οι οποίοι σε επιμέρους έργα είχαν καθοριστική σημασία για την επιτυχή διαχείριση έργων μεγάλης κλίμακας (Jonas, et al., 2017). Αυτό με τη σειρά του οδήγησε στην πρόοδο των ικανοτήτων για την εκτέλεση ακόμα μεγαλύτερων έργων, η οποία επισημοποιήθηκε στην ανάπτυξη και την κατασκευή των σιδηροδρομικών συστημάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ. Ο Δυτικός κόσμος κατά τα μέσα του 19ου αιώνα, κυρίως μεταπολεμικά διαμορφώθηκε και διαφοροποιήθηκε σε οικονομικές και κοινωνικές δομές, ενώ με μια σειρά από υποδομές και άλλες κατασκευές, τα Megaproject, προετοίμασαν το δρόμο για τη βιομηχανική επανάσταση σε πολλές χώρες στον κόσμο. Οι άνθρωποι δεν μιλούσαν για τα Megaproject τότε, αλλά σίγουρα εργάστηκαν σε αυτά, ενώ πολλά από αυτά τα ιστορικά έργα ήταν, σε σχετικούς όρους, όχι αυστηρά οικονομοτεχνικούς, μεγαλύτερα από τα Megaproject, που βλέπουμε να παίρνουν μορφή στις σημερινές κοινωνίες (Jonas, et al., 2017).

**Εικόνα 2: Η είσοδος στον Ατλαντικό Ωκεανό μέσω της διώρυγας Panama**



Πηγή: [www.nbcnews.com](http://www.nbcnews.com)

#### **1.4. Μέγεθος, Πολυπλοκότητα και Ετερογένεια**

Αναφορικά με το μέγεθος των Megaprojects, παρατηρείται ότι η ετυμολογική ανάλυση της το προδίδει. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο συνθετικό της αγγλικής αυτής λέξης (“Mega-”), προέρχεται από την ελληνική λέξη μέγας, η οποία αποδίδεται ως μεγάλος, σπουδαίος, ανώτερος ιεραρχικά, σημαντικός (Μπαμπινιώτης,2005), ενώ μια μαθηματικής βάσης και μη λεξιλογική ανάλυση, υποδηλώνει ένα project εκατομμυρίου, καθώς αποτελεί ένα πρόθεμα μονάδων στο μετρικό σύστημα που αντιστοιχεί στο ένα εκατομμύριο σύμφωνα με το Διεθνές Σύστημα Μονάδων (SI) (Taylor, 2008). Κατά τα παραπάνω, σε οικονομικούς όρους, μπορεί να αποδοθεί το κόστος των πρώιμων Megaprojects, που όμως δεν περιγράφει επ’ ουδενί την σημερινή κατάσταση στην κλίμακα κοστολόγησής τους. Έχοντας ως αφετηρία το Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο, τον Ψυχρό Πόλεμο και τον “Διαστημικό Αγώνα” (Space Race), το οικονομικό εύρος των μέγα έργων αρχίζει να ανέρχεται σε δισεκατομμύρια, πλέον (Flyvbjerg, 2014), ενώ παράλληλα την εμφάνιση τους έχουν κάνει οι όροι giga- και tera- projects, όπου “giga” νοούνται έργα δισεκατομμυρίου και “tera”, τρισεκατομμυρίου.

Εν τούτοις, έχει επικρατήσει ο όρος Megaproject, αντί του Gigaproject, ακόμα και σε περιπτώσεις έργων κόστους δισεκατομμυρίων, ενώ το πρόθεμα “tera”, όσο μακρινό και αν φάνταζε, μέχρι το πολύ πρόσφατο παρελθόν, εξαιτίας των ραγδαίων ρυθμών εξέλιξης τόσο της τεχνολογίας, όσο και της πληροφορίας και επικοινωνίας, των νέων συστημάτων στην κατασκευαστική βιομηχανία της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, που επιτρέπει την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίου, δυναμικού και πολλών ακόμη ροών, ενώ ανταποκρίνεται και περιγράφει περιπτώσεις σημερινών project, κυρίως σε επίπεδο οικονομικά ισχυρών κρατών και υπερδυνάμεων και αφορούν, για παράδειγμα, την άμυνα τους.

Η προσπάθεια προσδιορισμού του μεγέθους των Megaproject, ωστόσο, δεν περιορίζεται αυστηρά σε οικονομικούς όρους, καθώς μιλάμε για έργα πολύπλευρα, διαφορετικού ενδιαφέροντος, μορφής, σκοπιμότητας και τυπολογίας. Τα όρια, μπορεί να είναι μετρικά, όπως για παράδειγμα το ύψος ή η έκταση ενός Megaproject. Ένα ακόμη κριτήριο για το μέγεθος ενός Megaproject, θα μπορούσε να θεωρηθεί ο αριθμός ανθρώπων, τον οποίο επηρεάζει. Ωστόσο, ένα τέτοιο δεδομένο δεν είναι εύκολα μετρήσιμο και έτσι, δε μπορεί να αποτελέσει αυστηρό κριτήριο, ως προς τον ορισμό του μεγέθους του.

Ο βαθμός πολυπλοκότητας των Megaproject, δεν έγκειται ως θα ήταν αναμενόμενο στο πολύ μεγάλο κόστος, αλλά στον παράγοντα του χρόνου (*The global infrastructure magazine*, 2013: 13-15). Το αναμενόμενο χρονικό διάστημα της ολοκλήρωσης και της λειτουργίας ενός Megaproject, που συχνά δεν τηρείται, υπολογίζεται με βάση τα δεδομένα της χρονικής στιγμής του προγραμματισμού, ενώ δε μπορούν να υπολογιστούν απρόσμενοι και αστάθμητοι παράγοντες, οι οποίοι πιθανόν να αλλάξουν τη ροή της πορείας του προς την ολοκλήρωση. Επιπροσθέτως, η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και η έντονη μεταβολή, που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην κατασκευαστική βιομηχανία, αλλά και στον κόσμο της διαχείρισης έργων, προϋποθέτει ότι ένα έργο εκτίθεται, μεταξύ του σχεδιασμού και της κατασκευής σε τεχνολογικές μεθόδους, εξελιγμένες και διαφορετικές, από αυτές, οι οποίες επιλέχθηκαν κατά τη φάση του προγραμματισμού. Πρόσθετοι παράγοντες, οι οποίοι καθιστούν πλέον πολύπλοκα τα Megaproject είναι οι πολιτικοί και οικονομικοί κύκλοι, αλλά και οι προτιμήσεις και οι ανάγκες της αγοράς. Οι παραπάνω παράγοντες θέλουν τους χρηματοδότες, προγραμματιστές, σχεδιαστές και λοιπούς εμπλεκόμενους στην λήψη αποφάσεων για την έκβαση του έργου, να καταβάλλουν προσπάθεια να εναρμονίσουν την πορεία της εξέλιξης του έργου με τα νέα δεδομένα, που προκύπτουν κατά το μεγάλο χρονικό διάστημα περαίωσης του έργου. Τέλος, οι μέθοδοι χρηματοδότησης τέτοιων έργων ως επί το πλείστον απαιτούν συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς ο δημόσιος τομέας αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των τελευταίων. Η επιτυχής συνεργασία των δύο τομέων είναι απαραίτητη, με τον δημόσιο να διαδραματίζει συχνά το ρόλο του “ελεγκτή”, ώστε να υποστηρίζεται ένα ευρύ φάσμα πτυχών, στις ενδεχόμενες αυξήσεις στη χρηματοδότηση, που απαιτούν επενδύσεις μέσω της παροχής συστημάτων και των τεχνολογιών.

### **1.5 Η απήχηση και το “παράδοξο”**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός, ότι παρά τις αρνητικές επιδόσεις τις οποίες φαίνεται να έχουν τα Megaproject, όλο και περισσότερα, πιο φιλόδοξα και μεγαλεπήβολα σχεδιάζονται και κατασκευάζονται. Η κλίμακα των megaprojects εκτιμάται να συνεχίσει να αυξάνει, καθώς εκτιμάται ότι μέχρι το 2030 πρέπει να δαπανηθούν περίπου 57 τρισεκατομμύρια δολάρια για τις υποδομές (Garemo et al., 2015). Αξιοσημείωτο είναι, επίσης, ότι αναμένεται εκτός από άνοδο της κλίμακας του μεγέθους, αύξηση σε ποικιλία. Τα παραπάνω συντελούν στη δημιουργία ενός

φαινομένου, που απαντάται στη βιβλιογραφία ως το “παράδοξο των Megaproject” (“megaproject paradox”) (Flyvbjerg et al., 2003).

Από τη μία πλευρά, το μοντέλο των Megaproject για τις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν ήταν ποτέ πιο διαδεδομένο, καθώς και το μέγεθος και η συχνότητα κατασκευής δεν ήταν ποτέ μεγαλύτερη. Από την άλλη πλευρά, η απόδοση στη διαχείριση των megaproject είναι εντυπωσιακά φτωχή και δεν βελτιώθηκε για μια περίοδο περίπου 70 ετών, για την οποία υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία, τουλάχιστον από άποψη υπερβάσεων κόστους, καθυστερήσεων στα χρονοδιαγράμματα και ελλειμμάτων σε οφειλές (Flyvbjerg, 2014).

Πολλούς ερευνητές, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο σχεδιασμό και διαχείριση των Megaproject, έχουν απασχολήσει οι παράγοντες, που τα καθιστούν τόσο ελκυστικά και συντελούν στην υιοθέτηση τους ως το προτιμώμενο μοντέλο κατασκευής και σχεδιασμού έργων με σκοπό την ανάπτυξη, σε πληθώρα τομέων. Σύμφωνα με την έρευνα και τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, οι διαστάσεις της απήχησης των Megaproject ανάγονται σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες (Πίνακας 2).

Η πρώτη διάσταση εισήχθη στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα (Marx, 1887) και εξακολούθησε να χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια του 20<sup>ου</sup> , για να περιγράψει την θετική επίδραση της τεχνολογίας στην αμερικανική πραγματικότητα, και στηρίζεται στην τεχνολογική “υπεροχή” (“technological sublime”). Στο ερευνητικό πεδίο των Megaproject, ο όρος χρησιμοποιείται για πρώτη φορά το 2008 σε μια μελέτη περίπτωσης και πιο συγκεκριμένα, της κατασκευής του εμβληματικού έργου πολλών εκατομμυρίων, της γέφυρας San Francisco-Oakland Bay, όπου, σύμφωνα με τον Frick (2008) η τεχνογνωσία επηρέασε σημαντικά τον σχεδιασμό, τα αποτελέσματα των εργασιών, το δημόσιο διάλογο και την κριτική για τις υπέρμετρες υπερβάσεις του κόστους. Ο Frick περιέγραψε την τεχνογνωσία και την τεχνολογική πρόοδο (technological sublime) ως τον ενθουσιασμό των μηχανικών και των επιστημόνων τεχνολογικών κλάδων, τον οποίο παίρνουν από την οικοδόμηση μεγάλων και καινοτόμων έργων, που παρέχουν πλούσιες ευκαιρίες για την άρση των ορίων, την οποία η τεχνολογία μπορεί να επιφέρει, όπως η κατασκευή του ψηλότερου κτιρίου, η μεγαλύτερη γέφυρα, το ταχύτερο αεροσκάφος, τη μεγαλύτερη ανεμογεννήτρια ή την “πρωτιά” σε οποιοδήποτε κλάδο ή τομέα.

Οι υπόλοιπες τρεις διαστάσεις της ελκυστικότητας των Megaproject αφορούν σε διαφορετικές πτυχές και συμφέροντα και η ερμηνεία τους είναι υποκειμενική. Οι πολιτικές σκοπιμότητες και τα συμφέροντα, που υποβόσκουν στην κατασκευή μνημειακών έργων είναι ένας καθόλα καθοριστικός παράγοντας στην επιλογή της συγκεκριμένης απόφασης (“political sublime”). Τα Megaproject είναι εμβληματικά και πολυσήμαντα έργα για τους πολιτικούς, αφού συγκεντρώνουν την προσοχή του κόσμου, αλλά και των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, ενώ παράλληλα τους προβάλλουν και ενισχύουν το κύρος τους, με αποτέλεσμα να μπορούν να έλκουν επιπλέον υποστηρικτές (Flyvbjerg, 2012). Κατά τα παραπάνω, το πλέον λογικό είναι να αποζητούν το σχεδιασμό και την κατασκευή τέτοιων έργων με τη δική τους αρωγή ή πρωτοβουλία.

Ένας επιπλέον παράγοντας, που καθιστά ελκυστικά τόσο μεγάλης κλίμακας έργα είναι ο οικονομικός (“economic sublime”), ο οποίος λογίζεται ως το όφελος των επιχειρηματιών και των συνδικάτων, το οποίο έχουν να λάβουν από megaprojects, όπως πολλά χρήματα και θέσεις εργασίες. Οι τεράστιοι προϋπολογισμοί των megaprojects καθιστούν μεγάλη την προσδοκία των οφελών, τα οποία θα καρπωθούν, κατά το μάλλον ή ήττον, πολλοί εμπλεκόμενοι επαγγελματίες, συμπεριλαμβανομένων εργολάβων, μηχανικών, αρχιτεκτόνων, συμβούλων, εργαζομένων στην κατασκευή και μεταφορά, επενδυτών, ιδιοκτητών γης, δικηγόρων και προγραμματιστών (Flyvbjerg, 2012).

Τέλος, η εμβληματική αρχιτεκτονική των Megaproject (“aesthetic sublime”) (Flyvbjerg, 2012) απευθύνεται στους σχεδιαστές και σε ανθρώπους, που εκτιμούν τον καλό σχεδιασμό από κτιριακής και λειτουργικής πλευράς, καθώς εκτός από υπερμεγέθη ή και φαραωνικά, τα Megaproject παρουσιάζουν συχνά ιδιαίτερη αισθητική και αρχιτεκτονικό ενδιαφέρον, ιδιαίτερα στη σύγχρονη εποχή. Κατά τον Flyvbjerg (2012), οι τέσσερις παραπάνω διαστάσεις αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες στη διαρκή εξέλιξη των megaprojects, της συχνότητας εμφάνισης τους και της κλίμακας τους, ενώ συνήθως συνυπάρχουν και επισφραγίζουν το ενδιαφέρον για συνεργασία και συνασπισμούς συμφερόντων ώστε να σχεδιαστούν, να χρηματοδοτηθούν, να κατασκευαστούν και να ολοκληρωθούν.



Πίνακας 2: Διαστάσεις απήχησης των μέγα έργων

Διασταση	Περιγραφή
Πολιτική	Προβολή στο κοινό και στα ΜΜΕ
Τεχνολογική	Έργα "μακρύτερου-ψηλότερου-ταχύτερου"
Οικονομική	Επιχειρήσεις, εργολάβοι, εργάτες, σύμβουλοι, τράπεζες, επενδυτές, ιδιοκτήτες γης, δικηγόροι, προγραμματιστές, μηχανικοί, συνδικαλιστικές οργανώσεις- παραγωγή πολλών χρημάτων και θέσεων εργασίας
Αισθητική	Σχεδιαστές και κοινωνία- ευχαρίστηση, εμβέλεια, δημιουργία

Πηγή: Flyvbjerg, 2012. Με επεξεργασία

Στον αντίποδα, τα Megaproject είναι εγγενώς επικίνδυνα, εξαιτίας του μακροπρόθεσμου ορίζοντα σχεδιασμού και των πολυσύνθετων διεπαφών (Flyvbjerg, 2006). Η εμβέλεια του αρχικού σχεδιασμού και τα επίπεδα φιλοδοξίας, μεταβάλλονται σημαντικά στη μακρόπνοη πορεία της ολοκλήρωσης. Σε αυτό συντελεί σαφώς η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η διαχείριση, οι διαδικασίες των απαιτούμενων ενεργειών από διαφορετικούς ενδιαφερόμενους, δημόσιους και ιδιωτικούς, με αντικρουόμενα συμφέροντα (Aaltonen & Kujala, 2010).

Έναν επιπλέον ανασταλτικό παράγοντα για την επιτυχή εξέλιξη ενός τέτοιου έργου, αποτελεί το γεγονός ότι η τεχνολογία και ο σχεδιασμός είναι συχνά μη τυποποιημένοι, με αποτέλεσμα να λογίζεται ως μοναδικό από τους ιθύνοντες και να εμποδίζεται καθαντό τον τρόπο η μάθηση από άλλα έργα, παρόμοιου ή και όχι, ενδιαφέροντος και σκοπιμότητας. Συχνά, τα σχέδια καθοδηγούνται από σχεδιαστές και διαχειριστές, των οποίων η εμπειρία στον τομέα που δραστηριοποιούνται είναι ελλιπής ή ανεπαρκής και οι οποίοι αλλάζουν κατά τη διάρκεια των μακροχρόνιων κύκλων των απαιτούμενων έργων, καθυστερώντας τη διαδικασία της ολοκλήρωσης και αποδυναμώνοντας την πορεία της εξέλιξης του. Επίσης, η έλλειψη ευελιξίας, ιδιαίτερα σε απρόσμενα γεγονότα και η έκθεση σε ακραίες καταστάσεις, που επιφέρουν δυσμενή αποτελέσματα μπορεί να φέρει καταστροφικές επιπτώσεις στην κατασκευή του έργου και στην επιτυχή τους πορεία. Ως εκ τούτου, η κακή ενημέρωση σχετικά με τα κόστη, τα χρονοδιαγράμματα, τα οφέλη και τους κινδύνους είναι ο κανόνας, και όχι η εξαίρεση, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και της λήψης αποφάσεων. Το αποτέλεσμα είναι οι υπερβάσεις κόστους, οι καθυστερήσεις και τα

οφέλη, που υπονομεύουν τη βιωσιμότητα του έργου κατά την υλοποίηση και τη λειτουργία του.

### **1.6 Δομή και Διαχείριση**

Ο σχεδιασμός και η διαχείριση των διαδικασιών περαίωσης ενός Megaproject, ακόμη και στην περίπτωση ενός μεμονωμένου κτιρίου, το οποίο θα στοχεύσει στην ευρύτερη ανάπτυξη και αναδιάρθρωση μιας περιοχής, αποτελεί διεπιστημονικό αντικείμενο και περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα ειδικοτήτων, που καλούνται να φέρουν εις πέρας τις εκάστοτε αρμοδιότητες. Εξαιτίας του παραπάνω γεγονότος, συγκροτούνται, άτυπα ή τυπικά, άμεσα ή έμμεσα, “επιστημονικές κοινότητες”, οι οποίες και αποτελούν τους δρώντες του έργου, από τα πρώιμα, μέχρι και τα τελικά στάδια της εξέλιξης (Haas, 1989).

Ωστόσο, η ισχύς και τα ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων στις “κοινότητες” αυτές, συχνά μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και κατά τη διάρκεια εξέλιξης του έργου, είτε ιδεολογικά, στις μεθόδους που ακολουθούν και έχουν συμφωνηθεί, είτε στην εκτίμηση του ρίσκου. Από διάφορους τομείς και διαφορετικές οπτικές, οι εμπλεκόμενοι σε ένα τέτοιου μεγέθους έργο, θεωρούν πως η ανάληψη του, τους καθιστά σε πλεονεκτική θέση, σε σύγκριση με τους μη μετέχοντες σε αυτό (Gray, 1998). Στον αντίποδα της παραπάνω θέσης, βρίσκεται ο ισχυρισμός ότι εάν οι δρώντες στην ολοκλήρωση ενός έργου μπορούσαν να προβλέψουν τις δυσκολίες, που θα κρίνονταν να αντιμετωπίσουν στην πορεία, θα αποθαρρύνονταν η ανάληψη του έργου (Hirschman, 1967). Ωστόσο, κάτι τέτοιο θα στερούσε εμπειρία και εξέλιξη στην τεχνογνωσία των Megaprojects, αλλά και στην απουσία τέτοιων εγχειρημάτων, γεγονός που θα άλλαζε τον κόσμο, όπως τον γνωρίζουμε σήμερα.

Οι “επιστημονικές κοινότητες”, στον οποίων το ενδιαφέρον άπτονται τα Megaprojects, περιλαμβάνουν τομείς, όπως πολυμερή, κρατικά και ιδιωτικά δανειοδοτικά ιδρύματα, τον κατασκευαστικό κλάδο, οικονομικούς και άλλων ειδικοτήτων συμβούλους, και δευτερεύοντος μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και άλλους κοινωνικούς φορείς (Gellert & Lynch, 2003).

Ο, μέχρι σήμερα ευρύτερος θεσμός οικονομικής ενίσχυσης και ελέγχου, των Megaproject, υπήρξε η Παγκόσμια Τράπεζα. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η Παγκόσμια Τράπεζα έχει υιοθετήσει μια ιδιαίτερος επιφυλακτική στάση, στη χρηματοδότηση τέτοιων έργων και ο ιδιωτικός ή η συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, πλαισιώνει πλέον την πλειονότητα τέτοιων έργων (Palmieri, 1998).

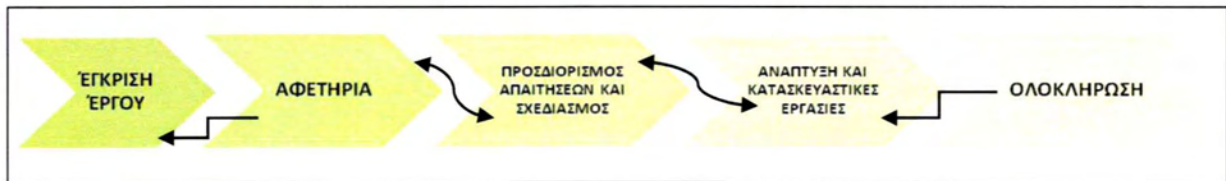
Οι πολυεθνικές εταιρίες, αλλά και οι κρατικοί μηχανισμοί, είναι επίσης σπουδαίου ρόλου εμπλεκόμενοι σε Megaprojects. Οι πολυεθνικές εταιρίες, από τη μια, φέρουν πλέον την εμπειρία και τη γνώση, αλλά και την ικανότητα να διεκπεραιώσουν τέτοιου μεγέθους έργα, ενώ παράλληλα, ασκούν σημαντική επιρροή στις αποφάσεις της Πολιτείας και από την άλλη πλήθος κρατικών αρχών και μηχανισμών, δεσμεύονται στην παραγωγή μεγάλων έργων, ιδιαίτερα υποδομών, ενέργειας και γενικότερα, δημοσίου ενδιαφέροντος έργων. Παρόλα αυτά, η ιδιωτικοποίηση πολλών τομέων, όπως ενέργειας και υποδομών, προσδίδουν, πια, στα κράτη έναν ρυθμιστικό και όχι άμεσο ρόλο. Πρόσφορο είναι συχνά το έδαφος για ξένες επένδυσης, ιδιαίτερα σε κράτη του ανεπτυγμένου κόσμου, στα πλαίσια της ελεύθερης, διεθνοποιημένης αγοράς.

Οι επιστημολογικές κοινότητες είναι συχνά τομεακές και απαρτίζονται από ειδικευμένο προσωπικό πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, αναπτυξιακών γραφείων, συμβουλευτικών υπηρεσιών, επιχειρήσεων και εταιρειών μηχανικού, κατά βάση του ανεπτυγμένου κόσμου, που εργάζονται και μετακινούνται, όμως, σε όλο τον κόσμο (Gellert & Lynch, 2003).

Η ιεραρχία της ισχύος στη λήψη αποφάσεων διαφοροποιείται συχνά, ανάλογα με το χαρακτήρα του έργου. Πλεονέκτημα φέρουν όσοι εμπλέκονται από την αρχή στο έργο, ενώ οι μηχανικοί και σχεδιαστές, έχουν συνήθως το μεγαλύτερο βάρος του λόγου στη λήψη των αποφάσεων. Σε αμέσως επόμενο χρόνο, σημαντική είναι η συμβολή των οικονομολόγων, με τις μελέτες σκοπιμότητας και ωφέλειας, όποτε εκείνες χρειαστούν και όχι μόνο στην αφετηρία του έργου. Οι περιβαλλοντικές μελέτες στα έργα έχουν γίνει απαραίτητη προϋπόθεση και δεν είναι πλέον στην ευχέρεια της πολιτικής και χρηματοδοτικής ασφάλειας, ενώ και ο κοινωνικός παράγοντας τουλάχιστον αναφορικά με τον ανεπτυγμένο κόσμο, στα πλαίσια του συμμετοχικού σχεδιασμού και της κοινωνικής συμμετοχής, λαμβάνει πια μέρος στις αποφάσεις, κυρίως κατά τη φάση του σχεδιασμού.

Οι διαδικασίες και η εξέλιξη ενός μέγα έργου απαντά πολλά στάδια πριν την υλοποίηση του (Διάγραμμα 1). Τα στάδια αυτά είναι συνήθως περίπλοκα και οι διεργασίες χρονοβόρες για ένα έργο βραχυπρόθεσμης υλοποίησης, και δει περισσότερο για ένα μέγα έργο, η ολοκλήρωση του οποίου μπορεί να διαρκέσει πολλά χρόνια. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος διαχείρισης των έργων είναι η περικοπή του έργου σε ξεχωριστές φάσεις, όπου κάθε φάση έχει τις δικές της εισροές, δραστηριότητες, παραδοτέα, δραστηριότητες κλεισίματος και ορόσημα.

Διάγραμμα 1: Φάσεις Διαχείρισης ενός Megaproject



Πηγή: Parth,2014, Με επεξεργασία

Αναλυτικά, το περιεχόμενο των φάσεων περιλαμβάνει:

- στο στάδιο έγκρισης του έργου, περιλαμβάνεται αρχικά η υποβολή της πρότασης, ώστε είτε να απορριφθεί, είτε να εγκριθεί και να τεθούν οι προτεραιότητες και η σκοπιμότητα επί τάπητος (Parth,2014). Έπειτα από διαβουλεύσεις της αναθέτουσας εταιρίας ή του αρμόδιου φορέα, λαμβάνεται και κοινοποιείται η επιλεγθείσα πρόταση και το τελικό στάδιο αυτής της φάσης είναι η έγκριση για την μετάβαση στην επόμενη φάση, που είναι η αφετηρία των διαδικασιών.
- στη φάση της αφετηρίας, ορίζεται η μορφή και δομή του έργου, συντάσσεται ένα διάγραμμα εργασιών (charter), το οποίο περιλαμβάνει την οργάνωση της διαχείρισης και την ιεραρχία των ομάδων και των ενδιαφερόμενων μερών, την μέθοδο διαχείρισης των επιμέρους έργων, το πεδίο εφαρμογής του έργου αναφορικά με τις προγραμματιστικές και διαχειριστικές ανάγκες, όπως τα κόστη και οι τα επιμέρους στάδια, οι βέλτιστες και προτιμητέες πρακτικές στην διαχείριση του παρόντος έργου, με στόχο τον συντονισμό των αναθέσεων, τον προγραμματισμό των μελών της ομάδας και την παρακολούθηση της προόδου και του κόστους και τέλος τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνιακές ανάγκες. Συνοπτικά, πέραν της διαχειριστικής δομής, το οργανόγραμμα (charter) περιλαμβάνει απαιτήσεις, επιχειρηματικές ανάγκες, συνοπτικό πρόγραμμα, υποθέσεις και περιορισμούς και εκτιμήσεις του επιχειρηματικού ρίσκου, συμπεριλαμβανομένου της προσδοκώμενης απόδοσης της επένδυσης (Brown, 2005). Επιπλέον δραστηριότητα στο στάδιο της αφετηρίας και κομβικής σημασίας για την μετέπειτα πορεία του έργου, αποτελεί το προγραμματικό πλαίσιο του έργου (Statement of Work-SOW), δηλαδή η λεπτομερής δήλωση και ανάλυση των απαραίτητων εργασιών, η οποία πρέπει να είναι πλήρης και να περιλαμβάνει εργασίες, που παράγουν τα παραδοτέα των έργων καθώς και διοικητικές εργασίες, όπως η υποβολή εκθέσεων για τα έργα, ενώ περιλαμβάνει τη σκοπιμότητα και το βασικό

αντικείμενο του έργου, τη θέση και το χρονικό ορίζοντα, τα κριτήρια, που πρέπει να πληρεί ο κάθε εμπλεκόμενος κλάδος και τους χρονικούς περιορισμούς των εργασιών, τις ειδικές απαιτήσεις, όπως την ειδίκευση των μελών των εργασιακών ομάδων, το πρόγραμμα συμβάσεων και πληρωμών και λοιπά στοιχεία, σημαντικά για το έργο (Martin,1998). Έπειτα από τη σύνταξη των παραπάνω, ακολουθεί η διαδικασία της παράδοσης τους και η φάση της αφετηρίας ολοκληρώνεται από την αποδοχή ή απόρριψη της συνέχισης του έργου στην φάση του σχεδιασμού.

- ο σχεδιασμός και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου περιλαμβάνει τον καθορισμό απαιτήσεων και δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη του χρονοδιαγράμματος, την κρίσιμη διαδρομή, την δημιουργία του προϋπολογισμού και των δομών διαχείρισης (Parth,2014). Το αντικείμενο των μελετών κατά τον σχεδιασμό του έργου είναι ευρύ και απαιτεί τον προσδιορισμό των απαιτήσεων, την αναλυτική δομή και περιγραφή των εργασιών, τα μητρώα ανάθεσης, το βασικό πρόγραμμα, τον προϋπολογισμό και τα σχέδια(PMI Standards Committee, 1996).
- η βάση για την εκκίνηση των κατασκευαστικών εργασιών και της ανάπτυξης του προγραμματιζόμενου έργου αποτελείται από το προκαθορισμένο πρόγραμμα, τον προϋπολογισμό, τα σχέδια και την αναλυτική δομή των εργασιών, τον οποίων ο καθορισμός πραγματοποιείται στο προηγούμενο στάδιο. Ακολουθεί η παρακολούθηση και διαχείριση των εργασιών, η παραγωγή του προϊόντος, ο έλεγχος και η ενσωμάτωση, ο καθορισμός του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας(Parth,2014). Στη φάση κατασκευής, συχνά παρουσιάζονται νέες απαιτήσεις και αναγκαίες τροποποιήσεις του υφιστάμενου προγράμματος, ειδικά σε μέγα έργα (Martin,1998). Σε τελικό στάδιο, παράγεται το αποτέλεσμα, το οποίο πρέπει και να εγκριθεί, ώστε να τεθεί σε λειτουργία.
- στο τελικό στάδιο, της ολοκλήρωσης του έργου, υποβάλλονται όλες οι αναφορές, που έχουν συνταχθεί στα τελικά στάδια των προηγούμενων διαδικασιών και συντάσσεται η τελική αναφορά. Τέλος, συντάσσονται και υπογράφονται τα συμβόλαια (Parth,2014).

**Διάγραμμα 2: Διαδικασίες Σχεδιασμού, Κατασκευής Ολοκλήρωσης**



Πηγή: Parth,2014,Martin,1998, PMI Standards Committee, 1996, Με επεξεργασία

Όσον αφορά στις μεθόδους διαχείρισης και προγραμματισμού της πορείας εξέλιξης των εργασιών ενός έργου, οι “παραδοσιακές” μέθοδοι, που προϋποθέτουν τον ακριβή προγραμματισμό, προϋπολογισμό και χρονοδιάγραμμα όλων των εργασιών, από την αφετηρία, έως την ολοκλήρωση, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τις εξωγενείς επιρροές, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει και να εναρμονιστεί σε αυτές, ένα μακροχρόνιο Megaproject. Την τελευταία δεκαπενταετία έχουν ανακύψει, έτσι, μέθοδοι, σύμφωνα με τις οποίες προγραμματίζεται ένα αρχικό τμήμα του έργου, ένα υποσύνολο και παρέχεται ευελιξία κινήσεων και αποφάσεων, σύμφωνα με τις ανακύπτουσες ανάγκες. Ωστόσο, σε έργα τόσο μεγάλης κλίμακας, μια τέτοια τακτική είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εφαρμοστεί, καθώς οι τεχνικές δραστηριότητες είναι προκαθορισμένες και ακριβείς, παρά το ενδεχόμενο του αστάθμητου παράγοντα

(Parth,2014). Την άποψη αυτή ενισχύει η πεποίθηση ότι οι κρίσιμες αποφάσεις είναι οι πιο πιθανές, να κάνουν ένα έργο επιτυχημένο ή αποτυχημένο, ιδιαίτερα όταν γίνονται από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων, πολύ πριν ξεκινήσουν τα στάδια σχεδιασμού και κατασκευής (Williams et al.,2009).

Οι πρώτες προσπάθειες αντιμετώπισης της παραπάνω πρόκλησης πραγματοποιήθηκαν περί το 2000, όποτε και παρουσιάζεται η μεταβολή από μια, καθαρά προσανατολισμένη στην εκτέλεση προσέγγιση σε μια με μεγαλύτερη έμφαση στις πρόωρες φάσεις σχεδιασμού του έργου (front-end development, FED) (Parth,2014). Στο πλαίσιο του πρώιμου σχεδιασμού και πρόβλεψης μελλοντικών προβλημάτων, που μπορούν να ανακύψουν, συντέθηκαν μοντέλα με χρήση δεικτών, σύμφωνα με του οποίους, λαμβάνονται αποφάσεις για την συνέχιση ή διακοπή του έργου, στα αρχικά στάδια, τα οποία προηγούνται της κατασκευής και υλοποίησης του έργου (Klakegg et al., 2010). Οι δείκτες τοποθετούνται υπολογίζονται σε ενδιάμεσα στάδια του έργου, με σκοπό τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας αποφάσεων (Διάγραμμα 3). Ορίζονται ορισμένα σημεία ως “πύλες αποφάσεων” τα οποία, πιο συγκεκριμένα αφορούν (Klakegg et al., 2010):

- Σ1: Πριν την διενέργεια μελέτης σκοπιμότητας, πρέπει να ληφθεί η απόφαση εάν η πρόταση του έργου αναγνωρίζεται επισήμως από τον εκάστοτε οργανισμό, στον οποίο απευθύνεται και ορίζεται ο υπεύθυνος παρακολούθησης και διάθεσης πόρων, κατά τον σχεδιασμό της πρωτοβουλίας μέχρι την επόμενη “πύλη απόφασης”.
- Σ2 : Υπολογίζονται δείκτες, που λειτουργούν συμβουλευτικά στην απόφαση αποδοχής της περαιτέρω έρευνας και κατανάλωσης πόρων για το έργο, ώστε να αρχίσουν οι διαδικαστικές εργασίες.
- Σ3 : Το επόμενο σημείο λήψης αποφάσεων παρεμβάλλεται της αφετηρίας εργασιών και της προκατασκευαστικής φάσης, όποτε και πρέπει οι εμπλεκόμενοι να αποφανθούν εάν η πρωτοβουλία είναι αποδεκτή ώστε να προχωρήσει στο στάδιο σχεδιασμού.
- Σ4 : Η προτελευταία “πύλη απόφασης” αναφέρεται στο ζήτημα της χρηματοδότησης και επιδέχεται μονολεκτική απάντηση, θετική ή αρνητική.
- Σ5 : Τέλος, πρέπει να παρθεί η απόφαση έγκρισης του τελικού έργου και των λοιπών παραδοτέων.

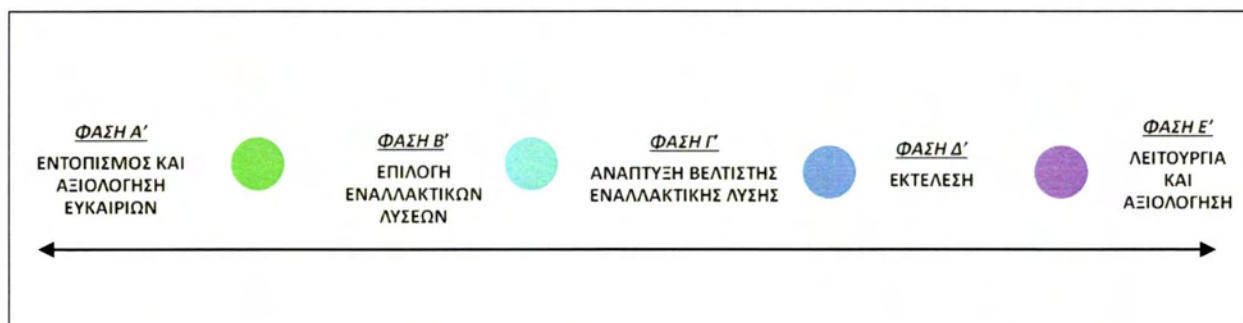
Διάγραμμα 3: Ενδιάμεσες “Πύλες Αποφάσεων” σε Προγραμματιστικές Φάσεις



Πηγή: Klakegg et al, 2010, Με επεξεργασία

Σε συνάφεια με τα παραπάνω, έχουν αναπτυχθεί μοντέλα αξιολόγησης ευκαιριών και ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων (Διάγραμμα 4), διατηρώντας τα σημεία λήψης αποφάσεων και διαφοροποιώντας, ελαφρώς, τον διαχωρισμό και το περιεχόμενο των φάσεων (Parth, 2015).

Διάγραμμα 4: Σημεία Αποφάσεων με το Μοντέλο Εναλλακτικών Λύσεων



Πηγή: Parth, 2015

Ο συνδυασμός της γνώσης και των εγχειρημάτων στον επιχειρηματικό κόσμο, σε συνδυασμό με την έρευνα και την εξέλιξη των ακαδημαϊκών μελετών οδηγεί στην εξέλιξη και βελτιστοποίηση των μεθοδολογιών διαχείρισης και προγραμματισμού των Megaprojects. Εξαιτίας της πολυπλοκότητάς τους και του περιβάλλοντος τους, η ανταπόκρισή των τελευταίων σε ενδεχόμενες εισροές δεν αντικατοπτρίζεται από μια γραμμική σχέση, αφού υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πολλών και περίπλοκων συνιστωσών. Η συμπεριφορά αυτών των συστημάτων περιγράφεται καλύτερα από τη θεωρία του χάους, παρά από την κλασική διαχείριση του έργου. Τα χαοτικά έργα μπορούν να υποστούν τεράστιες αλλαγές στη συμπεριφορά τους με αμελητέες αλλαγές στις εισροές τους. Η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία, η διαχείριση του κινδύνου και του ρίσκου, οι επιτυχημένες προβλέψεις για τα μελλοντικά προβλήματα και τις δυσμενείς εξελίξεις, οι προσαρμοσμένες και όχι



σταθερής τιμής συμβάσεις και τέλος η εξέλιξη στο σχεδιασμό, σε όλη την πορεία προς την ολοκλήρωση του έργου, είναι ορισμένα από τα καίρια ζητήματα, που μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις αποφάσεις και να οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη διαχείριση ενός Megaproject. Η κατασκευή Megaproject από χώρες υποδοχής Megaevents, εν προκειμένω τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 είναι ένα σύνηθες φαινόμενο και μια διαδεδομένη στρατηγική για την προώθηση της αστικής ανάπτυξης.

### **1.7 Η Ελληνική Πραγματικότητα**

Κάνοντας μια επισκόπηση στα μεγάλα έργα, που έχουν υλοποιηθεί στον Ελλαδικό χώρο, μπορεί κανείς να διακρίνει τη μεγάλη έμφαση στην κατασκευή των μεταφορικών υποδομών, που πραγματοποιήθηκε κατά το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Παρόλο που τα έργα αυτά, όπως και πολλά σύγχρονα έργα υποδομών (όπως η Εγνατία Οδός ή η ΠΑΘΕ) μπορούν να θεωρηθούν Megaprojects, σε εθνική κλίμακα, το καταλληλότερο παράδειγμα Megaproject στη χώρα είναι τα Ολυμπιακά Έργα στην Αθήνα. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 θεωρούνταν ως καταλύτης παρεμβάσεων στην Αθήνα, με την προώθηση της αναβάθμισης του αστικού περιβάλλοντος, την ανάπτυξη ενός στρατηγικού και ολοκληρωμένου συστήματος μεταφορών και την ανάπτυξη μιας εκσυγχρονισμένης και λειτουργικής υποδομής ενώ παράλληλα θα αποτελούσαν τον μηχανισμό βελτίωσης της εικόνας της Αθήνας και της αναβάθμισης της θέσης της στον Χάρτη των παγκοσμιοποιημένων πόλεων (Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 1979).

Τα masterplans των εγκαταστάσεων βασίστηκαν στην ελαχιστοποίηση της γεωγραφικής εξάπλωσης και στη μεγιστοποίηση της χρήσης των υφιστάμενων αθλητικών εγκαταστάσεων, οδηγώντας στη δημιουργία δύο σημαντικών πόλων (ATHOC, 2005, σελ. 143). Ο πρώτος πόλος ήταν το Ολυμπιακό Αθλητικό Κέντρο Αθηνών (Ο.Α.Κ.Α), όπου υπάρχει ο σημερινός κύριος αθλητικός πόλος και ο δεύτερο πόλος, στον κόλπο του Φαλήρου, όπου υπήρχε ήδη ένα άλλο σημαντικό στάδιο. Το Ολυμπιακό Χωριό χωροθετήθηκε σε ένα προάστιο χαμηλής κατάστασης στο βόρειο τμήμα της μητροπολιτική περιοχής. Οι ολυμπιακές εγκαταστάσεις θα συνοδευόταν από σημαντικά έργα υποδομής, τα οποία περιέλαβαν την Αττική Οδό, την επέκταση του μετρό, τη δημιουργία γραμμών τραμ, τη μετεγκατάσταση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών στα Σπάτα, όπως επίσης και εκτεταμένες εργασίες αποκατάστασης στο ιστορικό κέντρο (πεζοδρομήσεις, ανακατασκευή προσόψεων,

αναδιαμόρφωση τετραγώνων). Η Αθήνα επιλέχθηκε να φιλοξενήσει τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, όταν αυτά τα έργα ήταν ήδη σε εξέλιξη, συγχρηματοδοτούμενα από το ελληνικό κράτος και την ΕΕ.

.Σε μια κριτική προσέγγιση βασισμένη στο περιεχόμενο και την βασική τυπολογία των Megaprojects, τα Ολυμπιακά Έργα στην Αττική διακρίνονται από την έλλειψη ευελιξίας του νομοθετικού πλαισίου και την έλλειψη ενός πλαισίου, που να ευνοεί τις συμπράξεις με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, η βιωσιμότητα του Megaproject της Ολυμπιάδας του 2004 δεν λήφθηκε σοβαρά υπόψη, καθώς δεν υπήρξε λεπτομερής σχεδιασμός για την αξιοποίηση των εγκαταστάσεων μετά το πέρας των Αγώνων. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες έδωσαν μια αναπτυξιακή ώθηση στη χώρα, παρόλα αυτά εάν τα χρήματα που επενδύθηκαν στους Αγώνες είχαν, μετά από προσεκτική αξιολόγηση, επενδυθεί σε άλλους τομείς της οικονομίας ή στην μετέπειτα αξιοποίηση των εγκαταστάσεων, οι θετικές επιπτώσεις μπορεί να ήταν μεγαλύτερες και να είχαν αξιοποιηθεί περισσότερες ευκαιρίες.

## Κεφάλαιο II : Urban Megaprojects

### 2.1 Οριοθέτηση της έννοιας

Τα Urban Megaprojects (UMPs) ορίζονται ως μεγάλης κλίμακας έργα αστικής ανάπτυξης, που μερικές φορές έχουν ένα εμβληματικό στοιχείο σχεδιασμού, το οποίο συνήθως αποσκοπεί στο να μετασχηματίσει ή να μεταμορφώσει μια πόλη ή τμήματα της εικόνας μιας πόλης (Kennedy, 2015). Συχνά προωθούνται ως κρίσιμοι καταλύτες για την ανάπτυξη και αναγέννηση μιας χωρικής ενότητας, ή ακόμη και ως συνδεδετικοί κρίκοι με την παγκόσμια οικονομία (del Cerro, 2013). Συχνά, η κινητήρια δύναμη, σε πολλές περιπτώσεις των μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεων σε μια περιοχή, είναι η ανάγκη αναβάθμισης των υποδομών, η οποία παράλληλα παράγει μεγάλη διαφοροποίηση στο αστικό περιβάλλον αλλά και στις ευρείες ζώνες μετακινήσεων, από και προς την περιοχή, γεγονός, που καθιστά την κατασκευή τέτοιας υφής υποδομών, ένα αυτόνομο Megaproject (Flyvbjerg, 2003). Μια άλλη αφορμή για το σχεδιασμό και την υλοποίηση τέτοιων έργων είναι ο προσανατολισμός σε άλλου είδους οικονομικές δραστηριότητες, είτε επειδή οι υφιστάμενες έχουν κορεστεί, όπως για παράδειγμα σε αποβιομηχανοποιημένες πόλεις, είτε επειδή αυτό υποδεικνύει η παγκόσμια πραγματικότητα, όπως στην περίπτωση των κρατών της Μέσης Ανατολής. Κατά τα παραπάνω, σε μια πιο αφηρημένη θεώρηση, τα αστικά Megaproject (UMPs) αποτελούν μοχλούς μετατροπής του δομημένου και νοούμενου αστικού περιβάλλοντος, εντός ενός συγκεκριμένου χώρου επιρροής, αλλά και πέραν αυτού.

Στάδια υψηλών προδιαγραφών και παγκόσμιας φήμης, συνεδριακοί χώροι, μουσεία, ολόκληρες οικιστικές περιοχές και συνδυασμοί των παραπάνω και πολλών ακόμη στοιχείων αναδιαμορφώνουν στις παγκοσμιοποιημένες πόλεις της σημερινής και πρόσφατης πραγματικότητας, προκαλώντας φαινόμενα μετακινήσεων και αστικού εξευγενισμού (Chu, 2010). Σημαντικό ρόλο στα UMPs διαδραματίζουν οι πολιτικές αποφάσεις και η οικονομική στρατηγική των πόλεων. Επιπλέον δυσκολίες ανέκυψαν κατά την εμφάνιση της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, αλλά και στην περίπτωση των UMPs, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενα κεφάλαια και για τα MPs, υπάρχουν σοβαρά ζητήματα αναφορικά με τη διαχείριση, τα οποία όμως δεν διευθετούνται εγκαίρως, ώστε να αποφευχθούν οι ανακατατάξεις, αναθεωρήσεις, τα σφάλματα και οι υπερβάσεις κόστους (Flyvbjerg, 2003). Όλα τα παραπάνω συνθέτουν ένα περιβάλλον έντονης αδιαφάνειας και κατ' επέκταση τον διχασμό της κοινωνικής γνώμης για την ωφελιμότητα τους, σε γενικότερο επίπεδο.

Τα αστικά Megaprojects, όπως οι μεγάλες υποδομές, επηρεάζουν έντονα τις εξελίξεις στον τομέα των ακινήτων, έχουν ως στόχο να αναδιαρθρώσουν σημαντικά την αστική περιοχή, να ασκήσουν επιρροή σε προτεραιότητες πολιτικής και συστήνουν βελτιστοποιημένες χρήσεις των εγκαταστάσεων (Robinson, 2011). Μελετώντας μεγάλα έργα σε σχέση με τους αναπτυξιακούς τους στόχους, μπορεί κανείς να αμφισβητήσει το ενδεχόμενο η μορφή ανάπτυξης να αντιπροσωπεύεται από τα αστικά Megaprojects και ότι ίσως καθαντό τον τρόπο απλώς νομιμοποιούνται οι αμφίβολοι μηχανισμοί ανάπτυξης και τα επιχειρηματικά συμφέροντα (Swyngedouw, 2002). Το παραπάνω φαινόμενο μπορεί να αναλυθεί σε συνδυασμό με το ρόλο, που διαδραματίζουν οι κρατικοί φορείς και οργανισμοί στην αναδιάρθρωση των πόλεων.

Τα UMP, προβάλλονται εκτός από την οπτική της αναπτυξιακής στρατηγικής ως έργα, που υποστηρίζει ο πολιτικός και οικονομικός κόσμος και ως καταλύτες οικονομικής βελτίωσης και δυναμικής ευημερίας (del Cerro, 2013).

Εν κατακλείδι, οι αναδιαμορφωμένοι αστικοί χώροι φιλοξενίας των UMPs διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο στην πολιτική οικονομία των πόλεων. Επιπροσθέτως, αποτελούν μια αναδυόμενη και επεκτεινόμενη χωρική μορφή, όπου οφείλει να μην αγνοείται η ετερογένεια και η πολυπλοκότητα της ιστορίας της, της φυσιογνωμίας της, αλλά και των ορίων επιρροής μιας τέτοιου βεληνεκούς ενέργειας, ενώ παράλληλα οι διαφορετικές κοινωνικές και πολιτικές αντιδράσεις σε τέτοια εγχειρήματα, διαφοροποιούν την ενσάρκωση του.

## **2.2. Διαφορές UMP - MP**

Η ανάπτυξη ενός Megaproject είναι αναμφισβήτητα δύσκολη και ιδιαίτερα περίπλοκη. Από τη μια, πολλοί είναι οι λόγοι, που ωθούν στην πραγμάτωση τέτοιων έργων, όπως για παράδειγμα η ανεπάρκεια των υφιστάμενων υποδομών (Woetzel et al, 2016), ακόμη και σε ιδιαίτερα ισχυρές και ανεπτυγμένες χώρες, η διαρκής αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού (UNDESA, 2017), η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και οι αυξανόμενες ανάγκες των πόλεων, που προκύπτουν στην παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα. Από την άλλη, όπως υποδηλώνει το πρόθεμα "mega" και όπως προαναφέρθηκε, τα έργα αυτά είναι εγγενώς πολύπλοκα και εκτεθειμένα σε ένα ευρύ φάσμα κινδύνων, διαρκούν πολύ, απαιτούν μεγάλες ποσότητες πόρων και πρέπει να ικανοποιούν πολλούς ενδιαφερόμενους (Flynbjerg, 2014). Επιπλέον, τα έργα αυτής της τάξης αποτελούν πεδίο έντονης κριτικής και αντιπαραθέσεων, εξαιτίας των

μεγάλων προϋπολογισμών που φέρουν, τις υπερβάσεις κόστους και τις ανικανοποίητες προσδοκίες των εμπλεκομένων, αλλά και των λοιπών ομάδων συμφερόντων.

Τα Urban Megaproject, από την άλλη μπορούν να περιλαμβάνουν έργα ενιαίας υποδομής ή ποικίλης κλίμακας, όπως μεταφορικές εγκαταστάσεις, μονάδες επεξεργασίας λυμάτων, σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας, κέντρα πολιτισμού και αθλητισμού, καθώς και πρωτοβουλίες αναμόρφωσης χρήσεων γης, όπως οι ανακατασκευές των παραγκουπόλεων (shantytown), μεγάλες εκτάσεις αναδιαμορφωμένες με σκοπό τη στέγαση και μαζικές ανακατασκευές μικτής χρήσης (Siemiatycki, 2013).

Κατά τα παραπάνω τα UMP αφορούν ένα σύνολο πεδίων, ακόμη και αν πρόκειται για μεμονωμένες εγκαταστάσεις, ενώ επηρεάζουν έντονα, εκτός από την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνία, το χώρο, τους κατοίκους. Η βιωσιμότητα αυτών των εγχειρημάτων θα πρέπει να διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στην λήψη των αποφάσεων για την διενέργεια ενός UMP, όχι μόνο την οικονομική, αλλά την καθολική (Milonas & Xenidis, 2018). Ο παράγοντας αυτός δεν είναι το ίδιο απαραίτητος σε ένα Megaproject υποδομής ενέργειας, για παράδειγμα, καθώς σε αυτή την περίπτωση, δεν επηρεάζει απαραίτητα ή άμεσα το σύνολο του αστικού χώρου ή τη ζωή ολόκληρης της κοινωνίας και της πόλης, αλλά ένα τμήμα αυτών, όπως επίσης και τις ομάδες συμφερόντων, τους δρώντες και το περιβάλλον.

Η βιωσιμότητα στο σχεδιασμό ενός αστικού Megaproject διασφαλίζεται μέσω μιας σειράς παραγόντων, όπως η αναδημιουργία ενός τόπου με ζωντανή κουλτούρα και έντονο το στοιχείο του πολιτισμού, όπου μπορεί να λαμβάνει χώρα μια ποικιλία κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών δραστηριοτήτων, η εξασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης και η συμβολή στην ενδογενή και διαπεριφερειακή ισότητα, συμπεριλαμβανομένων της αναγνώρισης της κοινωνικής, περιβαλλοντικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, η εξασφάλιση της κατάλληλης συμμετοχής της κοινότητας και της δημοκρατικής διακυβέρνησης, η διασφάλιση της αστικής χωρικής ολοκλήρωσης και προώθησης, με χρήση βιώσιμων και αποδοτικών μορφών μεταφορών, η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης, ώστε να επιτυγχάνεται η οικονομική ανάπτυξη και τέλος η ελαχιστοποίηση της ρύπανσης και των αποβλήτων, μέσω της μεγιστοποίησης της

ενεργειακής απόδοσης και διατήρηση της οικολογικής ακεραιότητας (Hannan & Sutherland, 2015). Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν ως ένας άτυπος, ηθικός κώδικας ή ένα πλαίσιο αρχών για το σχεδιασμό των έργων και τη διασφάλιση της αρχής της βιωσιμότητας.

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, αναφορικά με τα Megaprojects (βλ. Κεφάλαιο I), παρατηρείται ότι πρωτεύον ρόλο, στην επιμέρους κατηγορία των UMPs, διαδραματίζει η εμβληματική και καινοτόμα αρχιτεκτονική στην αναδιαμόρφωση του χώρου και στα κτίρια. Με τη χρήση εμβληματικών κτιρίων και ευρύτερων χώρων εξυπηρετείται η σκοπιμότητα της ελκυστικότητας και της ενίσχυσης της σημασίας των κτιρίων και των πόλεων, όπου αυτά χτίζονται, ενώ παράλληλα η πόλη καταφέρνει να γίνει ανταγωνιστική, προς άλλες και θελκτική, ως προς τον ιδιωτικό τομέα (επενδύσεις) και τους καταναλωτές. Η εμβληματική αρχιτεκτονική και τα φαραωνικά κτίρια δεν είναι απλά μια σύμβασή, αλλά θεωρείται ευκαταία και απαραίτητη στην εποχή της ελεύθερης αγοράς και της παγκοσμιοποίησης (Sklair, 2017). Ο αρχιτεκτονικός συμβολισμός και η φαντασμαγορία συμβάλλουν σημαντικά στο ρόλο του σχεδιασμού ως εργαλείο για την εμπορευματοποίηση των πόλεων στην εποχή της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης. Τα αστικά Megaprojects δρουν ως μόνιμη διαφήμιση για την πόλη, προσελκύουν τα μέσα ενημέρωσης, έλκουν πολιτιστικές δραστηριότητες, τουρίστες και επιχειρήσεις (Carmona, 2006).

Εν κατακλείδι, τα περισσότερα UMPs περιλαμβάνουν την παραγωγή σύνθετων πολεοδομικών δομών, καθώς πέραν της κατασκευής μεγαλεπήβολων οικοδομημάτων, με ισχυρή συμβολική αξία, τα συστατικά τους στοιχεία επεκτείνονται σε περιοχές μικτών οικιστικών χρήσεων, κοινόχρηστων εγκαταστάσεων, νέων υποδομών μεταφοράς και υπηρεσιών. Επιπλέον, αναπτύσσονται στο πλαίσιο των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) και εξυπηρετούν τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών του τριτογενούς τομέα, όπως των υπηρεσιών, του τουρισμού και της αναψυχής (Diaz & Fainstein, 2008). Η συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών φορέων διαφοροποιεί την φυσιογνωμία του σχεδιασμού, καθώς προτεραιότητα καθίσταται το κέρδος, ενώ η επιχειρησιακή φύση, που διακατέχει, πλέον το σχεδιασμό και τη στρατηγική μπορεί να αποδειχθεί θετική και πρόσφορη για το ευρύτερο σύνολο, ενέχει, όμως, και κινδύνους πόλωσης των ωφελειών και των αποτελεσμάτων.

### 2.3. Κοινωνικές και Πολιτικές διαστάσεις

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, τα Urban Megaproject (UMP) έγιναν τακτική πρακτική για αστικές αλλαγές, καθώς και αλλαγές πολιτικής και στρατηγικής για την ανάπτυξη των πόλεων. Η ικανότητά τους να επαναπροσδιορίζουν την τοπική εικόνα και το ουσιαστικό περιεχόμενο τους, τα κατέστησαν χρήσιμο εργαλείο για την ενίσχυση της ταυτότητας των πόλεων, την ελκυστικότητα τους και την προβολή τους σε όλο τον κόσμο. Συχνά θεωρούνται ως άριστοι μηχανισμοί αστικοποίησης μετά την παγκοσμιοποίηση (Swyngedouw et al., 2003), ενώ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο γρήγορο φυσικό και συμβολικό μετασχηματισμό, τριτοκοσμικών πόλεων του ανεπτυγμένου κόσμου, που πιθανώς είναι ένα από τα πιο ακραία παγκόσμια φαινόμενα (King, 2004).

Η φόρτιση των ιστορικών κέντρων, οι αποβιομηχανοποιημένες περιοχές, οι παρωχημένες υποδομές και οι αναπτυξιακές ανάγκες υπήρξαν οι αιτίες της υιοθέτησης της πρακτικής των αστικών Megaprojects, από το δεύτερο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα μέχρι και πολύ πρόσφατα, όπου η αγορά φιλελευθεροποιήθηκε και παγκοσμιοποιήθηκε και έτσι ανέκυψε η ανάγκη για πιο έντονη ανταγωνιστικότητα και προβολή. Οι πόλεις είναι εκφράσεις ή επανεξετάσεις της ευρύτερης οικονομίας και κοινωνίας, (Castells και Murphy, 1982; Harvey, 1989), με πολλά κοινά στοιχεία και παραλλαγές στον χρόνο και τον χώρο. Υπό την ίδια σκοπιά δύναται να ειπωθούν και τα UMPs.

Τα Urban Megaprojects, αναδιαμορφώνουν τον χώρο, ενώ παράλληλα επηρεάζουν έντονα την κοινωνία, σε πολλές εκφάνσεις. Τα έργα αυτά στοχεύουν στην κάλυψη πολλών και διαφορετικών αναγκών, ενώ υπόσχονται πως ο κοινωνικός παράγοντας είναι υψηλής σημασίας στην υλοποίησή τους. Συχνά τα αποτελέσματα, ωστόσο, αποδεικνύουν την εκμετάλλευση της κοινωνικής ανοχής σε μεταρρυθμίσεις, που στοχεύουν στην αναβάθμιση της ευρύτερης περιοχής (del Cerro, 2003). Ο εξευγενισμός περιοχών και οι επιφανειακές ρυθμίσεις, προς όφελος της κοινωνίας, υποδεικνύουν πώς εκλείπει το στοιχείο της κοινωνικής δικαιοσύνης, σε πολλές περιπτώσεις. Επιπλέον, η απόκτηση του αναγκαίου χώρου για την υλοποίηση ενός Urban Megaproject, συχνά απαιτεί απαλλοτριώσεις ιδιοκτησιών, ή ακόμη επιβάλλει αλλαγές χρήσης σε οικιστικές περιοχές ή έντονες αυξήσεις στην αγορά ακινήτων. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στο κοινωνικό αποτύπωμα αυτών των έργων είναι η μονομερής κατανομή των οφελών, τα οποία οφέλη, όμως, πρέπει να είναι, αν

όχι κοινά, προνόμιο όλης της κοινωνίας. Τέλος, η περιβαλλοντική όχληση και επιβάρυνση, που υφίστανται οι περιοχές υποδοχής τέτοιων έργων αποτελεί ένα σοβαρό κοινωνικό ζήτημα.

Μια αμφίδρομη σχέση είναι επίσης εκείνη των Urban Megaprojects και των κρατικών μηχανισμών και της πολιτικής, γενικότερα. Τα φιλελεύθερα, πια, κράτη δημιουργούν ένα ευνοϊκό πλαίσιο (νομικό, πολιτικό, οικονομικό) για τη διευκόλυνση και την ενθάρρυνση μεγάλων αστικών έργων, ενώ ταυτόχρονα προωθούν νέες, αποκεντρωμένες μορφές διακυβέρνησης και ανάπτυξης, υπό την καθοδήγηση της ελεύθερης αγοράς (Brenner & Theodore, 2004). Ωστόσο, το κράτος συχνά ενεργεί ώστε να διευκολύνει τη δραστηριότητα του ιδιωτικού τομέα, αντί να αποτελεί τον μηχανισμό ανάπτυξης. Έτσι, σε περιπτώσεις που ο ιδιωτικός τομέας είναι ο κύριος υπεύθυνος και εκτελεστής των Urban Megaprojects, επηρεάζει τις αποφάσεις για το έργο, θέτει ως πρωταρχικό στόχο το κέρδος προς ίδιον όφελος, ενώ στην περίπτωση, που το έργο δεν καταφέρνει να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους, το κράτος και η πολιτική αρμόδια αρχή επωμίζεται την κοινωνική αποδοκιμασία και δυσαρέσκεια.

Σε όλες τις περιπτώσεις, είναι απαραίτητο να υπάρχει ευρεία κοινωνική και πολιτική υποστήριξη ή αποδοχή, ώστε να διασφαλιστεί η ευημερία ενός UMPs. Το μέγεθος και το επακόλουθο αποτέλεσμα σε μεγάλες περιοχές της πόλης, το τεράστιο οικονομικό τους κόστος και ο περιβαλλοντικός τους αντίκτυπο, μπορεί να δημιουργήσει δυσπιστία και σκεπτικισμό. Σε πολλές περιπτώσεις, το έργο διατίθεται με επιτυχία στην αγορά ως έργο προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης από την οποία όλοι επωφελούνται (Lehrer & Laidley, 2008). Αντιπαραδείγματα φυσικά και υπάρχουν, ιδίως σε ασταθείς πολιτικά χώρες και σε μη δημοκρατικά καθεστώτα, ή σε περιπτώσεις καταχράσεων των ωφελειών. Ωστόσο, τα έργα αυτά, ειδικά τα τελευταία χρόνια, λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική ανάπτυξη, ενώ η μετρίαση του ρόλου της πολιτικής και του κράτους στα αστικά έργα, έχει συντελέσει στην αύξηση της διαφάνειας στον προγραμματισμό, σχεδιασμό και την κατασκευή τους.

#### **2.4. Σχεδιασμός και Συμπράξεις**

Μια κεντρική πτυχή των αστικών μέγα έργων είναι η φύση των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, που συνδέουν δημόσιους φορείς με ιδιωτικούς επενδυτές, καθώς αποτελούν τους βασικούς κατά κύριο λόγο μηχανισμούς με τους



οποίους αναπτύσσονται και εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον κόσμο τα UMPs. Τέτοιου είδους δομές ασχολούνται με δραστηριότητες, που χρησιμοποιούν ιδιωτικούς και δημόσιους πόρους για την υλοποίηση εγχειρημάτων, που δεν θα μπορούσαν να ολοκληρωθούν μόνο από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, εξαιτίας της έλλειψης πόρων, της ανεπάρκειας της τεχνογνωσίας, των νομικών περιορισμών και άλλων παραγόντων (del Cerro, 2003).

Οι συμπράξεις δημόσιου / ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) έκαναν την πρώτη εμφάνιση τους στις Ηνωμένες Πολιτείες στη δεκαετία του '70, για τα έργα ανάπτυξης στα κέντρα των πόλεων, μοχλεύοντας μια αλλαγή πολιτικής που από τότε είχε μια βαθιά επίδραση στην πρακτική του σχεδιασμού (Sagalyn, 2007). Παρόλο που οι ρίζες της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να αναχθούν στο τέλος του 19ου αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες (Beauregard, 2005), οι σύγχρονες εκφάνσεις τους έγκεινται στις αλλαγές των σχέσεων, που μεταμόρφωσαν την αστική οικονομία και τον αυξανόμενο διακρατικό ανταγωνισμό για την αντιμετώπιση προβλημάτων μέσω προσπάθειών αστικής αναγέννησης (Fainstein, 2001). Τα πρώιμα UMPs, όπως το Inner Harbor (Harvey, 1989) στη Βαλτιμόρη (Εικόνα 3) και το Faneuil Hall Marketplace (Frieden & Sagalyn, 1989) στη Βοστώνη (Εικόνα 4), σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αποτέλεσαν παράδειγμα για τους δημόσιους οργανισμούς, που επιθυμούν να συνεργαστούν με τον ιδιωτικό τομέα, στην ανακατασκευή αστικών περιοχών στις πόλεις της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης.

Ωστόσο, υποστηρίχθηκε από πολύ νωρίς ότι οι συμπράξεις ήταν εκ φύσεως κερδοσκοπικές στην εκτέλεση και το σχεδιασμό, ενώ οι κίνδυνοι και το ρίσκο αναλαμβάνονταν και επωμίζονταν, στο μεγαλύτερο βαθμό, από το δημόσιο τομέα. Από πολλούς θεωρήθηκε, πως δεν ήταν τίποτα περισσότερο, από μια ενίσχυση των εύπορων καταναλωτών και των επιχειρήσεων σε βάρος της τοπικής συλλογικής κοινωνίας και των εργαζομένων (Harvey D., 1989). Τέτοιου είδους επικρίσεις, προδίδουν μια ιδεολογική αποστροφή σε λύσεις, που βασίζονται στην αγορά ενώ στερούνται ανάλυσης λεπτομερών μελετών περίπτωσης, ώστε να μπορούν να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι και οι αποδόσεις κόστους και οφέλους.

Οι αναλύσεις των συμπράξεων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στα έργα της τελευταίας εικοσαετίας του 20<sup>ου</sup> αιώνα, παρότι αποδέχονται τη χρησιμότητα τέτοιων

δομών υπό ορισμένους όρους, εντοπίζουν το γεγονός ότι οι εταιρικές σχέσεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα ήταν ως επί το πλείστον άνισες και είχαν την τάση να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της αγοράς ακινήτων, ως στρατηγική οικονομικής ανάπτυξης, εγκαταλείποντας ή αγνοώντας, παράλληλα, άλλες στρατηγικές, που θα ανέπτυσσαν δεξιότητες των εργαζομένων, θα δημιουργούσαν θέσεις εργασίας και ευκαιρίες (Fainstein, 2001). Εναλλακτικά, προτείνεται τα δημόσια προγράμματα ανασυγκρότησης και η αρωγή του ιδιωτικού τομέα σε αυτά, να αποτελέσουν μέρος ενός καθολικά δίκαιου προγράμματος, το οποίο, ωστόσο, θα διαμορφώνεται από το πλαίσιο της οικονομικής ανάπτυξης κατά το στάδιο του σχεδιασμού, με στόχο τη δημιουργία χώρου για την υποστήριξη της βιομηχανίας και των παραγωγικών διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου στα επίπεδα των τιμών και τη συμμετοχή στην ανάπτυξη των κερδών (Fainstein, 2001).

**Εικόνα 3: Το κέντρο και το Inner Harbor, Baltimore, 1988**



Πηγή: Harvey, 2001, π: 131, Κέντρο, Inner Harbor, Federal Building, Δημαρχείο, κτίρια στέγασης νέων οικονομικών δραστηριοτήτων, περίπτερα του Harborplace, 1988

Η ασυμμετρία και η ανισοκατανομή του βαθμού ελευθερίας χαρακτηρίζει τις εταιρικές σχέσεις των ΣΔΙΤ, καθώς ο ιδιωτικός παράγοντας διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία για την επίτευξη της σκοπιμότητας του, ως εταίρου στο έργο, η οποία είναι το κέρδος, εν αντιθέσει με τους κρατικούς φορείς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν το πολιτικό ρίσκο και την κοινωνική δυσαρέσκεια. Για την πόλη και την κρατική διακυβέρνηση, ωστόσο, ο συνδυασμός οικονομικού και πολιτικού κόστους είναι συχνά απρόβλεπτα υψηλός και οι νέες δεσμεύσεις πρέπει να εμπίπτουν σε αναθεωρημένες ευκαιρίες. Έτσι, η πρόκληση είναι να βρεθούν μορφές δεσμεύσεων, οι οποίες να παρέχουν μια κάποια προστασία για τον πολίτη, λαμβάνοντας παράλληλα αποφάσεις με αρκετά υψηλά ποσοστά κινδύνου, ώστε να καταστούν δυνατές μέσα από πολιτικούς στόχους, που πρέπει να εφαρμοστούν (Sagalyn, 2003).

**Εικόνα 4: Faneuil Hall Marketplace υπό ανακαίνιση, Βαλτιμόρη**



Πηγή: [www.digitalcommonwealth.org](http://www.digitalcommonwealth.org)- Κατασκευάστηκε το 1742, περί το 1900 τα κτίρια στη Βοστώνη υποβαθμίστηκαν και πολλά εγκαταλείφθηκαν, το 1970 με τη στρατηγική αστικής αναγέννησης οι ερειπωμένες κατασκευές ανακατασκευάστηκαν

Η παγκοσμιοποίηση και η φιλελευθεροποίηση της αγοράς συνδέονται με την εμφάνιση νέων μορφών διακυβέρνησης και με την σύνδεση της αστικής ανάπτυξης με πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές σχέσεις εξουσίας στην πόλη (Moulaert et al., 2003). Παρά την επιχειρηματική τους φύση και τις ιδιωτικοποιημένες διαχειριστικές τους δομές, τα UMPs είναι κρατικής πρωτοβουλίας και συχνά χρηματοδοτούνται εξολοκλήρου από το κράτος. Επίσης, οι τρέχουσες διαμορφώσεις των ιδρυμάτων για το έργο, που δημιουργείται και για την υλοποίηση των σχεδίων αποκαλύπτουν ένα εξαιρετικό βαθμό επιλεκτικότητας.

Μέχρι πρότινος, υπήρχε ένα σημαντικό έλλειμμα, όσον αφορά την εκπροσώπηση της κοινωνίας στα UMPs, την εκπροσώπηση συμφερόντων διαφόρων κοινωνικών ομάδων και την παρουσία τυπικών κανόνων ένταξης ή συμμετοχής. Το πιο σημαντικό είναι ότι η κοινωνική συμμετοχή σπανίως είναι θεσμοθετημένη. Η άγνοια της συμμετοχικότητας στο σχεδιασμό φανερώνει την έλλειψη δημοκρατίας και κοινωνικής πολιτικής στις νέες στρατηγικές αστικής ανάπτυξης και την κακή ενσωμάτωση μεγάλων αστικών έργων σε ευρύτερες αστικές διαδικασίες και συστήματα σχεδιασμού (Moulaert et al., 2003).

Σε πιο πρόσφατο χρόνο, μια διαφορετική θεώρηση υποστηρίζει ότι οι εταιρικές σχέσεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα μπορούν να αποτελέσουν μέσο για την παροχή δημόσιων οφελών, συμπεριλαμβανομένων των δεσμεύσεων για εργασία, των πολιτιστικών εγκαταστάσεων και της οικονομικά προσιτής στέγασης. Ωστόσο, τέτοια έργα ενέχουν υψηλό ρίσκο, τόσο για τους δημόσιους, όσο και για τους ιδιωτικούς συμμετέχοντες, καθώς προσανατολίζονται πρωτίστως προς την κερδοφορία και στην τυπική παραγωγή αστικών τοπίων, που κυριαρχούν ογκώδη, μεγαλεπήβολα κτίρια, που αποθαρρύνουν την αστικοποίηση (Fainstein, 2008). Τα πρόσφατα UMP στη Νέα Υόρκη, το Λονδίνο, στο Άμστερνταμ και σε άλλες πόλεις του δυτικού κόσμου αντιπροσωπεύουν τη σύγκλιση μεταξύ των αμερικανικών και ευρωπαϊκών προσεγγίσεων κυβερνητικής παρέμβασης, όπως ενσωματώνονται στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και στον προσανατολισμό προς την ελεύθερη αγορά (Fainstein, 2008).

Τα UMP δεν μπορούν να θεωρηθούν τοπικά σχέδια, δεδομένου του μεγέθους τους και γι' αυτό ανάγονται σε πλαίσια πολυεπίπεδης και πολυσχιδούς διακυβέρνησης. Η φιλελευθεροποίηση του σχεδιασμού και της κατασκευής τέτοιων έργων και η εξέλιξη των δομών στις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ενέχουν υψηλούς κινδύνους ως προς τον κοινωνικό αντίκτυπο, κυρίως. Ωστόσο, οι υπέρογκοι προϋπολογισμοί και οι ανάγκες σε πόρους, καθιστούν τη φέρουσα αξία των κρατικών μηχανισμών, ανεπαρκή. Οι συμμετοχικές διαδικασίες στον σχεδιασμό, τα τελευταία χρόνια, υποδηλώνουν την ανάγκη για εκπροσώπηση της κοινωνίας ευρύτερα, ώστε να αποφεύγονται ο αποκλεισμός και η περιθωριοποίηση. Ο κρατικός φορέας, εκτός από τη σκοπιμότητα της ανάπτυξης και το ρόλο του επενδυτή, πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη της διαφύλαξης της κοινωνικής δικαιοσύνης και της καθολικής

ανάπτυξης, ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα όλων στην πόλη και στο περιβάλλον.

## **2.5. Παγκοσμιοποίηση και Urban Megaprojects**

Η παγκοσμιοποίηση είναι το αιτιώδες πλαίσιο για την ανάπτυξη των UMPs. Παρότι δεν αποτελεί μια νέα πραγματικότητα, οι διακρατικές, οικονομικές στρατηγικές και ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών ενίσχυσαν σημαντικά την παρουσία της στην παγκόσμια αγορά, στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Αντίθετα, φαίνεται να είναι μια κυκλική, ίσως μη αναστρέψιμη κατάσταση, μέσω της οποίας η παγκόσμια ιεραρχία των κρατών ορίζεται τόσο από τις δυνάμεις των αναπτυξιακών τάσεων, όσο και από τις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές διευθετήσεις, σε κάθε δεδομένη στιγμή.

Η ανάλυση σε παγκόσμιο επίπεδο δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, στο οποίο η κατανόηση της ανόδου των διεθνών δυνάμεων συνεπάγεται την παραμέληση της προσοχής, στις εθνικές και τοπικές δυνάμεις. Με άλλα λόγια, η παγκοσμιοποίηση δεν δρα ως ο μόνος παράγοντας, που μπορεί να εξηγήσει τις πολεοδομικές αναδιαρθρώσεις και τις διαδικασίες οικονομικής ανάπτυξης στις πόλεις (Abu-Lughod, 1999). Αντίθετα, η αστική κληρονομιά των πόλεων και ο διεθνής προσανατολισμός τους έχουν προκύψει ή αναδυθεί από εθνικούς και περιφερειακούς παράγοντες ανα τους αιώνες.

Στις πρόσφατες τοπικές πολιτικές και οικονομικές διαδικασίες, η παγκοσμιοποίηση λειτουργεί ως καταλύτης, καθώς το πλαίσιο των δράσεων έχει αναχθεί σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα, ενώ παράλληλα, υποβόσκει η ανάγκη για εναρμονισμό με τις ευρύτερες εξελίξεις (Chase-Dunn, 1999).

Τα κράτη, αλλά και σε χαμηλότερη κλίμακα, οι πόλεις, προσπαθούν να τοποθετηθούν ως δυναμικοί παγκόσμιοι φορείς, ώστε να αποτελούν μέλος αυτής της αναγκαστικής, διαδραστικής, γεωπολιτικής διαδικασίας. Η πορεία τους εξαρτάται από τη σχετική ισχύ των εθνικών οικονομιών και του αστικού τοπίου, στο παγκόσμιο πλαίσιο, αλλά και από τη θέση που διεκδικούν και κατακτούν σε ένα τέτοιο παγκόσμιο πλαίσιο. Παρόλα αυτά, ο παραπάνω ισχυρισμός είναι ενδεικτικός, καθώς μια παγκόσμια και σύνθετη οργανωτική δομή του συνόλου της οικονομίας, η οποία κατορθώνει να συνδέει τις πόλεις, σε όλο τον κόσμο, δεν έχει ακόμη αναπτυχθεί, πλήρως (Taylor et al., 2009).

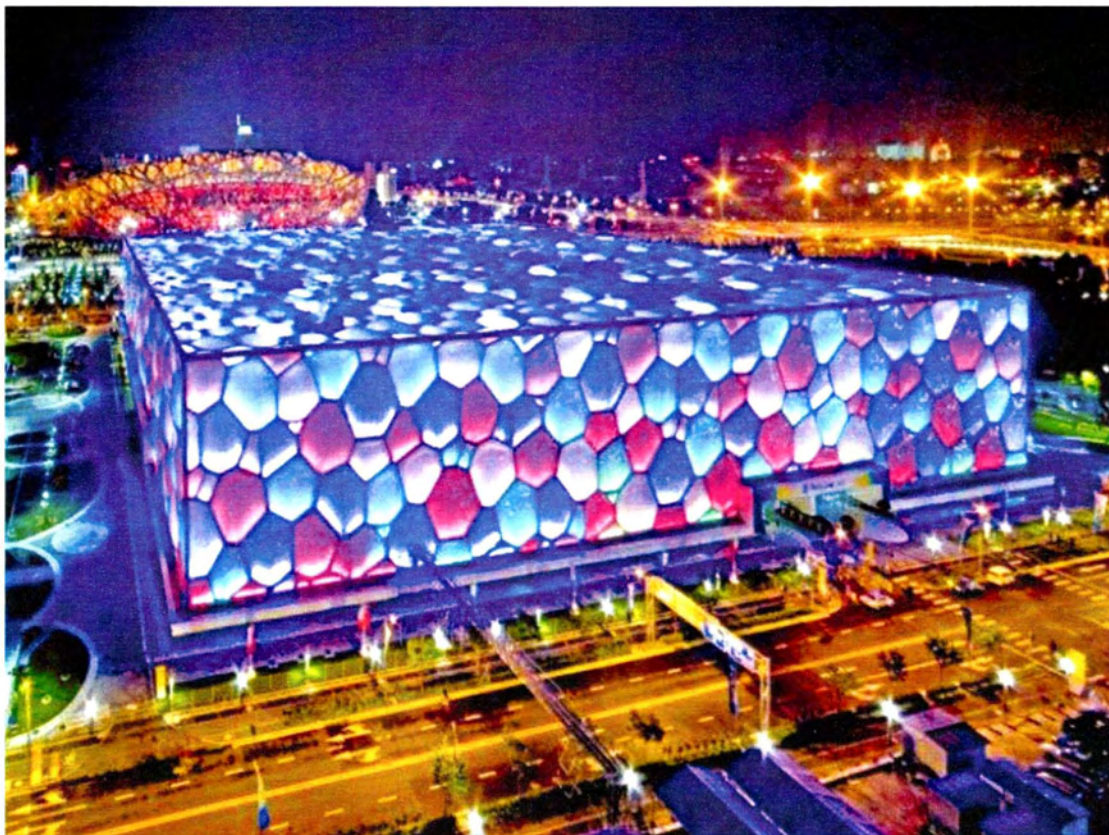
Ωστόσο, οι πόλεις αποτελούν ένα σύνολο “κόμβων” και συνδέονται με ένα δίκτυο σχέσεων, δομών και εδαφών, με συστατικό παράγοντα τις ροές και τους δεσμούς. Η διαδικασία δεν είναι, επομένως, γραμμική και ομοιόμορφη, αλλά μεταβαλλόμενη και πολύπλοκη, ενώ σε ίδιες στρατηγικές και αποφάσεις πολιτικής, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι διαφορετικά και ανομοιογενή, εκτός εάν ανάγονται σε ορισμένη ιστορική περίοδο ή σε συγκυριακές περιπτώσεις. Επιπλέον, ο τρόπος με τον οποίο αλλάζουν οι ροές και οι δομές, καθώς και ο ρόλος των πόλεων στην κλίμακα της παγκόσμιας ιεραρχίας, αποτελούν περιεχόμενο της παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας (Taylor et al., 2009). Το βέβαιο είναι ότι όλες οι πόλεις και τα κράτη, ανεξαιρέτως, είναι μέλη της καπιταλιστικής ελεύθερης αγοράς.

Συμπερασματικά, η αναγκαιότητα για προβολή και θέση ισχύος στην παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα γεννά συχνά τα Megaprojects με προσανατολισμό στην αστική ανάπτυξη ή αναγέννηση. Οι διοικήσεις των πόλεων επιδιώκουν την ενίσχυση της δύναμης και την ανάπτυξη τους σε παγκόσμιο- όχι μόνο σε τοπικό ή εθνικό- επίπεδο. Αυτός άλλωστε είναι και ο βασικός σκοπός για τον οποίο διοχετεύονται πόροι και συμμετέχει τόσο ενεργά ο ιδιωτικός τομέας, αφού ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας, θα προσδώσει πολλά οφέλη, που θα καρπωθούν από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, ενώ η κοινωνία ενδέχεται να καταστεί ακόμα και ζημιωμένη.

## **2.6. Τα αστικά Megaprojects ανα τον κόσμο**

Στις πόλεις ανα τον κόσμο, τα UMPs κατασκευάζονται όλο και περισσότερο. Πολλά από αυτά, όπως το Μουσείο Guggenheim στην πόλη του Bilbao ή το Beijing Water Cube στο Πεκίνο (Εικόνα 5) κατάφεραν να προσελκύσουν παγκόσμια προβολή των πόλεων υποδοχής τους, μέσω της εμβληματικής αρχιτεκτονικής τους. Άλλα, όπως το Three Gorges Dam (Εικόνα 6) στο Wuhan, της Κίνας ή η διώρυγα στη Μάγχη έχουν μικρότερη αισθητική δυναμική, όμως εισήγαγαν τεράστια και πρωτόγνωρη τεχνογνωσία στη μηχανική και στην οικονομική διαχείριση.

Εικόνα 5: Water Cube, Beijing, China



Πηγή: [beijingwatercube.com](http://beijingwatercube.com)

Το National Acquatics Center χτίστηκε στα πλαίσια των Ολυμπιακών Αγώνων το 2008  
Μετά το πέρας των Αγώνων αναδιαμορφώθηκε και λειτουργεί ως Πάρκο Ψυχαγωγίας

Η αύξηση στους ρυθμούς παραγωγής τέτοιων έργων σε όλο τον κόσμο αντανακλούν την ταχεία ανάπτυξη της φέρουσας ικανότητας των οικονομιών με σκοπό την ανάπτυξη, καθώς επίσης και την αδηφάγα προσπάθεια πόλεων του αναπτυσσόμενου κόσμου και των αντίστοιχων εθνών να αναβαθμιστούν και να αποτελέσουν σημαντικούς πυλώνες της παγκόσμιας οικονομίας.

Τα κόστη, ωστόσο, για την δημιουργία και την υλοποίηση ενός Urban Megaproject παραμένουν υπέρογκα και μέχρι πρότινος αποτελούσαν απαγορευτικό παράγοντα για

τα, όχι και τόσο οικονομικά ισχυρά κράτη, ενώ παράλληλα απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ισχυρή κρατική υπόσταση, ώστε ο κρατικός φορέας, όχι μόνο είναι σε θέση να αντέξει οικονομικά ένα τέτοιο έργο, αλλά να διακρίνεται από ικανούς και πρόθυμους συντελεστές, που δύνανται να αναλάβουν την απαιτούμενη ουσιαστική αναδιάρθρωση, μεταβολή και ανασυγκρότηση, που απαιτεί ένα megaprojects για να χτιστεί και να λειτουργεί, στα πλαίσια της βιωσιμότητας.

**Εικόνα 6: Σταθμός Υδροηλεκτρικής Ενέργειας στο Three Gorges Dam, Wuhan, China**



Πηγή: [www.gettyimages.co.uk](http://www.gettyimages.co.uk),

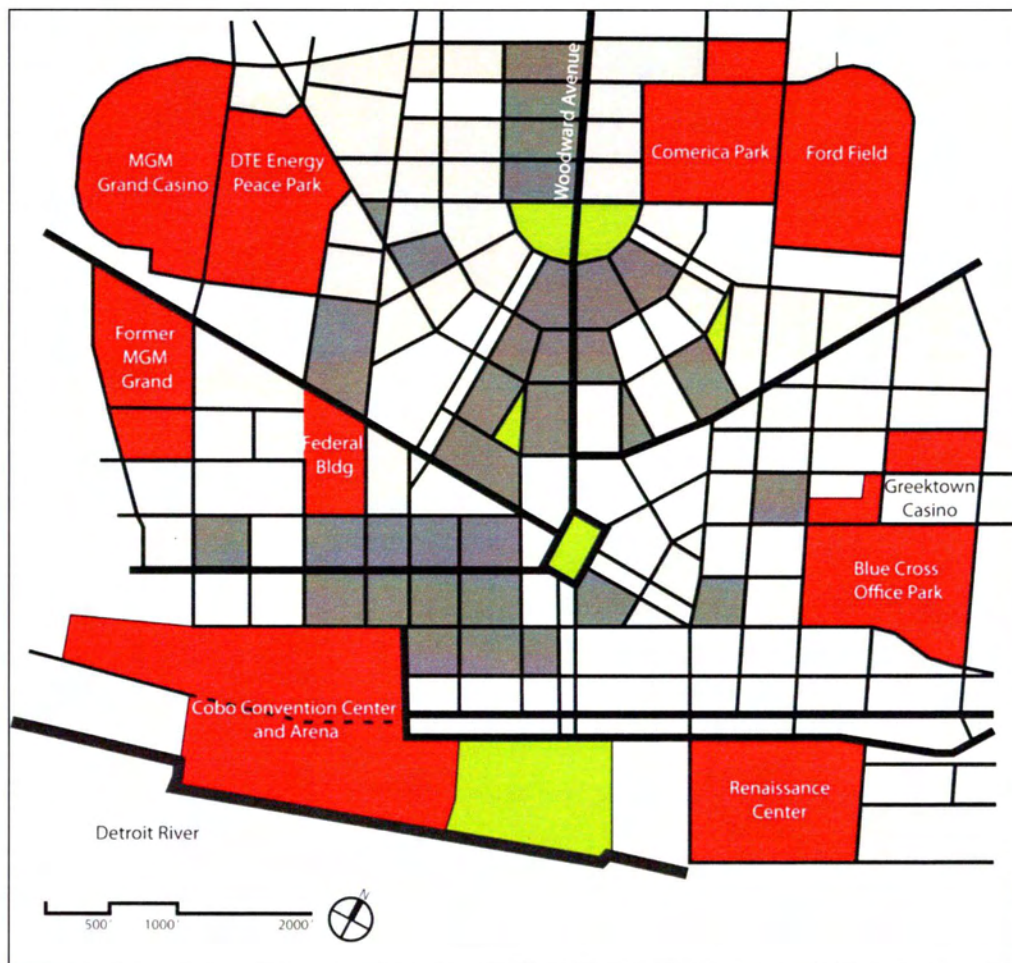
Το έργο ολοκληρώθηκε και τέθηκε σε λειτουργία το 2012. Αποτελούσε το μεγαλύτερο σταθμό υδροηλεκτρικής ενέργειας παγκοσμίως. Από άποψη επίδρασης στον αστικό χώρο το φράγμα προκάλεσε μετακίνηση 1,3 εκατομμύρια ανθρώπων, οι εργασίες αλλοίωσαν και κατέστρεψαν αρχαιολογικούς χώρους και υπάρχει έντονος κίνδυνος κατολισθήσεων

Φυσικά η κατάσταση και η τυπολογία των UMPs διαφοροποιείται έντονα στις ήδη ανεπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες πόλεις και κράτη. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι ο στόχος της ανάπτυξης είναι κοινός για όλους, η προσέγγιση, που ακολουθείται διαφέρει κατά πολύ. Στις πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών, για παράδειγμα στις πολιτείες του Detroit (Εικόνα 7) και της Philadelphia (Εικόνα 8), τα τελευταία χρόνια η σύλληψη ενός UMPs επαφίεται κυρίως της αναψυχής και όχι της κατασκευής μνημειωδών πολιτιστικών εγκαταστάσεων (Brent, 2013), όπως συμβαίνει στα σχέδια



αναγέννησης στην Ευρώπη και σε δυτικοποιημένες πόλεις της Ασίας. Η διαφοροποίηση των στρατηγικών σε Ευρώπη και Αμερική, διαφέρουν σημαντικά αναφορικά με τη στρατηγική, που χαράσσουν τα κράτη σε περιπτώσει UMPs. Το “αμερικανικό μοντέλο” βασίζεται κυρίως στην επένδυση και ανάπτυξη Megaproject, που στοχεύουν στην αύξηση του καταναλωτισμού και της αναψυχής, όπως casino, εμπορικά κέντρα και θεματικά πάρκα ψυχαγωγίας, εγχειρήματα που διαδραματίζουν συμπληρωματικό ρόλο στις ευρωπαϊκές στρατηγικές των UMPs.

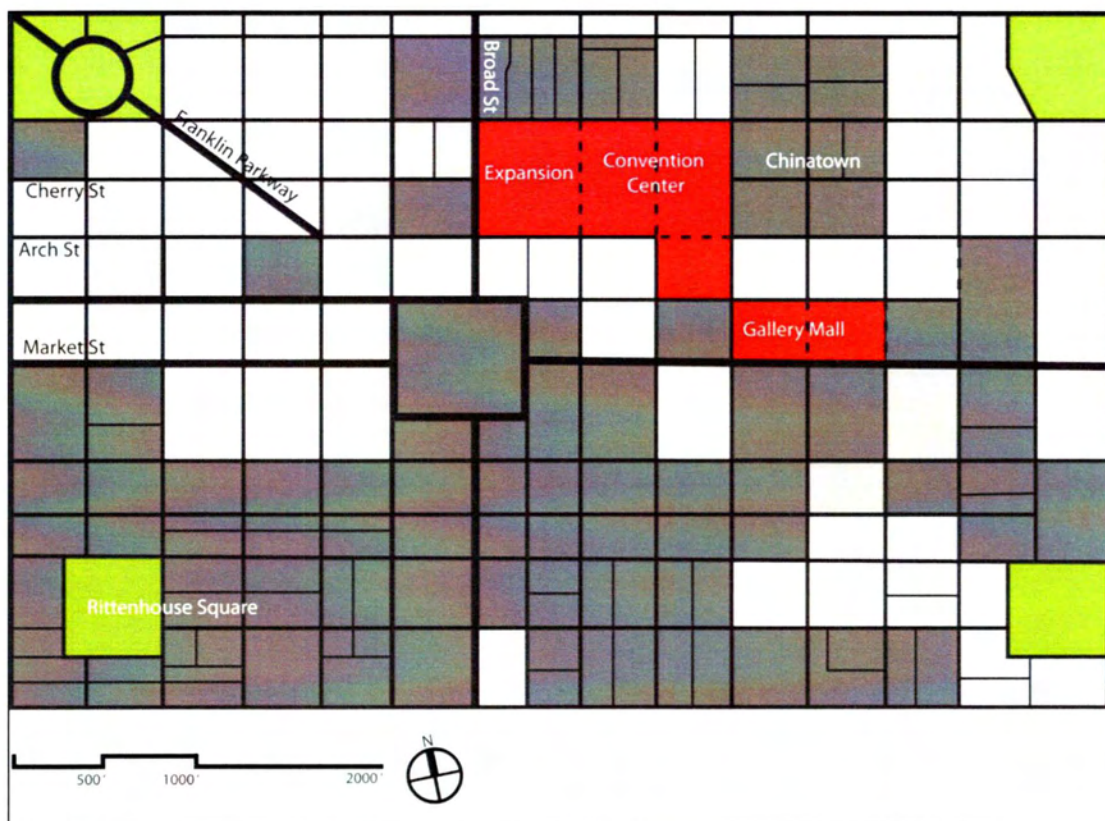
Εικόνα 7: Αστικός Ιστός και Megaprojects, Detroit



Πηγή: Brent, 2013, p:17

Τα Megaprojects απεικονίζονται με κόκκινο χρώμα, από το 1960 έως το 2012, με σκοπό την αστική αναγέννηση και την οικονομική ανάπτυξη

Εικόνα 8: Αστικός Ιστός και Megaprojects, Philadelphia



Πηγή: Brent, 2013, p:16

Τα Megaprojects απεικονίζονται με κόκκινο χρώμα, από το 1988 έως το 2012, με σκοπό την αστική αναγέννηση και την οικονομική ανάπτυξη

Τα κράτη της Λατινικής Αμερικής, διακρίνονται από έντονες ανισότητες, ενώ παράλληλα, η πολιτική ανισορροπία και τα συμφέροντα, δεν δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη αστικών megaprojects. Ωστόσο, δεν είναι λίγα αυτά που έχουν πραγματοποιηθεί, χωρίς όμως να φέρουν αξιόλογα αποτελέσματα και ανταποδοτικά οφέλη. Το 1960, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Βραζιλίας μετέφερε την πρωτεύουσα της χώρας, από το Rio De Janeiro, στη Brasilia. Η παρέμβαση, η οποία είχε επίσης προγραμματιστεί για να γιορτάσουν την 400<sup>η</sup> επέτειο της πόλης το 1965, αφορούσε ένα μεγάλο ανάχωμα του κόλπου Guanabara, όπου κατασκευάστηκε ένας μεγάλος δημόσιος χώρος πρασίνου, καθώς και η υπερυψωμένη, περιφερειακή, εθνική οδός, επίσης γνωστή ως “Perimetral” (Εικόνα 9), που θα εκτεινόταν περίπου πέντε χιλιόμετρα, κατά μήκος της επέκτασης του λιμανιού του Ρίο ντε Τζανέιρο (Lopez Regos, 2017). Πρόσφατα, μετά τη φιλοξενία ενός αριθμού διεθνών

γεγονότων, συμπεριλαμβανομένης της Διάσκεψης των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, το 1992, τους Παναμερικανικούς Αγώνες, το 2007 και το 2014 το World Cup (το τελευταίο μαζί με άλλες Βραζιλιάνικες πόλεις), ξεκίνησε ένα νέο megarproject που ολοκληρώθηκε το 2016, ακριβώς για τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Το έργο “Porto Maravilla” (Εικόνα 10) περιελάμβανε μια περιοχή περίπου πέντε εκατομμυρίων τετραγωνικών μέτρων και προέβλεπε, εκτός των έργων υποδομής, νέα αστικά πρότυπα σε μια περιοχή περίπου 70 χιλιομέτρων, με 650.000 τετραγωνικά μέτρα πεζοδρομίων, 17 χιλιόμετρα ποδηλατοδρόμων και 28 χιλιόμετρα, τεχνολογικά προηγμένων, σιδηροδρομικών γραμμών (Companhia de Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro-CDURP,2015).

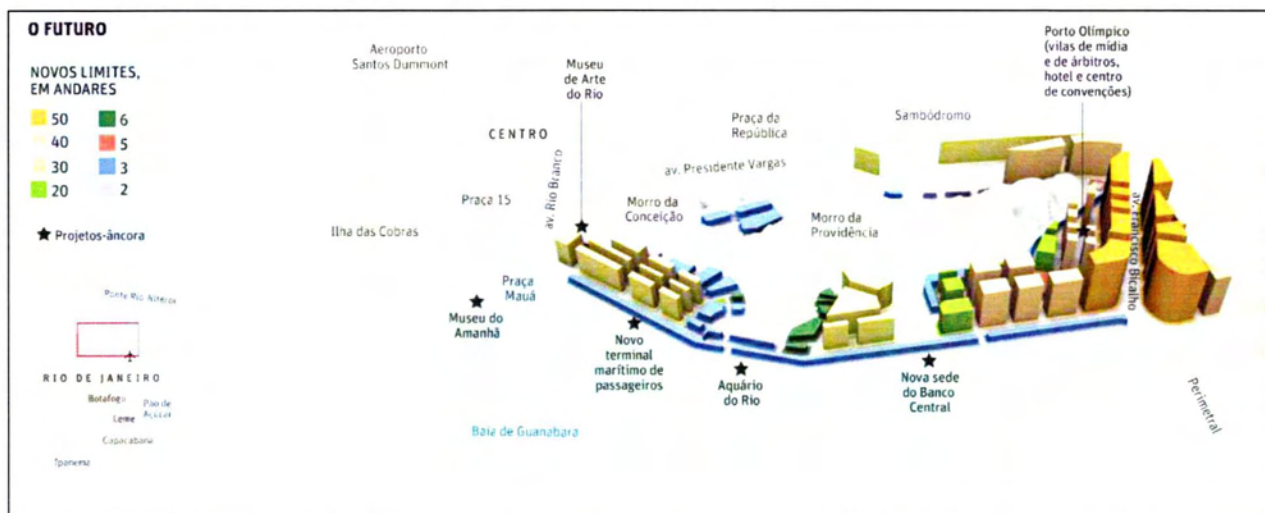
**Εικόνα 9: Via Elevada do Perimetral, Rio de Janeiro, Brazil**



Πηγή: [www.brasilianafotografica.bn.br](http://www.brasilianafotografica.bn.br)

Υπερυψωμένος αυτοκινητόδρομος στην Avenida Rodrigues Alves, ο οποίος συνδέει τους κύριους οδικούς κόμβους της πόλης του Ρίο ντε Τζανέιρο στη Βραζιλία. Αναπτύχθηκε σταδιακά μεταξύ '50 και '60 και κατεδαφίστηκε το 2013-2014 ως τμήμα του Porto Maravilla

Εικόνα 10 : Παρεμβάσεις πλαισίου ανάπλασης “Porto Maravilha”, Rio De Janeiro



Πηγή: portomaravilha.com.br

Κρατική Πρωτοβουλία για την αναγέννησης της πόλης- Κόστος \$8 δισεκατομμύρια

Στην Ασία, οι διαφορές των πόλεων και των κρατών είναι τόσο έντονες, με αποτέλεσμα να απαντώνται πολλές τυπολογίες αστικών megaprojects. Στις ανεπτυγμένες ασιατικές πόλεις, τα μέγα αστικά έργα μετουσιώνονται σε εμβληματικά κτίρια και εγκαταστάσεις, όπως το κτίριο Shanghai Urban Planning Exposition Center (Εικόνα 11), στη Σαγκάη(Campanella, 2008), αλλά και ολοκληρωμένα αστικά μέγα έργα, με προσανατολισμό στον πολιτισμό, όπως για παράδειγμα η ανάδειξη της συνοικίας West Kowloon Cultural District (βλ: 4.6), στο Hong Kong, σε πρωτεύουσα τεχνών και πολιτισμού της Ασίας (WKCDA, 2016). Η ασιατική ήπειρος είναι πολυπληθής και πολλά κράτη κρίνονται να αντιμετωπίσουν, συχνά, τις προκλήσεις της συνεχούς πληθυσμιακής αυτής αύξησης. Με σκοπό την αντιμετώπιση του παραπάνω φαινομένου, δεν είναι σπάνια η περίπτωση δημιουργίας νέων πόλεων, όπως οι πόλεις Bundang και Ilsan (Εικόνα 12), οι οποίες σχεδιάστηκαν με σκοπό την αποφόρτιση της ήδη πυκνοκατοικημένης και πυκνοδομημένης πρωτεύουσας της Κορέας, τη Σεούλ (Joo, 2013).

**Εικόνα 11: Shanghai Urban Planning Exposition Center**



Πηγή: <http://www.smartshanghai.com>

Εμπνευσμένο από τις παραδοσιακές κινεζικές πόρτες της πόλης και το κινεζικό αισθητικό ιδεώδες, με έμφαση στην κεντρική συμμετρία και ενσωματώνει το παραδοσιακό σε μια σύγχρονη αίσθηση, λειτουργεί από το 2000, φιλοξενεί εκθέσεις, δραστηριότητες έρευνας, ψυχαγωγίας και διασκέδασης

**Εικόνα 12: Ilsan, Νότια Κορέα**



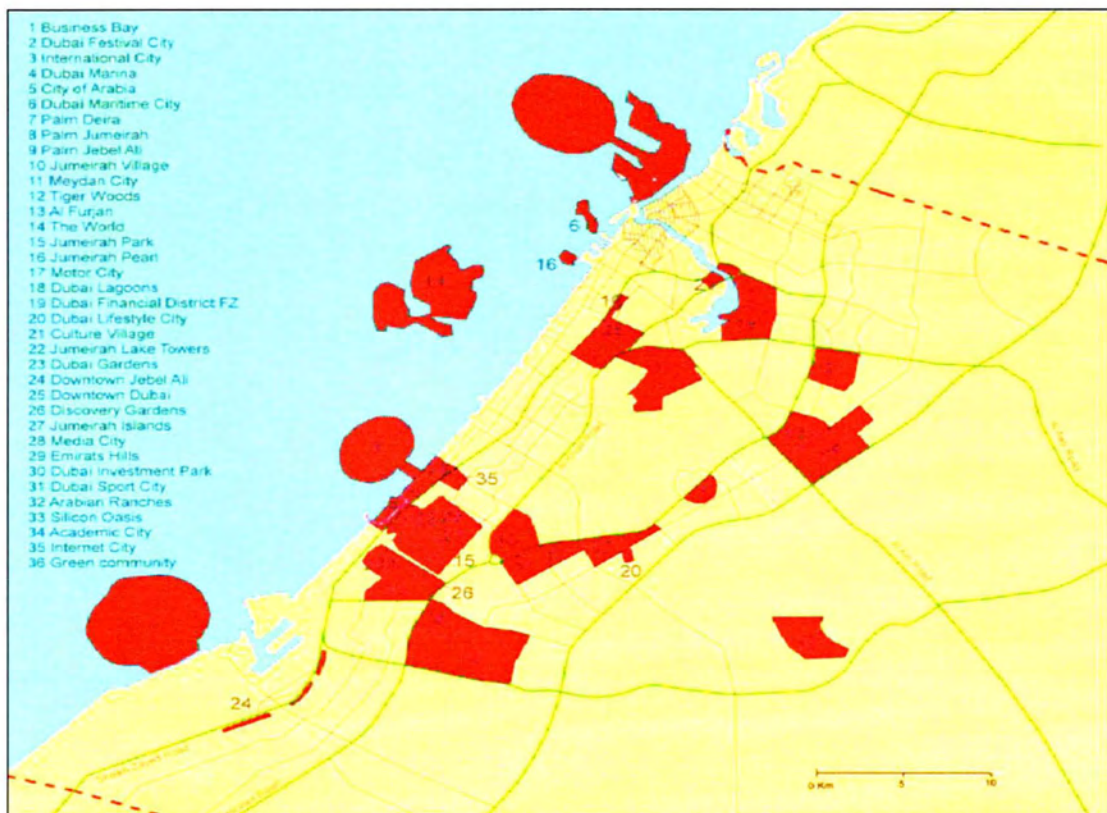
Πηγή: <http://www.koreaherald.com/>

Νέα πόλη, Ολοκληρώθηκε το 1996, στο πλαίσιο του σχεδίου ανάπτυξης 5 νέων πόλεων

Πόλεις όπως το Dubai και το Qatar, εξαιτίας της διαφορετικής ιστορικής τους πορείας από τις Ευρωπαϊκές και εκείνων των Ηνωμένων Πολιτειών, ακολουθούν ένα διαφορετικό πρότυπο αστικής ανάπτυξης και όχι εκείνο της μετάβασης του οικονομικού προτύπου των κοινωνιών από τη γεωργία, στην εκβιομηχάνιση, έπειτα

στην «κοινωνία της πληροφορίας» και τελικά στην παρούσα «οικονομία της γνώσης» (Hvidt, 2009). Η αστική αναδιαμόρφωση του Dubai (Εικόνα 13), για παράδειγμα, σκιαγραφείται από μια προσπάθεια παράληψης των παραπάνω και μετάβασης στην κοινωνία της πληροφορίας (Ewers & Malecki, 2010), αλλά αποτελεί και την μετουσίωση της ισχύος του κράτους και των φορέων του, σπάνια περίπτωση πλέον για τον ανεπτυγμένο κόσμο.

Εικόνα 13: 36 Αστικά Megaprojects στο Dubai



Πηγή: Aoun, 2016

Αποτυπώνονται τα μεγαλύτερα σε μέγεθος UMPs στο πλαίσιο του “Dubai 2020 Urban Master Plans” Στην Αυστραλία τα megaprojects αφορούν κυρίως σε μεταφορικές, υπερσύγχρονες υποδομές, ενώ παράλληλα τα έργα αστικής αναγέννησης εντοπίζονται σε πληθώρα, στις μητροπολιτικές περιοχές. Η σιδηροδρομική σύνδεση Μελβούρνης- Μπρίσμπεϊν, εκτός από τη διευκόλυνση των επιβατικών και εμπορευματικών μετακινήσεων, στόχο έχει και την ανάπτυξη των περιφερειακών πόλεων, μέσω της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων και αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας. Ωστόσο, πολλά είναι τα σχέδια δράσεων των megaprojects αστικής αναγέννησης, κυρίως σε περιοχές περιφερειακά της Μελβούρνης, όπως η Fishermans Bend (Εικόνα 14), έργο με

χρονικό ορίζοντα το 2050 και βασικό στοιχείο τη βιωσιμότητα και τα Docklands, αποβιομηχανοποιημένων περιοχών, που μετατρέπονται σε κέντρα αναψυχής, εστίασης, λιανικού εμπορίου και περιλαμβάνουν τόσο οικιστικά όσο και εμπορικά ακίνητα (Shaw, 2018) (Εικόνα 15).

**Εικόνα 14: Παρεμβάσεις του UMP στο Fishermans Bend, Μελβούρνη-**



Πηγή: Victoria State Government, 2017

Οι χάρτες από πάνω προς τα κάτω περιγράφουν τις παρεμβάσεις:

- 1) στις πολιτιστικές υποδομές και στην υγεία, 2) σε ποδηλατοδρόμους, 3) στον έλεγχο ύψους κτιρίων,
- 4) στην ανάδειξη φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, 5) στους οδικούς άξονες και 6) στις δημόσιες συγκοινωνίες

Στο Sidney, καλύπτοντας 22 εκτάρια κατά μήκος του λιμανιού, η ανάπλαση της περιοχής Barangaroo, με προϋπολογισμό 8 δισεκατομμυρίων επικεντρώνεται κυρίως στη βιωσιμότητα και τη δημιουργία χώρων πρασίνου (Harris, 2018) (Εικόνα 16). Η στρατηγική αστικών megaprojects στην ήπειρο της Αυστραλίας περιλαμβάνει έντονα το στοιχείο της βιωσιμότητας με τη δημιουργία δημόσιων χώρων, κατοικιών, θέσεων εργασίας και χώρων αναψυχής και εμπορίου.

Εικόνα 15: Η αστική αναγέννηση στα Docklands της Μελβούρνης



Πηγή: <https://drivenxdesign.com>

Εικόνα 16: Το αστικό τοπίο της Barangaroo, Sidney

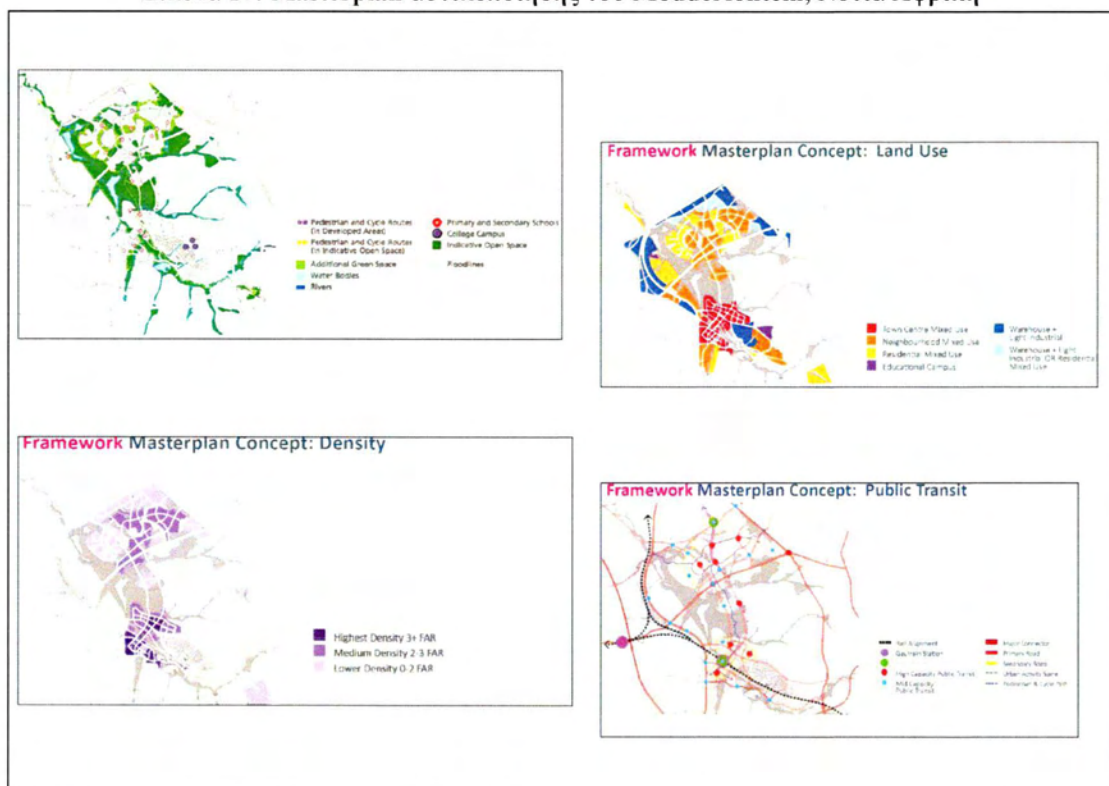


Πηγή: <https://www.barangaroo.com>



Καθώς οι ήδη ανεπτυγμένες οικονομίες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ασίας και της Αυστραλίας συνεχίζουν να υλοποιούν έργα αστικής αναγέννησης και ανάπτυξης, τα κράτη της Αφρικής έχουν αρχίσει να αστικοποιούνται. Οι περισσότερες αφρικανικές κυβερνήσεις έχουν επικεντρώσει έντονα τα τελευταία χρόνια στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης προκειμένου να μειωθεί η ανεργία, να αυξηθεί η ευημερία και το ΑΕΠ. Η ανάγκη για την ανάπτυξη βιώσιμων υποδομών ήταν έντονη και τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση, όπως οι νέες γραμμές μετρό στη Νιγερία, νοσοκομεία στο Lesotho, ενεργειακά έργα στη Νότια Αφρική, ενώ η ήπειρος γενικότερα, είναι αποδέκτης πολλών ξένων επενδύσεων για megaprojects υποδομής (KPMG, 2013).

**Εικόνα 17: Masterplan αστικοποίησης του Modderfontein, Νότια Αφρική**



Πηγή: Zenday Modderfontein, 2015

Από πάνω προς τα κάτω οι χάρτες δείχνουν:

- 1) Έργα Κοινωνικής Υποδομής, 2) Χρήσεις Γής, 3) Ένταση των παρεμβάσεων στο χώρο και 4) Δημόσιες Μεταφορές

Η διεξαγωγή του Παγκόσμιου Κυπέλλου το 2010 αποτέλεσε ένα ειδικό γεγονός, στο πλαίσιο του οποίου χρηματοδοτήθηκαν και υλοποιήθηκαν πολλά έργα υποδομής, το κόστος ανήρθε στα 14\$ δισεκατομμύρια και παράλληλα διαμόρφωσε ένα ιδανικό

περιβάλλον για έργα αστικοποίησης. Ένα τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί το Modderfontein (Εικόνα 17), στα πλαίσια του οποίου προβλέπονται 55.000 οικιστικές μονάδες και ένας χώρος 150 εκταρίων για χώρους γραφείων, σε ένα χώρο που παρεμβάλλεται του Sandton και του Διεθνούς Αεροδρομίου OR Tambo (Ballard et al, 2017).

Συμπερασματικά, οι διαφοροποιήσεις των αστικών megarproject σε πόλεις και κράτη του κόσμου είναι έντονες, ανάλογα με τις ανάγκες, την ιστορία τους, την επιδιωκόμενη φυσιογνωμία, που στοχεύει να προσδοθεί από τους σχεδιαστές και τους επενδυτές, αλλά και την διοχέτευση και διαθεσιμότητα των πόρων. Επιπλέον σημαντικός παράγοντας καθορισμού της μορφής και της υλοποίησης ενός urban megarproject είναι η πολιτική κατάσταση της χωρικής ενότητας, όπου θα πραγματοποιηθεί, αλλά και η διεξαγωγή ειδικών γεγονότων παγκόσμιας αναφοράς όπως για παράδειγμα, οι Ολυμπιακοί Αγώνες. Κατά τα παραπάνω, η τυπολογία των έργων αυτών διαφέρει ανάλογα με τους επιδιωκόμενους σκοπούς, το χώρο και το χρόνο αναφοράς.

## **2.7. Megaproject αστικής αναγέννησης –Urban Regeneration Megaproject**

Η αστική αναγέννηση είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία, που αποσκοπεί στην οικονομική και κοινωνική αναζωογόνηση υποβαθμισμένων αστικών περιοχών μέσω μιας σειράς χωρικών και λειτουργικών μετασχηματισμών (Rodríguez, 2001). Η πολυπλοκότητα των αστικών αναπλάσεων απαιτεί έργα υποδομής, τα οποία λαμβάνουν υπόψη κοινωνικές και οικονομικές πτυχές και δραστηριότητες (Moulaert, et al., 2001). Επομένως η αστική αναγέννηση μπορεί να είναι στόχος των UMPs, ή ακόμη και αυτοσκοπός (Theurillat & Crevoisier, 2014).

Ως απόρροια των παραπάνω, ένας νέος όρος στον αστικό σχεδιασμό και στις αναπτυξιακές στρατηγικές κάνει την εμφάνιση του, τα Urban Regeneration Megaproject (URMP). Πρόκειται για αστικά megarprojects, των οποίων οι θέσεις προσδιορίζονται από την ύπαρξη περιοχών, που απαιτούν πολεοδομικές παρεμβάσεις και αναδιαρθρώσεις, εξαιτίας υποβάθμισης τους, από τις προηγούμενες επικρατούσες χρήσεις, όπως αποβιομηχανοποιημένες περιοχές, (Orueta & Fainstein ,2008). Οι νέες χρήσεις και λειτουργίες, που προκύπτουν μετά την αναγέννηση, παράγουν νέες χωρικές ενότητες με μικτές χρήσεις, και έχουν σκοπό να μπορούν να ανταποκρίνονται στη ζήτηση της αγοράς για γραφεία, τουριστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αναψυχής. Τέλος, η μελλοντική οικονομική βιωσιμότητα της υλοποίησης

των Urban Regeneration Megaproject, βασίζεται στη μέθοδο χρηματοδότησης που συνδυάζει δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους, σε μια σύμπραξη εταιρικής σχέσης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, γεγονός που τα διαφοροποιεί σημαντικά από τα έργα αστικής ανάπτυξης του 20<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα, τα οποία ήταν στην πλειονότητα τους αποτελέσματα κρατικής πρωτοβουλίας και χρηματοδότησης

Χωρικά εντοπισμένα στη Βόρεια Αμερική, τη Δυτική Ευρώπη, την Αυστραλία και τις αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας, τα Urban Regeneration Megaproject, φέρουν εκτός από το έντονο στοιχείο της πολεοδομικής αναδιάρθρωσης και των εμβληματικών, αρχιτεκτονικά, κτισμάτων, τον σκοπό κινητοποίησης της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης (Theurillat & Crevoisier, 2013). Δεν είναι λίγες, λοιπόν λίγες οι περιπτώσεις, υιοθέτησης των URMP, από αναπτυσσόμενες χώρες και πόλεις ως ένας τρόπος ανασυγκρότησης, όπως για παράδειγμα στην μετασοσιαλιστική Ευρώπη (Kazimierzak & Kosmowski, 2017).

Σύνηθες, στις στρατηγικές αστικής αναγέννησης είναι το φαινόμενο της “παγκοσμιοποιημένης πόλης”. Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο, παγκοσμιοποιημένες πόλεις θεωρούνται εκείνες, οι οποίες βρίσκονται σε θέση ισχύος, έναντι των άλλων, σε εθνική και παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, η “θέση” μιας πόλης, σε σχέση με άλλες, δεν ορίζεται, πια, ανάλογα μόνο με το Προϊόν της, το βιοτικό επίπεδο, την ιστορικότητα ή την ευρύτερη φυσιογνωμία της. Η ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας και των τουριστικών υποδομών αντανάκλα την παραπάνω πραγματικότητα, όπως επίσης και την κοινωνική επιταγή για ψυχαγωγία, διασκέδαση και φαντασία στις πόλεις (Hannigan, 1998). Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, της αστικής αναγέννησης των πόλεων προσπαθούν, την τελευταία 20ετία να τις καταστήσουν τουριστικούς πόλους, ώστε οι επισκέπτες να μπορούν βρουν κάτι το διαφορετικό στην πόλη, απότι συναντούν στην καθημερινότητα τους και παράλληλα, με αυτόν τον τρόπο, οι πόλεις να καθίστανται ανταγωνιστικές έναντι άλλων πόλεων της χώρας, αλλά και όλου του κόσμου.

Τα URMP περιλαμβάνουν μεμονωμένα κτίρια, εμβληματικής αρχιτεκτονικής, πολιτιστικού ή ψυχαγωγικού ενδιαφέροντος, αποτελούν μια κρίσιμη συνιστώσα του φαινομένου της τουριστικής πόλης (Ryan & Brent, 2013). Εμβληματικής αρχιτεκτονικής κτίρια και φαραωνικά έργα, τα περισσότερα από τα οποία φαίνεται να έλκουν την προσοχή και το ενδιαφέρον, αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για την

παγκοσμιοποίηση των πόλεων. Ωστόσο, παρά την ενίσχυση της προβολής, τα κτίρια αυτά, συχνά αποτυγχάνουν να εξυπηρετήσουν τον σκοπό, για τον οποίο κατασκευάζονται, ή ακόμη και να ενσωματωθούν στο ευρύτερο αστικό περιβάλλον (Sklair, 2017). Τέτοιες περιπτώσεις απαντώνται σε εγκαταστάσεις διεξαγωγής ειδικών, mega γεγονότων, όπως οι εγκαταστάσεις Ολυμπιακών Αγώνων, Παγκοσμίου Κυπέλλου και Παγκοσμίων Εκθέσεων (World Expos). Παρόλα αυτά, τα έργα φιλοξενίας τέτοιων γεγονότων δεν ταυτίζονται με τα Megaproject αστικής αναγέννησης, παρότι μπορούν να εντοπιστούν επικαλύψεις.

Οι στόχοι της αστικής αναγέννησης ωστόσο είτε αναφερόμαστε στο πλαίσιο των Megaproject είτε όχι, παραμένουν ίδιοι (Πίνακας 3), με τη μόνη ίσως διαφορά, ότι στα Urban Regeneration Megaproject, πρόκειται για σχέδια στα οποία μοχλεύονται πολλοί πόροι και δεν απευθύνονται σε τοπική, αλλά σε παγκόσμια κλίμακα.

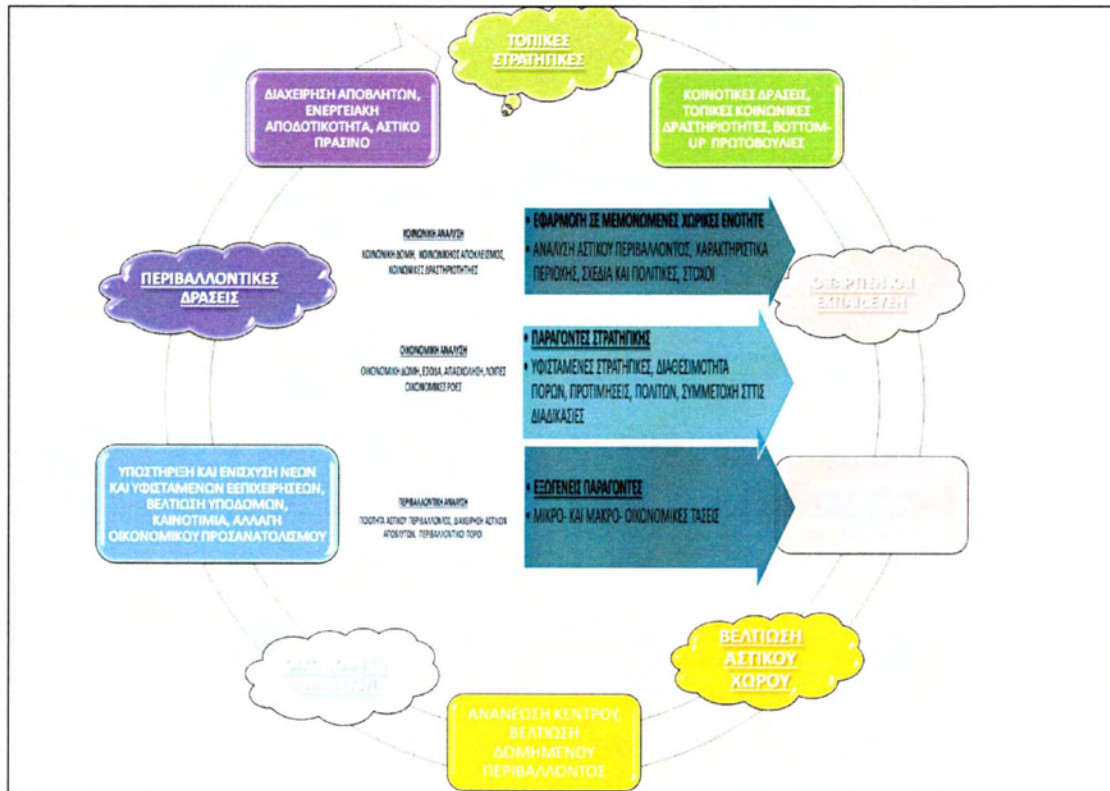
**Πίνακας 3: Πλαίσιο Κανόνων, Προϋποθέσεων και Διαδικασιών Αστικής Αναγέννησης**

<b>Γενικό Πλαίσιο Στρατηγικών Αστικής Αναγέννησης</b>
Λεπτομερής ανάλυση της αστικής περιοχής
Ταυτόχρονη προσαρμογή του φυσικού ιστού, της κοινωνικής δομής, της οικονομικής βάσης και του περιβάλλοντος
Εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγική για την επίλυση των προβλημάτων με ισορροπημένο, διατεταγμένο και θετικό τρόπο
Διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης
Σαφείς επιχειρησιακοί στόχοι, όπου είναι δυνατόν, πολιτικοποιημένοι
Αξιοποίηση φυσικών, οικονομικών, ανθρώπινων και άλλων πόρων, συμπεριλαμβανομένου της γης και των χαρακτηριστικών του δομημένου περιβάλλοντος
Εξασφάλιση συναίνεσης της κοινωνίας, πληρέστερη συμμετοχή και συνεργασία των εμπλεκόμενων
Μέτρηση προόδου των στόχων, παρακολούθηση της μεταβαλλόμενης φύσης και επιρροής των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που ασκούν τις αστικές περιοχές αναθεώρηση/ προσαρμογή αρχικών προγραμμάτων
Ανακατεύθυνση/ Επιπλέον παροχή πόρων προκειμένου να διατηρηθεί μια ισορροπία μεταξύ των στόχων της αστικής αναγέννησης

Πηγή: Sykes & Roberts, 2000:18, Με επεξεργασία

Κατά τα παραπάνω, η αναγέννηση του αστικού περιβάλλοντος επικεντρώνεται στην επίτευξη μακροπρόθεσμων, στρατηγικών και βιώσιμων αποτελεσμάτων. Στο Διάγραμμα 3 συνοψίζεται η διαδικασία, με την οποία πραγματοποιείται η αστική αναγέννηση και δίνονται κάποια παραδείγματα για κάθε διαδικασία.

Διάγραμμα 5: Διαδικασίες Αστικής Αναγέννησης



Πηγή: Roberts, 2000:20, Με επεξεργασία

## Κεφάλαιο III: Αστική Ανάγνση και Πολιτισμός

### 3.1. Ο Πολιτισμός στον Αστικό Χώρο

Η αναδύομενη σημασία του πολιτισμού, ως σημαντικού συστατικού του αστικού χώρου ήταν το αποτέλεσμα μιας μακράς οικονομικής ύφεσης, κυρίως στη δεκαετία του 1970 και του 1980, η οποία ήταν επίσης υπεύθυνη για τη δημιουργία της “Συμβολικής Οικονομίας” (“symbolic economy”), μιας οικονομίας, βασισμένη στον πολιτισμό, την εικόνα, και τις αναμνήσεις (Zukin, 1995). Σύμφωνα με τη Zukin (1995), ο πολιτισμός τείνει να αποτελέσει τη βάση της επιχειρηματικότητας στις πόλεις και το εφαλτήριο για ανάπτυξη μια πληθώρας συμπληρωματικών δραστηριοτήτων στη βάση της αξιοποίησης συμβόλων και εικόνων.

Ομοίως, οι πόλεις και τα κράτη υποστηρίζεται ότι έχουν μεταβεί από την “οικονομία της παραγωγής” στην “οικονομία της πληροφορίας” και τέλος στην “οικονομία του πολιτισμού”(Hall, 2010). Ο πολιτισμός σήμερα διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στα Megaproject αστικής ανάγνσης, ως εργαλείο αναζωογόνησης της αστικής εικόνας, ενώ παράλληλα στο παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο, παράγει πόλεις πιο ανταγωνιστικές, στην προσέλκυση κεφαλαίου και ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Παράλληλα, η πολιτιστική βιομηχανία έχει μεγάλη κοινωνική σημασία. Οι θέσεις εργασίας στον πολιτισμό είναι ακανόνιστες και ευέλικτες, έτσι ώστε η απασχόληση σε πολιτιστικούς τομείς να είναι ένας "αντί-κυκλικός" παράγοντας σε φάσεις βιομηχανικής παρακμής και μεταβατικών περιόδων και να αποτελεί, παράλληλα, ένα μέσο για την κοινωνική κινητικότητα σε περιόδους αναζωογόνησης και επέκτασης (Russo και Van der Borg, 2002).

Οι επενδύσεις σε πολιτιστικές υποδομές και τοπικές παραδόσεις, χρησιμοποιούνται από τις πόλεις, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν μια θέση στον διεθνή ανταγωνισμό για την προσέλκυση επισκεπτών, αναπτύσσοντας έτσι μια βιομηχανία, που είναι βιώσιμη και πλούσια σε συνέργειες με άλλους στρατηγικούς τομείς της αστικής οικονομίας (Russo και Van der Borg, 2002).

Σε αδρές γραμμές, προκύπτουν δύο τρόποι μόχλευσης για την ενίσχυση του πολιτιστικού στοιχείου:



- επένδυση σε πολιτιστικές υποδομές, αρχιτεκτονικές και αστικές αναπροσαρμογές και μεγάλες εκδηλώσεις, ως μέσο προσέλκυσης νέων πόρων και
- η αναδιαμόρφωση τουριστικών προορισμών

Στην πρώτη περίπτωση, αναφέρονται ορισμένα σοβαρά ζητήματα σχετικά με το εάν και κατά πόσο είναι προσοδοφόρα μια τέτοια επένδυση. Το δίλημμα για την επένδυση σε πολιτιστικές υποδομές και διεθνούς απήχησης γεγονότα (Mega-events), όπως οι Ολυμπιακοί Αγώνες, νοείται ως η δυσκολία να εξασφαλιστεί η σωστή ισορροπία των επενδύσεων σε προσωρινή και μόνιμη δραστηριότητα ή χρήση, τόσο σε ειδικά γεγονότα, όσο και σε πολιτιστικές υποδομές (Bianchini, 1993). Το δίλημμα δεν έγκειται τόσο στην αντιπαράθεση μεταξύ επένδυσης σε Mega-event και σε πολιτιστικές υποδομές, όσο στην επανεξέταση του τρόπου προσέγγισης των επενδύσεων. Η επένδυση σε κάποιο ειδικό γεγονός μπορεί να οδηγήσει σε βιώσιμες πρακτικές, εάν η διαδικασία ενσωματωθεί σε μια συνεπή προσέγγιση της πολιτιστικής πολιτικής. Αυτό είναι κάτι που απαιτεί σωστό σχεδιασμό και προβλέψεις εκ των προτέρων, όπως συνέβη στην περίπτωση της Βαρκελώνης, μετά τη φιλοξενία των Ολυμπιακών Αγώνων το 1992. Ομοίως, η επένδυση σε κάποια πολιτιστική υποδομή είναι δυνατόν να αποδειχτεί ιδιαίτερα βιώσιμη και αποδοτική, υπάρχουν όμως περιπτώσεις, όπου οι εξελίξεις δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές.

Ένα επιπλέον σημαντικό ζήτημα, που ανακύπτει στην μελέτη της σκοπιμότητας είναι το οικονομικό δίλημμα, το οποίο υπογραμμίζει τη δύσκολη ισορροπία μεταξύ της τόνωσης της πολιτιστικής κατανάλωσης, η οποία αποφέρει άμεσα οφέλη όσον αφορά τη συμμετοχή της κοινότητας και την προσέλκυση του τουρισμού, και την υποστήριξη της πολιτιστικής παραγωγής, η οποία απαιτεί περισσότερο χρόνο, αλλά αποτελεί την αποτελεσματικότερη προσέγγιση στον έλεγχο της τοπικής οικονομίας και τη βιωσιμότητά της, μακροπρόθεσμα (Bianchini., 1993). Μετά από δεκαετίες προσπαθώντας να ανακάμψει από τη βιομηχανική αποσύνθεση και την υπερβολική εξάρτηση από την παραγωγή, είναι κατανοητό ότι η πόλη, με προσανατολισμό πια στις υπηρεσίες φιλοδοξεί να υπερέχει στην παροχή ανέσεων για κατανάλωση. Αυτό ενισχύεται στο πλαίσιο μιας παγκόσμιας οικονομίας, με την τάση συσσώρευσης της παραγωγής πολιτιστικών αγαθών, σε μεγάλες πόλεις και δημιουργώντας ένα συνεχώς αυξανόμενο δίκτυο εξαρτημένων δευτέρων πόλεων. Ωστόσο, οι πόλεις που φιλοδοξούν να εδραιωθούν ως πολιτιστικά κέντρα και να προσελκύσουν το

παγκόσμιο τουριστικό ενδιαφέρον, οφείλουν να διατηρούν επίπεδο αυτονομίας όσον αφορά την πολιτιστική παροχή, με υποδομές που υποστηρίζουν την τοπική φυσιογνωμία και ταυτότητα.

Τέλος, αποκαλύπτεται η διάσταση της χωρικής συγκέντρωσης και της πρόκλησης να διαχέονται οι πολιτιστικές πρωτοβουλίες, τόσο στο κέντρο της πόλης όσο και τα στις περιφερειακές περιοχές της, έτσι ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος της εξευγενισμού (Bianchini., 1993). Έτσι πρέπει οι πολιτιστικές δραστηριότητες να μην πολώνονται αποκλειστικά στα κέντρα και να πραγματοποιούνται με βιώσιμες δομές, ώστε να μην κορέννυνται.

Η αναδιαμόρφωση των ήδη τουριστικών περιοχών με στοιχεία πολιτισμικού χαρακτήρα εμπίπτει στο πλαίσιο της έννοιας της αστικής αναγέννησης περιοχών που φέρουν ήδη κάποια ιστορική ταυτότητα και πολιτιστική κληρονομιά, αλλά είτε είναι υποβαθμισμένες, είτε υπάρχουν ανάγκες για νέες χρήσεις και περισσότερους δημόσιους χώρους. Ο τουρισμός έχει κεντρική σημασία σε τέτοιες παρεμβάσεις, δεδομένου ότι τα πολιτιστικά αγαθά μπορούν να προσελκύσουν τον τουρισμό σε έναν συγκεκριμένο προορισμό και ο τουρισμός μπορεί να φέρει νέους πόρους στον πολιτισμικό τομέα και σε ολόκληρη την περιοχή και, ως εκ τούτου, να καλλιεργήσει την ανταγωνιστικότητα (Alberti & Giusti, 2012).

Η δημιουργία μουσείων κατά τη διάρκεια του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα σε πολλές ευρωπαϊκές πόλεις αποτελεί σημαντικό γεγονός για τον τουρισμό, καθώς αποτελούν σημαντικά αξιοθέατα πολιτιστικού ενδιαφέροντος για όλα τα κοινωνικά στρώματα, που σταδιακά ενσωματώνονται στα νέα πρότυπα της δημιουργικής διάθεσης του ελεύθερου χρόνου (Κοκκώσης κ.α., 2011: 197).

Ο Πολιτισμικός Τουρισμός αναφέρεται σε τουριστικά ταξίδια, τα οποία έχουν ως κυρίαρχα κίνητρα διαφορετικές δραστηριότητες και εμπειρικές σχέσεις με τον πολιτισμό, όπως συμμετοχή σε φεστιβάλ και πολιτιστικές εκδηλώσεις, γνωριμία με την ιστορία και την παράδοση τόπων και χώρων, επίσκεψη σε πολιτιστικά μνημεία και μουσεία, γνωριμία με τα τοπικά ήθη και έθιμα καθώς και με την τοπική γαστρονομία.

### **3.2 Πολιτιστικοί Παράγοντες στην Αστική Αναγέννηση των Πόλεων**

Τα τελευταία χρόνια, παράγοντες, όπως η τριτογενοποίηση της οικονομίας, η παγκοσμιοποίηση και οι προσπάθειες αναγέννησης μετά-βιομηχανικών πόλεων, προσανατολίζουν τις αστικές, αναπτυξιακές στρατηγικές στην εύρεση νέων λύσεων.



Εν όψει της νέας πραγματικότητας, οι πόλεις ανά τον κόσμο αναζητούν στρατηγικές, που επωφελούνται των μοναδικών τους στοιχείων για την ενίσχυση της ανταγωνιστικής τους θέσης στην παγκόσμια αγορά. Ο πολιτισμός έχει αναδειχθεί ως ένα σημαντικό συστατικό αυτών των στρατηγικών. Η χρήση του πολιτισμού ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης αντικατοπτρίζει τη μετάβαση από το μεταποιητικό τομέα σε πιο ευέλικτες δραστηριότητες που βασίζονται στη γνώση και στις υπηρεσίες, ιδίως στις πόλεις των προηγμένων οικονομιών. Υπάρχουν, ωστόσο, διαφορετικές απόψεις, για το αντίκτυπο του πολιτισμού στην υλοποίηση σχεδίων αστικής αναγέννησης. Από τη μια υπάρχει η πεποίθηση, ότι στοιχεία πολιτισμού χρησιμοποιούνται με σκοπό τη χειραγώγηση και όχι την ανάπτυξη. Από την άλλη, η ταυτότητα και η φυσιογνωμία των πόλεων είναι τόσο ρευστή, που η παραγωγή πολιτιστικών εγκαταστάσεων αποτελεί μια αναμενόμενη στρατηγική, αλλά όχι πάντα τόσο ασφαλή και αποτελεσματική λύση.

Η αστική αναγέννηση, με βάση τον πολιτισμό, χαρακτηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα και μια ποικιλομορφία παρεμβάσεων, που κυμαίνονται από την “παραγωγή” πολιτισμού (McCarthy, 2006), έως την “κατανάλωση” του (Miles, 2012).

Η στροφή, προς την κατανόηση του πολιτισμού ως οικονομικού πλεονεκτήματος για την αστική αναγέννηση σηματοδοτήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη δεκαετία του 1980, καθώς υποστηρίχθηκε ότι οι τέχνες και ο πολιτισμός αποτελούν ερέθισμα για την αστική ανάπτυξη. Επακόλουθο της ριζοσπαστικής αυτής θεώρησης είναι η αναγνώριση της “πολιτιστικής βιομηχανίας”, αφού οι πολιτιστικές δραστηριότητες αποσυνδέονται, πια, από τις αστικές ελίτ και τόσο απευθύνονται, όσο και παράγονται από το κοινωνικό σύνολο (Hesmondhalgh, 2012). Οι πρακτικές, που εφαρμόστηκαν σε πόλεις του Ηνωμένου Βασιλείου αποτέλεσαν εφαλτήριο στη χάραξη πολιτικής σε έργα αστικής αναγέννησης με έντονο τον πολιτιστικό χαρακτήρα, με το παράδειγμα της Γλασκώβης να πρωτοστατεί σε στρατηγικές αναγέννησης άλλων πόλεων.

Έντευθεν, ο πολιτισμός διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ανασυγκρότησης σε περιοχές με ασθενέστερες οικονομίες μέσω διαφόρων μορφών, όπως η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, ο τουρισμός ή οι εκδηλώσεις και τα φεστιβάλ (Evans, 2000). Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκαν ευκαιρίες απασχόλησης, σε διάφορους πολιτιστικούς κλάδους, ως αποζημίωση για την απώλεια θέσεων εργασίας σε προηγούμενους τομείς παραγωγής (Bianchini et al., 1992).

Ωστόσο, δεν διαθέτουν όλες οι πόλεις μια έντονη ή επαρκή πολιτισμική ταυτότητα, ώστε να αναπτύξουν μια βιώσιμη πολιτιστική τουριστική βιομηχανία, που να

αποτελέσει τμήμα της αστικής αναγέννησης. Για το σκοπό αυτό, η προώθηση των υφιστάμενων πολιτισμικών πόρων πρέπει να συνδυάζεται με άλλες μορφές τουριστικών αξιοθέατων και επιχειρήσεων αναψυχής, με την ανάπτυξη υποδομών υψηλής ποιότητας και τη σύνδεση ενός ολόκληρου δικτύου, χωρίς να παραγκωνίζεται η ανάγκη για μια διαφοροποιημένη, αυθεντική και ελκυστική εικόνα (Russo και Van der Borg, 2002).

Σταδιακά, ο αστικός σχεδιασμός με έντονο το πολιτισμικό στοιχείο, μετατρέπεται από μια εναλλακτική λύση, σε πυρήνα της ανάπτυξης. Συχνά, τα σχέδια αστικής αναγέννησης περιλαμβάνουν την διαμόρφωση πολιτιστικών κέντρων, των οποίων η σύσταση αποτελείται από μουσεία, κτίρια εμβληματικής αρχιτεκτονικής, αξιοθέατα και στοιχεία της πολιτιστικής κληρονομιάς, εγκαταστάσεις αναφορικά με τις τέχνες, τα φεστιβάλ και τις πολιτισμικές εκδηλώσεις (Kennell, 2010). Στα Urban Megaproject, χρησιμοποιείται ως βασικό στοιχείο ο πολιτισμός, ενώ είναι συχνό το φαινόμενο ιδιαίτερα δαπανηρής κατασκευής, κτιρίων εμβληματικής αρχιτεκτονικής, με έντονο συμβολικό χαρακτήρα. Επιπλέον, η επένδυση σε πολιτιστικές υποδομές διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα μελλοντικά οράματα των πόλεων (Dündar, 2009). Θεωρείται επίσης ότι η επένδυση στον πολιτισμό συμβάλλει στην κοινωνικοοικονομική βιωσιμότητα των πόλεων.

Η αρχιτεκτονική μορφή της παραγωγής ή της αναδιαμόρφωσης ενός χώρου γύρω από κάποιο τοπόσημο ή μνημείο, αποτελεί έναν μηχανισμό της αναγέννησης ή του επαναπροσδιορισμού της τοπικής πολιτιστικής ταυτότητας του χώρου ή ακόμα και ολόκληρης της πόλης. Συχνά, η δημιουργία και τα χαρακτηριστικά δημόσιων χώρων βασίζονται στην αλληλεπίδραση πολιτιστικών τοπόσημων και επιχειρηματικού κεφαλαίου (Zukin 1995:3). Αυτό γίνεται κατανοητό, λαμβάνοντας υπόψη τις οικονομικές ευκαιρίες, που παρέχει ο πολιτισμός την αστική αναγέννηση, μέσω της δημιουργίας μια νέας εικόνας της πόλης.

Στα πλαίσια της αναδημιουργίας της εικόνας της πόλης μέσω της αστικής αναγέννησης, οι στρατηγικές επιλέγουν να προσδώσουν έμφαση στην εικόνα των συμβόλων του πολιτισμού τους. Πολιτιστικές οργανώσεις, όπως μουσεία τέχνης, αλλά και εταιρίες μπορούν τελικά να ορίσουν τον πολιτισμό ως διαδικασία διαπραγμάτευσης των εικόνων, ώστε να είναι αποδεκτές από μεγάλο αριθμό ανθρώπων (Zukin, 1995: 10).

Η πολιτιστική βιομηχανία, γενικά, μέσω της συμβολικής επιρροής της, μπορεί τελικά να καθορίσει επιτυχημένα την εικόνα και το βαθμό ελκυστικότητας μιας πόλης, με

αξίες ανοιχτές στην ερμηνεία και τη διαπραγμάτευση, ανταποκρινόμενη στην ποικιλομορφία, τις ανάγκες και τις ροές της σύγχρονης κοινωνίας (Adorno, 1991).

### **3.3 Στόχοι και Αντικείμενο αστικής αναγέννησης δια τον πολιτισμό**

Ο πολιτισμός προσδίδει νέα χαρακτηριστικά, πλούσιο περιεχόμενο και ισχυρά πλεονεκτήματα και ωφέλειες, στο σχεδιασμό της αστικής αναγέννησης. Οι πόλεις, χωρίς ιδιαίτερη πολιτιστική κληρονομιά και ταυτότητα, όπως οι μετά-βιομηχανικές πόλεις, αποκτούν νέα φυσιογνωμία, μέσω της νέας εικόνας που δημιουργείται από τις υποδομές τέχνης και πολιτισμού. Επιπλέον, η κοινωνία αποκτά την αίσθηση του “ανήκειν”, ο πολίτης δηλαδή νιώθει ότι μπορεί να μετέχει σε ένα σύνολο πολιτιστικών δραστηριοτήτων και επιπλέον αποκτά μια επιπλέον ιδιότητα σε σχέση με τον χώρο που ζει.

Υπό την αιγίδα του πολιτισμού, η αναγέννηση του χώρου περιλαμβάνει τη διάσταση της εμφάνισης, της εικόνας δηλαδή, που θα αντικατοπτρίζει την ταυτότητα της. Απόρροια του τελευταίου είναι η ενίσχυση της δυνατότητας προώθησης αυτής της εικόνας, η πιο επιτυχημένη προβολή και αναγνώριση, ο βαθμός ελκυστικότητας της, οι στρατηγικές μάρκετινγκ του τόπου.

Ο έντονος πολιτισμικός χαρακτήρας μιας περιοχής και η ανάπτυξη του προάγει, επίσης, νέες αισθητικές αξίες στον χώρο ευρύτερα, με αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας της αστικής ζωής και στην φυσιογνωμία της πόλης. Ακόμη, έλκει χρήσεις αναψυχής, προωθεί και ενθαρρύνει το ρόλο του αστικού σχεδιασμού και της αρχιτεκτονικής, στη δημιουργία νέου αστικού χώρου και εμπειρίας, παράλληλα με τη διατήρηση της υπάρχουσας τοπικής κληρονομιάς και ιστορίας. Στο ευρύ πλαίσιο της τέχνης και του πολιτισμού, υπάρχει μια ολόκληρη σειρά οικονομικών δραστηριοτήτων, οι επονομαζόμενες “βιομηχανία της δημιουργίας”, στην οποία η παραγωγικότητα συνδέεται με τη δημιουργία και την επεξεργασία πολιτιστικού περιεχομένου.

### **3.4 Πολιτιστικές Εγκαταστάσεις και Πολιτιστικές Περιοχές**

Ένα ξεχωριστό στοιχείο των στρατηγικών των Urban Regeneration Megaproject, που δίνουν έμφαση στον πολιτισμό είναι ο βαθμός εξάρτησης από την αισθητική. Η αναγέννηση μιας πόλης, ειδικά όταν εντάσσεται σε ένα τόσο μεγάλο, ευρύτερου χαρακτήρα, στρατηγικό πλαίσιο, απαιτεί ένα χωρικά διακριτό και συμβολικό αστικό

περιβάλλον, με άλλους όρους, λειτουργεί στο πλαίσιο της εμβληματικής αρχιτεκτονικής και στις χωρικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων (clusters).

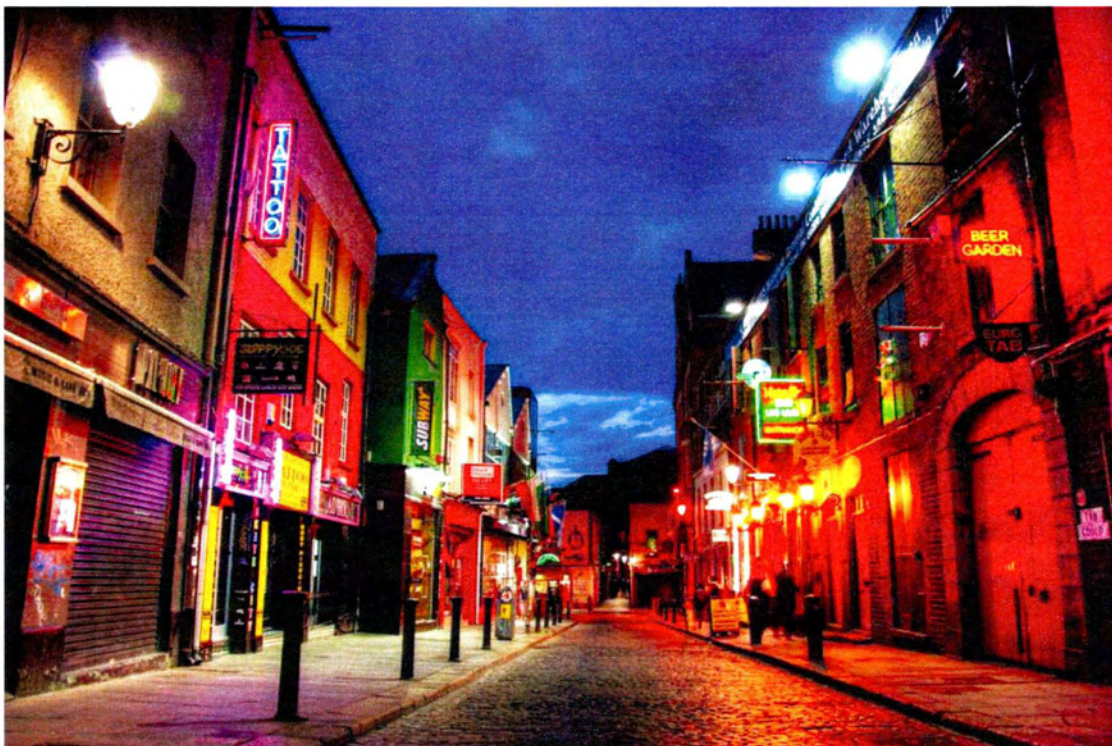
Ένα μέσο που χρησιμοποιείται στις στρατηγικές των URMPs, είναι η προβολή μιας εικόνας νεωτερικότητας και δυναμισμού, επενδύοντας σε νέες πολιτιστικές υποδομές, ώστε να δημιουργηθεί μια τεχνητή διάκριση μέσω μεγάλων έργων. Η εμβληματικότητα των υποδομών αυτών, τα καθιστά μοναδικά, σύγχρονα τοπόσημα, που έλκουν μεγάλο ενδιαφέρον. Η Gospodini (2004) επεσήμανε ότι η σύγχρονη αρχιτεκτονική μπορεί να οδηγήσει σε ορόσημα και να προωθήσει τον τουρισμό και την οικονομική ανάπτυξη, που θα μπορούσε να δημιουργήσει νέες κοινωνικές σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των κατοίκων, που βασίζονται στην υπερηφάνεια που αισθάνεται ο πολίτης για την πόλη και στις οικονομικές προοπτικές.

Ωστόσο, υπάρχουν προειδοποιήσεις σχετικά με το τελικό αποτέλεσμα τέτοιων επενδύσεων (Eisinger, 2001), οι οποίες αφορούν τόσο τις κοινωνικές συνέπειες της υπερβολικής συγκέντρωσης της ανάπτυξης της πόλης σε μεμονωμένα στοιχεία ή περιοχές της όσο και το ενδεχόμενο της πιστής αντιγραφής, η οποία καταλήγει σε συγκλίνουσες εικόνες αστικών τοπίων, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δημιουργία πανομοιότυπης εικόνας, συχνά σχεδιασμένη από ίδιους αρχιτέκτονες, η χρήση ίδιων υλικών, δεν επιτυγχάνει το στόχο της ανάδειξης της μοναδικότητας και της ενίσχυσης της ταυτότητας της πόλης, μάλλον φέρει αντίθετες και δυσοίωνες συνέπειες.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός, ότι η χρήση ενός- ή και πολλών- μεμονωμένων πολιτιστικών εγκαταστάσεων στα URMPs, είναι αδύναμη και ανεπαρκής εάν δεν εμπίπτει στο πλαίσιο μιας ευρύτερης αναπτυξιακής στρατηγικής. Τα εμβληματικά, πολιτιστικά κτίρια ή οι υποδομές λειτουργούν συμπληρωματικά, και όχι ως πανάκεια στις διαδικασίες αστικής αναγέννησης. Επίσης, δεν είναι βέβαια τα θετικά αποτελέσματα μιας τόσο μεγάλης επένδυσης, εάν για παράδειγμα, δεν υπάρχει η ανάλογη προβολή και το κατάλληλο μάρκετινγκ, ή αν ακόμη η αρχιτεκτονική του έχει αποτελέσει τόσο μεγάλο αντικείμενο του marketing, ώστε να παραμερίζεται η ίδια η χρήση.

Ως “πολιτιστική περιοχή”(cultural quarter) ορίζεται η γεωγραφική περιοχή, που περιέχει την υψηλότερη συγκέντρωση πολιτιστικών και ψυχαγωγικών εγκαταστάσεις σε μια πόλη (Wynne, 1992). Εκτός των περιοχών, που έχουν αναδυθεί ως πολιτιστικές με την πάροδο του χρόνου, οργανικά, η παραγωγή νέων πολιτιστικών περιοχών αποτελεί στρατηγική επιλογή για πολλά σχέδια αστικής αναγέννησης. Η στρατηγική αυτή έχει υιοθετηθεί σε πολλές πόλεις του ανεπτυγμένου κόσμου, όπως στο Δουβλίνο (Εικόνα 18) και στο Τορόντο. Η δημιουργία αστικών περιοχών πολιτισμού νοείται πρωτίστως στο πλαίσιο ανάπτυξης νέων αγορών, με την υπόθεση ότι οι τέχνες θα έλκουν ντόπιους όσο και τουρίστες και ως εκ τούτου προωθούν τη δημιουργία εγκαταστάσεων και την προσέλκυση επενδύσεων.

**Εικόνα 18: Η περιοχή του Temple Bar στο Δουβλίνο**



Πηγή: <https://theculturetrip.com/europe/ireland>

Η έμφαση, που δίνεται στο σχέδια αστικής αναγέννησης στην κατασκευή πολιτιστικών εγκαταστάσεων, τελικά, ευθυγραμμίζεται με μια άλλη τάση των πολιτικών αστικής αναγέννησης. Πολλές πόλεις επενδύουν σε εμβληματικά εγχειρήματα, τα οποία θεωρούνται ως καταλυτικά έργα για την ανανέωση των πόλεων, στο πλαίσιο της προσέλκυσης επενδύσεων (Bianchini et al, 1992). Σε μια πόλη που καταβάλλει προσπάθειες για τη δημιουργία νέων οικονομικών συνθηκών, οποιαδήποτε πρόσθετη πηγή επενδύσεων είναι ευπρόσδεκτη. Πράγματι, υπάρχουν

εμβληματικά κτίρια που σημειώνουν αλλαγή στην εικόνα της πόλης (Bianchini et al, 1992). συμβάλλοντας παράλληλα στην ανάπτυξη της οικονομίας και της πολιτικής (Bianchini et al, 1992), όπως για παράδειγμα το κτίριο της Όπερας του Σύδνεϋ(Εικόνα 19). Η προβολή του κτιρίου Sydney Opera House οφείλεται σε έναν βαθμό και στην θέση του και στον περιβάλλοντα χώρο, καθώς προκαλεί μια αισθητική αντίθεση εξαιτίας της διαφορετικής του κλίμακας και της αρχιτεκτονικής μορφής του.

**Εικόνα 18: Η Όπερα του Σύδνεϋ**



Πηγή: <https://www.naftemporiki.gr>

Η χρήση εμβληματικής και φαντασμαγορικής αρχιτεκτονικής σε πολλά πολιτιστικά κτίρια μπορεί επίσης να συσχετιστεί με πολιτικούς παράγοντες. Σε μια περιοχή όπου η εθνική ταυτότητα έχει σημαίνουσα αξία, τόσο σε ιδιωτικό όσο και σε κυβερνητικό επίπεδο, ένα εμβληματικό κτίριο υπενθυμίζοντας ότι είναι αρκετά διακριτό για να αποτελέσει έμβλημα της πόλης, μπορεί να χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς και γενεσιουργό δύναμη της εθνικής υπερηφάνειας. Παρ' όλα αυτά, το ζήτημα της παραγωγής συμβόλων πολιτισμού σε ένα ιστορικό περιβάλλον, όπως είναι η πόλη αποτελεί πεδίο διαφωνίας. Η σύγχρονη αρχιτεκτονική πρέπει να ανταποκρίνεται και να ενσωματώνεται στο πλαίσιο της ιστορικότητας και του πολιτισμού του χώρου προκειμένου να έχει θετικές επιρροές.

Η Gospodini (2004) στην έρευνά της για τη μελέτη των επιπτώσεων της χωρικής μορφολογίας και της αίσθησης της ταυτότητας του τόπου, που αποδίδεται τόσο από τους κατοίκους όσο και από τους επισκέπτες στο Bilbao, στην Ισπανία και στη Θεσσαλονίκη, στην Ελλάδα κατέληξε ότι η πολιτιστική κληρονομιά τείνει να γίνει ασθενέστερη ως μηχανισμός ανάδειξης της ταυτότητας στις σύγχρονες πολυπολιτισμικές και πολυεθνικές κοινωνίες, ενώ τα εμβληματικά πολιτιστικά κτίρια ή όπως η ίδια το θέτει, ο «καινοτόμος σχεδιασμός στο χώρο» είναι συνήθως ένα αποτελεσματικό νέο μέσο προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, οι Beriatos και Gospodini (2004, σ. 191) δηλώνουν ότι ο καινοτόμος σχεδιασμός του χώρου φαίνεται να λειτουργεί σε τέτοιας μορφής κοινωνίες, με παρόμοιο τρόπο με την πολιτιστική κληρονομιά.

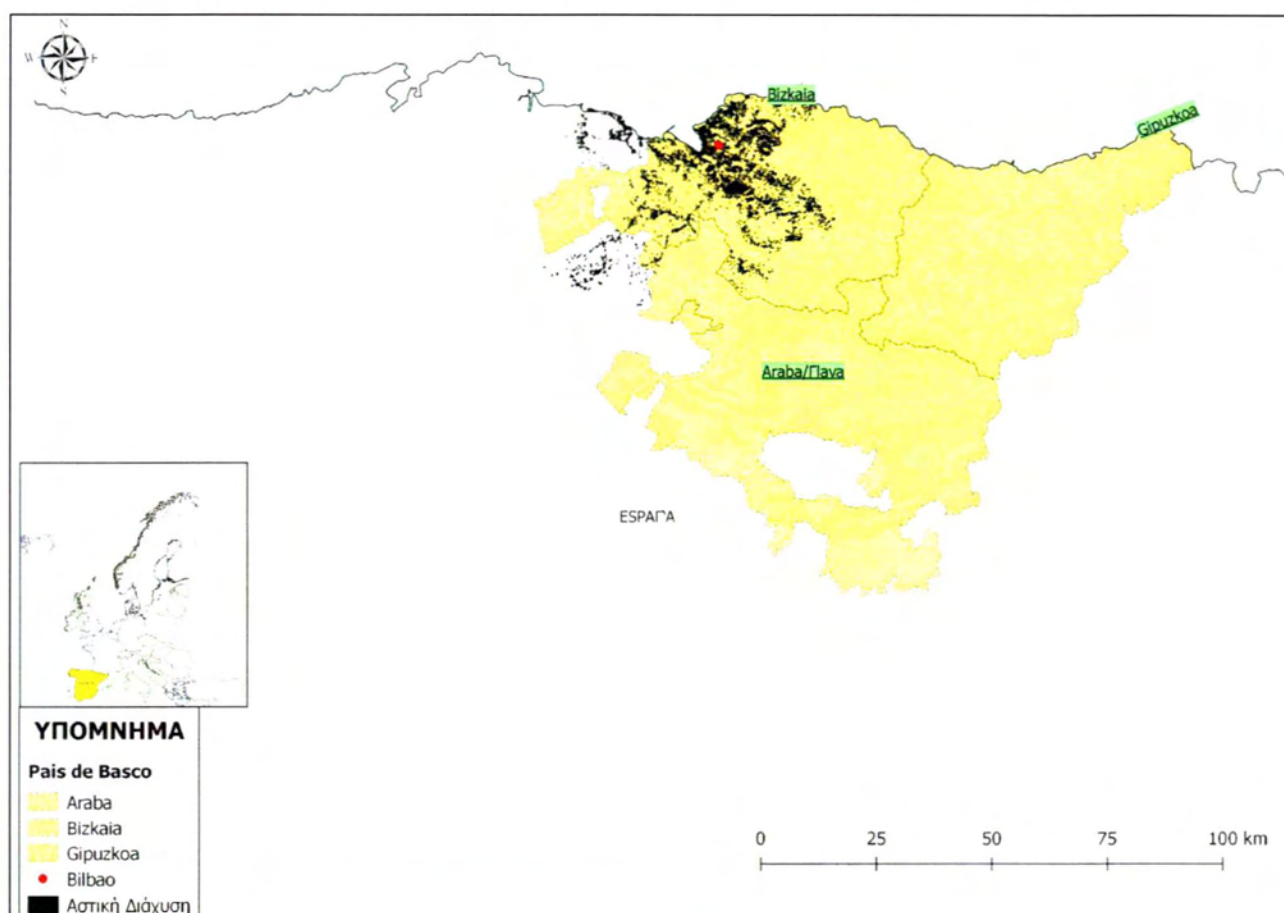
Ο καινοτόμος σχεδιασμός του χώρου παρουσιάζει μεγάλη δυνατότητα για τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και μοναδικού αστικού τοπίου, για τον συντονισμό όλων των διαφορετικών κοινωνικών, πολιτιστικών, οικονομικών ομάδων στον χώρο, προσφέροντάς τους ένα κοινό νέο έδαφος για εμπειρία και εξοικείωση με τις νέες μορφές του και για την προώθηση του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης, δημιουργώντας έτσι ένα νέο πλαίσιο κοινωνικής αλληλεγγύης μεταξύ των κατοίκων που βασίζονται στις οικονομικές προοπτικές. Ωστόσο για να έχει ευεργετικά αποτελέσματα οφείλει να πραγματοποιείται με σεβασμό στο αστικό τοπίο, στη φυσιογνωμία, την ταυτότητα και ιστορικότητα του τόπου.

## Κεφάλαιο IV: Μελέτη Περίπτωσης- Το μουσείο Guggenheim στο Bilbao

### 4.1.Ανάγκη για Αναδιαμόρφωση του Bilbao

Στη Βόρεια Ισπανία, στις όχθες του ποταμού Nervión, βρίσκεται η πόλη του Bilbao, που ιδρύθηκε από τον Diego López de Haro, το 1300. Πρωτεύουσα της Vizkaia, μιας από τις τρεις περιφέρειες της “Χώρας των Βάσκων” ( País de Basco), η πόλη είναι η μεγαλύτερη της τελευταίας . Ο αστικός πληθυσμός της είναι περίπου 346 χιλιάδες (Instituto Nacional de Estadística, 2018), ενώ της μητροπολιτικής περιοχής, που αποτελείται από ένα συγκρότημα 30 πόλεων, μικρών και μεγαλύτερων, καλύπτει έκταση 518.6 τετραγωνικών χιλιομέτρων, με συνολικό πληθυσμό, περίπου ένα εκατομμύριο (Instituto Nacional de Estadística,2018).

Χάρτης 1: Οι περιφέρειες της “País de Basco” και η αστική διάχυση του Bilbao



Πηγή: <https://land.copernicus.eu> , Με επεξεργασία

Ήδη από τις αρχές του 16<sup>ου</sup> αιώνα, το Bilbao, διαθέτοντας λιμάνι σε μια ιδιαίτερα στρατηγικής σημασίας θέση, αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την βιομηχανοποίηση



και την οικονομική ανάπτυξη της Ιβηρικής χερσόνησου, έως και το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Οι αναπτυσσόμενες βιομηχανίες επεξεργασίες χάλυβα και χημικών, καθώς και η ναυπηγική βιομηχανία, καθιστούν την πόλη πηγή οικονομικού και κοινωνικού κεφαλαίου για τη χώρα των Βάσκων και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η αναγνώριση της πόλης, εντός και εκτός συνόρων, είναι κάτι παραπάνω από φανερό (Sharp, 1995).

Η κοινωνική και οικονομική κρίση, μετά το θάνατο του Franco το 1975, οφείλεται κυρίως στην ραγδαία μείωση της βιομηχανικής δραστηριότητας, η οποία ήταν και η ραχοκοκαλιά της εθνικής οικονομίας, ελεγχόμενη από το κράτος, με τις εξαγωγές και την είσοδο σε ξένες αγορές να είναι απαγορευμένη (Kurlansky, 1999). Σε συνδυασμό, δε με τον περιορισμένο τομέα των υπηρεσιών, η πόλη οδηγήθηκε στην οικονομική και κοινωνική παρακμή, με την μετανάστευση και την περιθωριοποίηση να βρίσκονται σε έξαρση (Sharp, 1995). Η ανεργία ήταν επίσης, μια από τις πιο σοβαρές συνέπειες της αποβιομηχάνισης της πόλης, καθώς οι παλιοί εργαζόμενοι των εργοστασίων ήταν εξαιρετικά δύσκολο να εκπαιδευτούν και να απορροφηθούν σε νέες θέσεις εργασίας και πολλοί από αυτούς, οι οποίοι κατάγονταν από άλλες περιοχές, εγκατέλειψαν την πόλη και επέστρεψαν στις ιδιαίτερες πατρίδες τους. Τα ποσοστά ανεργίας ήταν ιδιαίτερα υψηλά ακόμη και σε πολύ νεαρό εργατικό δυναμικό, ενώ ελλόχευε ο κίνδυνος της ερείπωσης.

Οι αλλαγές στην πολιτική και οι έντονες αναταραχές, αποτέλεσαν μια επιπλέον πρόκληση για τη νέα πραγματικότητα. Στις αρχές της δεκαετίας του 80', αναλαμβάνει την εξουσία το Εθνικιστικό Κόμμα των Βάσκων και κρίνεται να αντιμετωπίσει την κοινωνικοοικονομική κρίση και να διατηρήσει τον υφιστάμενο πληθυσμό, εντός συνόρων, ώστε να μην χαθούν οι πιθανοί μελλοντικοί ψηφοφόροι (Juaristi, 1997).

Την ίδια περίοδο, ο Δυτικός Κόσμος, αντιμετώπιζε παρόμοιες προκλήσεις και ανάγκες μετάβασης των αστικών τοπίων, από τη μεταβιομηχανική παρακμή, σε πόλεις με έντονο προσανατολισμό στον τριτογενή τομέα, για την αντιμετώπιση των οικονομικών και κοινωνικών φαινομένων. Το Bilbao, όπως και πολλές άλλες πόλεις την ίδια χρονική περίοδο, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας, της προώθησης πολλών και διαφορετικών συμφερόντων, της αναζωογόνησης της τοπικής ταυτότητας και της επίτευξης μιας πιο συνεκτικής κοινωνίας, ακολούθησε ένα

ευέλικτο μοντέλο για την αναθεώρηση του υφιστάμενου σχεδίου του 1986 (Bilbao Metropoli-30a, 1998).

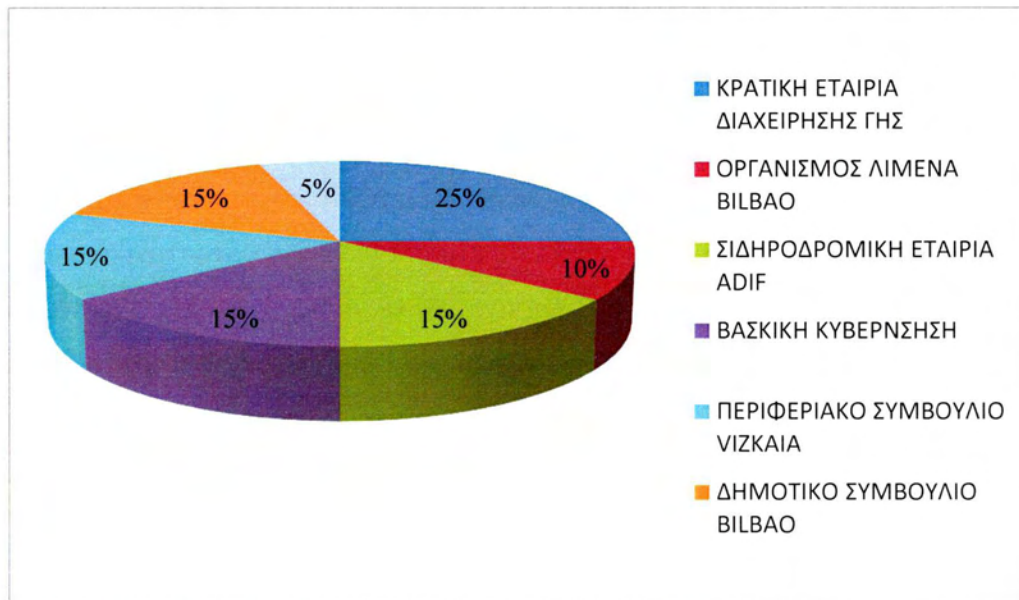
Το σχέδιο για την αναγέννηση της πόλης, ήταν στο επίκεντρο και συζητήθηκε σε μια σειρά διασκέψεων, ενώ παράλληλα λήφθηκαν υπόψη και αποτέλεσαν παράδειγμα προς μίμηση, τα επιτυχημένα σχέδια άλλων πρώην βιομηχανικών ευρωπαϊκών πόλεων. Παραμερίζοντας την υφιστάμενη φήμη, ως ένα σημαντικό εμπορικό και εκθεσιακό κέντρο, το Bilbao έθεσε ως στόχο την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του πολιτιστικού τομέα. Το 1990 έως το 1991 συντάσσεται έτσι μια στρατηγική ανάλυση για την αναζωογόνηση της πόλης που ανατέθηκε από το Τμήμα Οικονομικής Ανάπτυξης και Σχεδιασμού (Facultad de Economía e Empresa) σε συνεργασία με την Diputación (τοπική αυτοδιοίκηση 2<sup>ου</sup> επιπέδου), όπου τονίζεται η υψηλή σημασία της πολιτιστικής φυσιογνωμίας για το μέλλον της πόλης (Gonzalez, 1993).

Το Εθνικιστικό Κόμμα, προώθησε την πορεία του σχεδίου αναγέννησης. Έχοντας τον έλεγχο του Υπουργείου Πολιτισμού, σε συνεργασία με το Σοσιαλιστικό Κόμμα και επενδύοντας στην διατήρηση της βασκικής κληρονομιάς και στον πολιτισμό, το Εθνικιστικό Κόμμα, φιλοδοξούσε να ανακτήσει τη δυναμικότητα του, μέσω της αναγέννησης της πόλης. Όπως σε πολλές άλλες ισπανικές πόλεις συμπεριλαμβανομένης της Βαρκελώνης, η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οδηγήθηκε στην σύσταση ενός οργανισμού. Ο μη κερδοσκοπικός οργανισμός Bilbao Ria 2000 ήταν υπεύθυνος για την εφαρμογή των προβλέψεων του σχεδίου και την προώθηση των στόχων (Bilbao Metropoli-30a, 1998). Ο οργανισμός Bilbao Ria 2000 είναι μια δημόσια επιχείρηση η οποία συστάθηκε στις 19 Νοεμβρίου 1992. Η εταιρία αυτή ανήκει εξίσου στην κεντρική κρατική διοίκηση μέσω δημόσιων εταιρειών, της SEPES, που είναι η κρατική εταιρεία διαχείρισης γης, στον λιμενικό οργανισμό του Bilbao, στην σιδηροδρομική εταιρεία ADIF και στα διοικητικά όργανα της περιοχής, δηλαδή στην κυβέρνηση της Pais de Basco, στο επαρχιακό συμβούλιο Vizkaia, στο δημοτικό συμβούλιο του Bilbao και στο Barakaldo Town Hall (Διάγραμμα 6).

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν αποτελούσαν ένα νέο φαινόμενο, καθώς μέχρι το 1980 το Bilbao είχε παράδοση στη συνεργασία των δημόσιων, ιδιωτικών και εθελοντικών φορέων, στο πλαίσιο του πολιτισμού (Gonzalez, 1993). Όλοι οι φορείς συνεργασίας προχωρούν έτσι στην σύσταση του στρατηγικού σχεδίου

αναγέννησης της πόλης, το οποίο περιλαμβάνει, εκτός άλλων, και την πολιτιστική αναγέννηση.

Διάγραμμα 6: Φορείς Συνεργασίας Bilbao Ria 2000



Πηγή: <http://www.bilbaoria2000.org>

#### 4.2. Στρατηγικό Σχέδιο Αναγέννησης - “Bilbao Metropoli-30”

Στόχος του στρατηγικού σχεδίου αναγέννησης “Bilbao Metropoli-30” ήταν να αλλάξει η εικόνα της πόλης, μέσω του οικονομικού μετασχηματισμού και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου (Gonzalez 1993). Διεθνώς γνωστοί αρχιτέκτονες θα συμμετείχαν στην κατασκευή των έργων, ενώ η διαδικασία μετασχηματισμού της μεταβιομηχανικής πόλης, καθορίστηκε σύμφωνα με τα πρότυπα μελλοντικής ανάπτυξης της.

Πρόκειται, επομένως, για ένα Urban Regeneration Megaproject, όπου προβλέπονται λύσεις για καίρια ζητήματα, τα οποία μπορούν να μεταμορφώσουν την εικόνα αλλά και το περιεχόμενο της πόλης, ενώ πολλές ομάδες συμφερόντων και χρηματοδότησης, εμπλέκονται στις διάφορες εκφάνσεις του έργου. Το στρατηγικό σχέδιο περιελάμβανε 4 βασικά στάδια:

- Η πρώτη φάση αναφερόταν στην ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και των βασικών αξόνων, στο πλαίσιο των οποίων θα βασιζόταν το σχέδιο και οι παρεμβάσεις (Bilbao Metropoli-30, 1998a).

- Στο δεύτερο στάδιο, δημιουργήθηκε ένα οργανόγραμμα και καθορίστηκαν οι ανάγκες, για ομάδες ειδικών, οι οποίοι θα πραγματοποιούσαν την ανάλυση των παθογενειών και των δυνατών σημείων της πόλης, όπως επίσης και θα σχεδίαζαν τα μελλοντικά βήματα, βασισμένοι στις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις (Bilbao Metropoli-30, 1998b). Σε αυτό το στάδιο τονίστηκε η περιβαλλοντική διάσταση, η ανάγκη για την προστασία του περιβάλλοντος, ένα θέμα που δεν είχε ληφθεί υπόψη μέχρι τότε στις οικονομικές δραστηριότητες, ούτε όμως και στον τρόπο ζωής των πολιτών.
- Η Τρίτη φάση περιελάμβανε τον καθορισμό των στόχων, των μέτρων και της στρατηγικής, που θα ακολουθούσε το Σχέδιο Αναγέννησης (Bilbao Metropoli-30, 1998c) και
- στο τέταρτο στάδιο, ορίστηκε το πλαίσιο των δράσεων (Bilbao Metropoli-30, 1998d).

Οι βασικοί άξονες, στους οποίους επεδίωξαν να κινηθούν οι σχεδιαστές φανερώνουν τον σκοπό της εξασφάλισης της βιωσιμότητας και της καθολικής προσέγγισης των ζητημάτων, που είχαν ανακύψει (Πίνακας 4). Οι δράσεις του προγράμματος και οι άξονες προτεραιότητας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (del Cerro, G. S.2007):

- Μετατροπή του παραποτάμιου μετώπου Abandoibarra σε κέντρο υπηρεσιών, αλλά και επιχειρηματικό και πολιτιστικό κέντρο. Στην συγκεκριμένη προτεραιότητα συμπεριλήφθηκε η κατασκευή του Μουσείου Guggenheim Bilbao
- Ανάπτυξη της φέρουσας ικανότητας του λιμανιού και του αεροδρομίου
- Δημιουργία σύγχρονου μετρό
- Κατασκευή νέων αυτοκινητοδρόμων και σιδηροδρομικών διαδρομών, μαζί με έναν νέο κεντρικό, διατροπικό σταθμό
- Δημιουργία νέου συνεδριακού κέντρου, και
- Κατασκευή ενός νέου τεχνολογικού πάρκου, το οποίο περιλαμβάνει την έδρα της Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Λογισμικού

Οι δράσεις, προς την υλοποίηση του Urban Megaproject του Bilbao, δεν εμπίπτουν σε μια από τις κατηγορίες των βασικών αξόνων, αλλά μπορούν να εξυπηρετήσουν περισσότερους από έναν τομέα και να λύσουν παραπάνω από ένα ζητήματα.

Πίνακας 4: Βασικοί Άξονες και Στόχοι του UMP αναγέννησης στο Bilbao

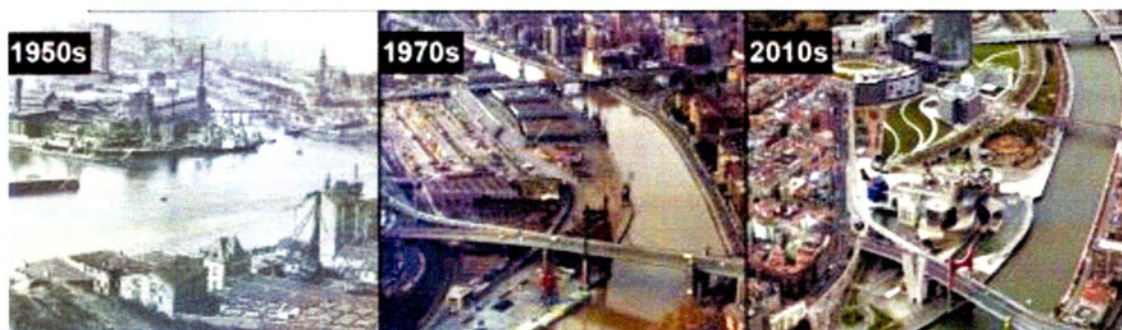
ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ	ΣΤΟΧΟΙ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	Σύγχρονο, ευέλικτο και καινοτόμο εκπαιδευτικό σύστημα - Συνεργασία πανεπιστημίων με την δημόσια οικονομική δραστηριότητα
	Συντονισμός της Δημόσιας Διοίκησης
	Προγράμματα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Απορρόφησης
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Εκσυγχρονισμός του τομέα των υπηρεσιών και συνεργασία με τον βιομηχανικό κλάδο
ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ	Σύστημα εσωτερικής κινητικότητας, που επιτρέπει την κατάλληλη σύνδεση, ενδοπεριφερειακά και διαπεριφερειακά, μέσω ενός ανταγωνιστικού, αποδοτικού και σύγχρονου δικτύου δημόσιων συγκοινωνιών
	Σύνδεση με τους ευρωπαϊκούς αυτοκινητοδρόμους και τον σιδηροδρομικό άξονα
	Λιμάνι, που θα απελευθερώσει το αστικό κέντρο και θα επιτρέψει την ανάπτυξη νέων οικονομικών δραστηριοτήτων
	Αεροδρόμιο στην περιοχή Sardonika, για τις υπερατλαντικές μετακινήσεις
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Έλεγχος και διαχείριση της ποιότητας του αέρα και των υδάτων, αποτελεσματική διαχείριση των αποβλήτων (αστικών και βιομηχανικών), σύμφωνα με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης
	Αναζήτηση απαραίτητων μηχανισμών, για τη χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών από τις βιομηχανίες
	Αναγέννηση των περιβαλλοντικά υποβαθμισμένων περιοχών
ΑΣΤΙΚΗ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ	Προγράμματα στέγασης
	Κατασκευή υποδομών για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου
	Κατασκευή τοπόσημων, με σκοπό η πόλη να καταστεί κέντρο πολιτισμού

	Σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης, που περιλαμβάνει τη συνεργασία της δημόσιας διοίκησης και τις ιδιωτικές πρωτοβουλίες και επιτρέπει την άμεση υλοποίησή τους
ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	Νέα πολιτιστική διάσταση, βασισμένη και στην ιδιωτική πρωτοβουλία, βελτίωση του εκπαιδευτικού συστήματος και των υποδομών
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	Αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών
	Ανάπτυξη προγραμμάτων συνεργασίας δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για σχέδια κοινού ενδιαφέροντος
	Τομεακή οργάνωση των υπηρεσιών παροχής δημοσίων αγαθών (νερό, μεταφορές, υπολείμματα) και εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και συγκέντρωσης
	Σύσταση οργανισμού για τον σχεδιασμό της Μητροπολιτικής Περιοχής και ενίσχυση του ρόλου του Δήμου στη διαχείριση των δράσεων
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού
	Βελτίωση του βιοτικού επιπέδου

Πηγή: Bilbao Metropoli-30, 1998,a,b,c,d

Για παράδειγμα, η κατεδάφιση ανενεργών βιομηχανικών μονάδων και παράλληλα η διατήρηση ορισμένων, με σκοπό την επανάχρηση ή την μετατροπή τους σε τουριστικά αξιοθέατα, εξυπηρετεί την αναβάθμιση της αστικής εικόνας, ενώ παράλληλα προωθεί την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Το Ειδικό Σχέδιο για την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό του Αεροδρομίου του Bilbao, με το νέο τερματικό σταθμό και τον ήδη κατασκευασμένο πύργο ελέγχου, στοχεύει εκτός από την ανάπτυξη των μετακινήσεων και την προσέλκυση τουριστών, και στην προώθηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών της ευρύτερης περιοχής. Το στεγαστικό πρόγραμμα, που προβλέπει την προσφορά κατοικιών σε περιορισμένο κόστος, ευνοϊκή μεταχείριση σε άπορους, καταπολέμηση των παράλογων τιμών στη στέγαση, οικονομική ενίσχυση για την πληρωμή ενοικίων και την επισκευή σπιτιών και μια κεντρική υπηρεσία πληροφόρησης για τα ακίνητα, ενώ πρόκειται για μια πόλη, η οποία επιδιώκει να είναι παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική αποδεικνύει ότι η κρατική μέριμνα ευνόησε τη διατήρηση του πληθυσμού και των πιο αδύναμων οικονομικά κοινωνικών ομάδων.

Εικόνα 20: Η εξέλιξη του αστικού τοπίου στην Abandoibarra

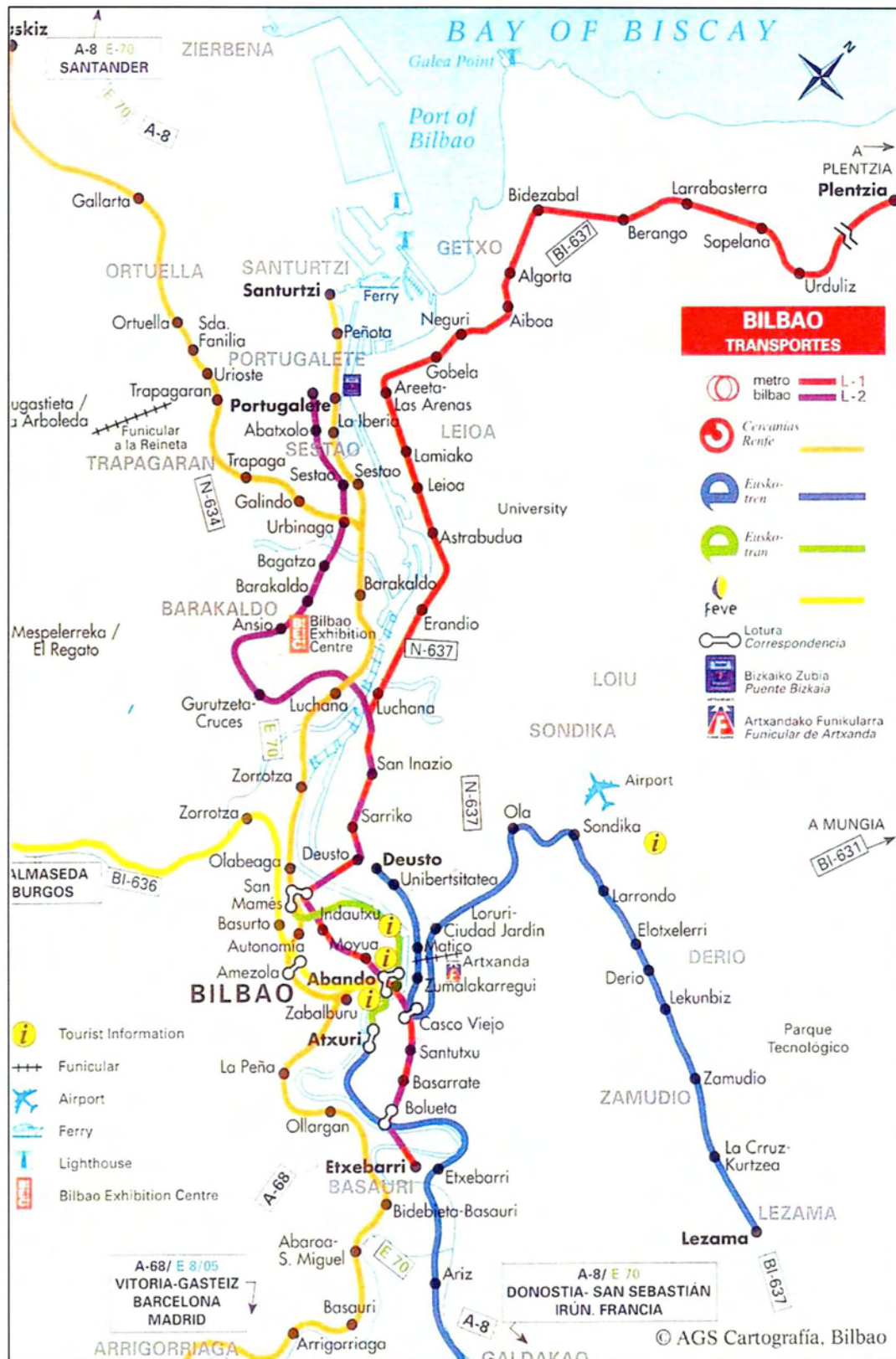


Πηγή: Irabien et al., 2018

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι στο πλαίσιο του σχεδίου αναγέννησης προβλέφθηκε η βελτιστοποίηση της αστικής κινητικότητας και προσβασιμότητας, σε εμπορικό και επιβατικό επίπεδο. Οι συνδυασμένες μεταφορές με τρένα υψηλών ταχυτήτων, λεωφορεία, τραμ από το 2002, metro και χώρους στάθμευσης, τα σημαντικά έργα οδικών υποδομών, η σιδηροδρομική σύνδεση του Bilbao με τις άλλες πρωτεύουσες των Περιφερειών της "Χώρας των Βάσκων" και με το Ευρωπαϊκό δίκτυο και γραμμές Metro, με την πρώτη να ολοκληρώνεται το 1995 και τη δεύτερη το 2006, βελτίωσαν σε σημαντικό βαθμό την ζωή των κατοίκων, μέσω της εξοικονόμησης χρόνου, ενώ παράλληλα δημιούργησαν ιδανικές συνθήκες για μια πόλη φιλική στον τουρισμό.

Αναφορικά με τον τομέα των εμπορευματικών και επιβατικών μεταφορών, η επέκταση του λιμένα στο Bilbao ολοκληρώθηκε το 1998 και έλυσε το ζήτημα έλλειψης χώρων αποθήκευσης αγαθών. Το σχέδιο προέβλεπε την βελτίωση των σιδηροδρομικών συνδέσεων του λιμανιού, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα των νέων εγκαταστάσεων και να ενισχυθούν οι εμπορευματικές συναλλαγές, και εγκαταστάσεις logistics, που να επιτρέπουν την ανάπτυξη βιομηχανικών δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με τις θαλάσσιες μεταφορές και υπηρεσίες, που ασχολούνται με τις θαλάσσιες διανομές και ταξίδια κρουαζιέρας.

Χάρτης 2: Μεταφορικές Υποδομές στο Κέντρο του Βιλbao



Πηγή: <http://www.simplonpc.co.uk>

Η EuskoTren διαχειρίζεται δύο ξεχωριστά συστήματα προαστιακών μεταφορών- οι γραμμές 1 και 3 εκτελούνται από το Atxuri στο Bilbao έως τη Donostia (San Sebastian) και το Bermeo και η γραμμή 4 από το Deustu στο Bilbao μέχρι το Lezama. Η Euskotren διαχειρίζεται και τις γραμμές τραμ, που συνδέει τουριστικούς προορισμούς, αλλά και τα σιδηροδρομικά συστήματα της RENFE και FEVE και το Μετρό



Εικόνα 21: Το εμπορευματικό και επιβατικό λιμάνι του Bilbao

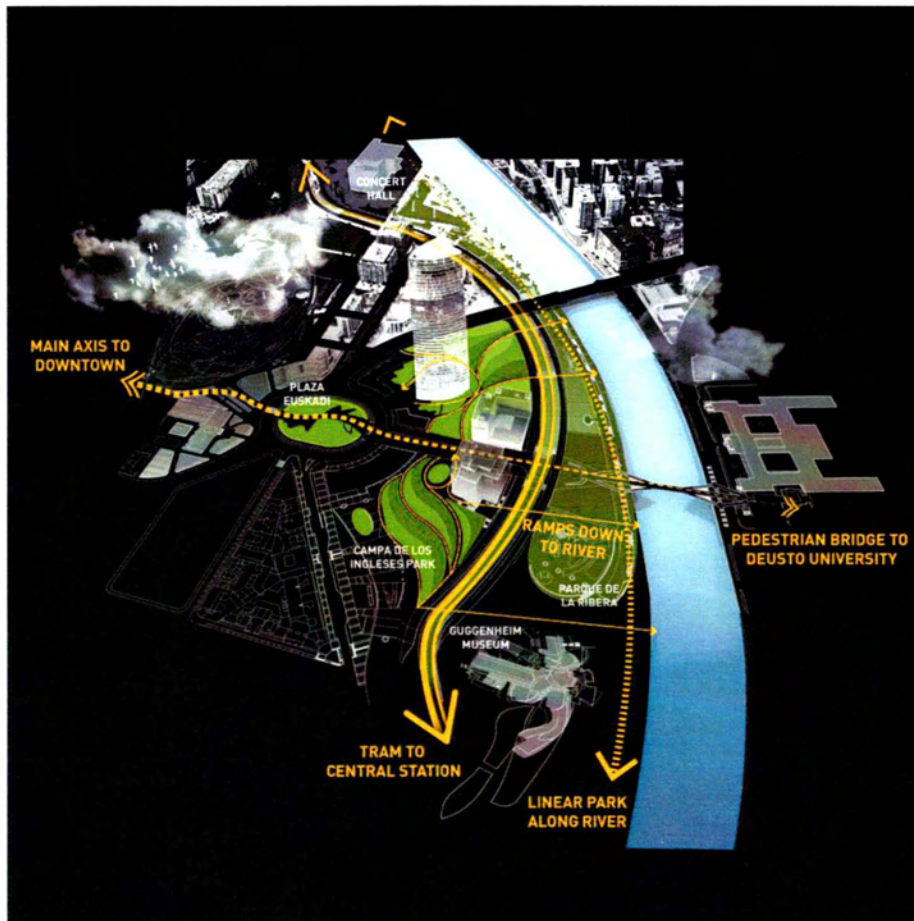


Πηγή: <https://www.espo.be>

Ένας από τους κύριους οικονομικούς παράγοντες για τους κατοίκους της πόλης. Οι εμπορευματικές μεταφορές μέσω του λιμένα συνεισφέρουν περίπου €500 εκατομμύρια στο ΑΕΠ της Αυτόνομης País de Basco και απασχολεί 10.000 άτομα. Το εισόδημα για το δημόσιο μέσω της φορολογίας ανέρχεται σε πάνω από 60 εκατομμύρια ευρώ.

Όσον αφορά την μεταμόρφωση του Bilbao σε πολιτιστικό κέντρο, οι φιλοδοξίες του στρατηγικού σχεδίου, μεταξύ άλλων, είναι η προβολή της πολιτιστικής διάστασης του Bilbao, καθιστώντας το σημείο αναφοράς στους κύκλους του πολιτισμού και σε μια πολιτιστική βιομηχανία, διεθνούς κλίμακας και προτύπων, μέσω της παροχής ιδιωτικής πρωτοβουλίας σε υποδομές, που επιτρέπουν την πρόσβαση από όλους στον πολιτισμό (Bilbao Metropoli-30, 1998a). Το πρότυπο, σύμφωνα με το οποίο σχεδιάστηκε η πολιτιστική αναγέννηση της πόλης ήταν ένας συνδυασμός της δημιουργίας μιας πολιτιστικής περιοχής (cultural quarter), μέσω της κατασκευής εμβληματικών κτιρίων πολιτιστικού ενδιαφέροντος (flagship buildings), όπως είχε υιοθετηθεί σε πολλές πόλεις της Ευρώπης και της Αμερικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 80% των επενδύσεων σε πολιτιστικές υποδομές απορροφήθηκε στην δημιουργία του Guggenheim Bilbao.

Εικόνα 22: Το πολιτικό συγκρότημα της Abandoibarra

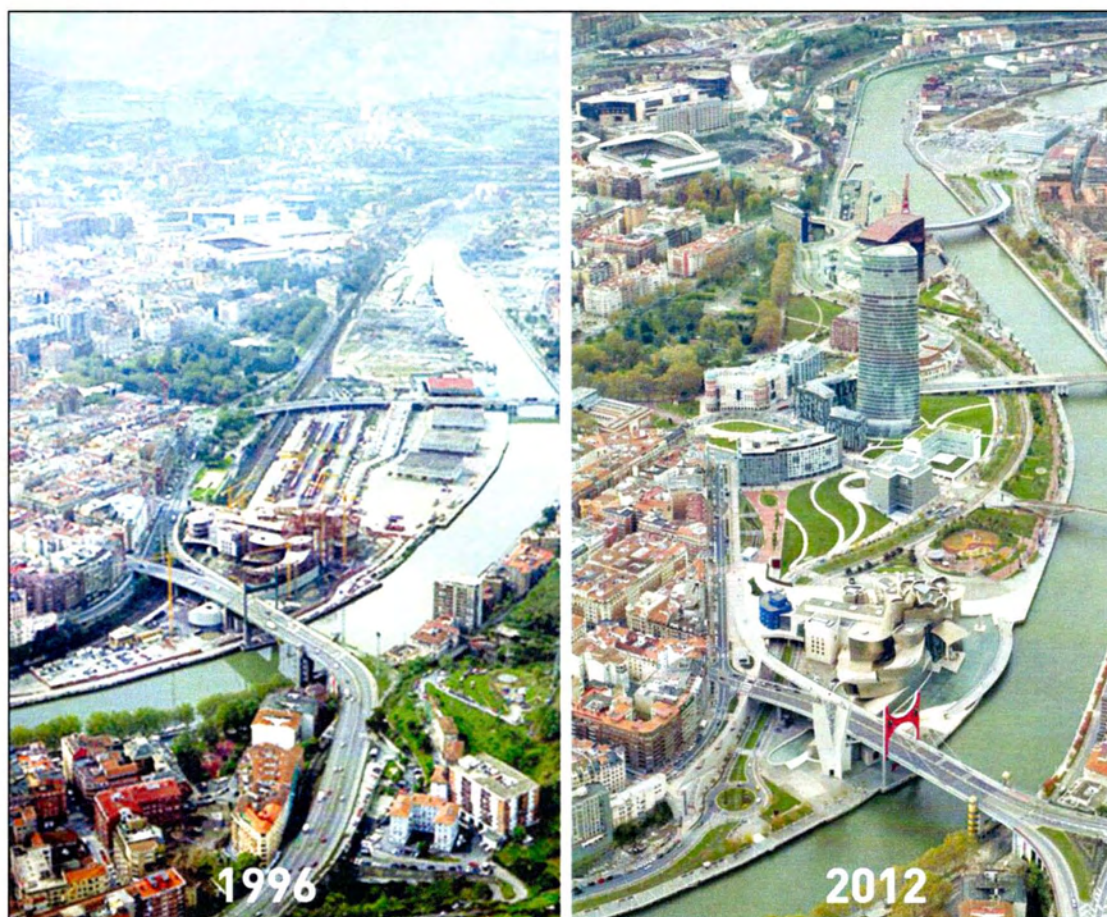


Πηγή: <http://www.balmori.com>

Οι προγραμματισμένες πολιτιστικές υποδομές (Εικόνα 20), και συγκεκριμένα το μουσείο Guggenheim Bilbao, ο συναυλιακός και συνεδριακός χώρος Euskalduna και το Πολιτιστικό Κέντρο, τελικά διαμόρφωσαν ένα πολιτιστικό συγκρότημα στην κεντρική περιοχή της Abandoibarra, στις εκβολές του ποταμού Nervión, σε μία έκταση 345.000 τετραγωνικών μέτρων, που έγινε κέντρο ψυχαγωγίας, πολιτισμού και επιχειρήσεων, με πολλούς χώρους πρασίνου και θα εξασφάλιζε την εδραίωση του Bilbao ως μια πολιτιστική μητρόπολη, που προσφέρει σύγχρονες υπηρεσίες διεθνών προδιαγραφών (Bilbao Metropoli-30, 1998b).

Μετασχηματίζοντας ριζικά το αστικό τοπίο σε ένα μεταβιομηχανικό, καινοτόμο και ανταγωνιστικό Bilbao, τα έργα στην Abandoibarra είναι ένα υποδειγματικό παράδειγμα Urban Megaproject. Ενώ ο άμεσος στόχος του έργου υπήρξε η αναγέννηση μιας εγκαταλελειμμένης και υποβαθμισμένης περιοχής και η μετατροπή της σε ένα νέο λειτουργικό κόμβο, ικανό να προσελκύσει εθνικούς, αλλά και διεθνείς οργανισμούς και κεφαλαιουχικές επενδύσεις, το περιεχόμενο της στρατηγικής αναδιαμόρφωσης της παραμένει σημαντικό. Η ανανέωση της αστικής εικόνας (Εικόνα 23) είναι σημαντική στο βαθμό, που γίνεται η περιοχή ένα έμβλημα της διαδικασίας αναζωογόνησης της πόλης, παρέχοντας τη βάση για ένα νέο μοντέλο συλλογικής ταυτότητας, που ενσωματώνει τον τρόπο ζωής και τους στόχους όλων των κοινωνικών ομάδων (Rodriguez, 2002).

**Εικόνα 23: Η αλλαγή του αστικού τοπίου από το 1996 έως το 2012**



Πηγή: <http://www.balmori.com>

#### **4.3 Το Μουσείο Guggenheim Bilbao**

Οι πρώτες προσπάθειες για τη δημιουργία ενός μουσείου σύγχρονης τέχνης στο Bilbao τοποθετούνται στην δεκαετία το 1960. Το Μπιλμπάο διαθέτει πολλά μουσεία,

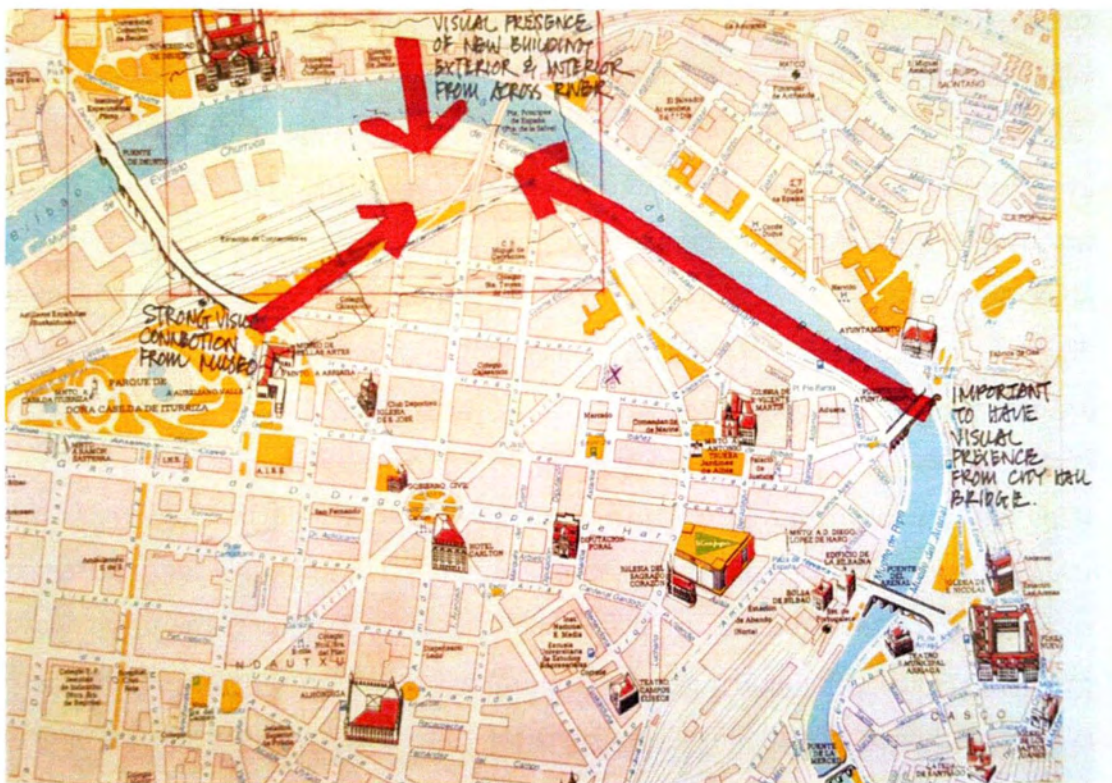
μεταξύ των οποίων το Μουσείο Καλών Τεχνών, το οποίο είναι γνωστό στην Ισπανία και στο εξωτερικό. Το κτίριο αποτελεί μια κομψή αλλά μετριοπαθή κατασκευή, της οποίας η ταυτότητα και το περιεχόμενο οριζόταν μόνο από την επιγραφή "Museo" και από μερικά πανό, που διαφήμιζαν τις τρέχουσες εκθέσεις. Επιπλέον, το Μουσείο υπάγεται στο Βασκικό Εθνικιστικό Κόμμα και απευθύνεται στους εθνικιστικούς κύκλους ως έκφραση του κυρίαρχου πολιτιστικού ύφους του ισπανικού προσανατολισμού, που δηλώνει τις ολιγαρχικές αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα (del Cerro, G. S., 2007:121). Στο πλαίσιο αυτό, η πραγματικότητα ενός όλο και περισσότερο ανταγωνιστικού διεθνούς πολιτιστικού χώρου οδήγησε στην προοπτική της κατασκευής ενός εμβλήματος στον κόσμο της τέχνης (Baniotopoulou, 2001)

Η ανάπτυξη του σχεδίου και η δημιουργία του Μουσείου του Guggenheim κρύβει πολλές διαστάσεις εκτός του προφανούς στόχου. Ο ανταγωνισμός μεταξύ πόλεων ή και περιφερειών, εντός του εθνικού χώρου της Ισπανίας σε συνδυασμό με το κυβερνών Εθνικιστικό Κόμμα, ενίσχυσε το όραμα για την ανεξάρτητη πορεία της "Χώρας των Βάσκων" (Pais de Basque) περιφερειακό όραμα μιας ολοένα και πιο ανεξάρτητης Χώρας των Βάσκων έναντι της Μαδρίτης, με βάση την εθνική ταυτότητα, την πολιτική αυτονομία και την οικονομική ανεξαρτησία. Αν και το οικονομικό αντίκτυπο ενός εμβληματικού σχεδίου, όπως το μουσείο Guggenheim δεν θίχτηκε κατά τις διαπραγματεύσεις, οι φορείς ήταν πεπεισμένοι ότι χρειάζονται μια αλλαγή που θα μπορούσε να αλλάξει την εικόνα της πόλης και την προβολή της στον κόσμο.

Πέρα από την αναγνώριση ότι η αστική αναγέννηση θα μπορούσε να αναχθεί και εν τέλει να βασιστεί στον πολιτισμό, η ανησυχία της για την περιφερειακή αλλαγή της εικόνας δεν σημαίνει απαραίτητα ενδιαφέρον για τον πολιτισμό ή την τέχνη. Κανείς στη διαπραγματευτική ομάδα δεν είχε την τεχνογνωσία να συζητήσει τέτοια θέματα, ενώ δεν ζητήθηκε η συμβολή ειδικών στην τέχνη. Οι Βάσκοι ήταν πεπεισμένοι ότι το έργο ήταν καλό για το Bilbao και το γεγονός ότι διαπραγματεύονταν διακρατικά και άμεσα με ένα καταξιωμένο Αμερικανικό Ίδρυμα, έδωσε πρόσθετη ώθηση στην υλοποίηση του έργου.

Ο οργανισμός “Guggenheim Foundation”, ενώ αρχικά είχε απορρίψει την εγκατάσταση ενός μουσείου του στο Bilbao καθώς υποστήριζε πως το Bilbao δεν ήταν το κέντρο πολιτισμού στην Ισπανία, βρισκόταν σε αναζήτηση της επόμενης κατασκευής του μετά τη Νέα Υόρκη και τη Βιέννη. Αυτό που έχει μεγάλη σημασία είναι ότι ο βαθμός παρέμβασης του Ιδρύματος Guggenheim στο σχέδια του Bilbao διευκόλυναν σημαντικά τους Βάσκους. Η εθνικιστική θεώρηση για ένα κτίριο, που θα έκανε το Εθνικιστικό Κόμμα να έχει την δυνατότητα να προβάλλει τη σημασία της χώρας της Βασκικής(Pais de Basco) στο εσωτερικό της χώρας και στο εξωτερικό, σε συνδυασμό με την ισχυρή αξιοπιστία για την αδιαμφισβήτητη αποτελεσματικότητα μιας τέτοιας επιχείρησης, όπως η Guggenheim Foundation οδήγησε σε μια ιονει άνευ όρων παράδοση των Βάσκων στα σχέδια του Guggenheim.

**Χάρτης 3: Η βέλτιστη τοποθεσία του Guggenheim Bilbao σύμφωνα με τον F. O. Gehry**



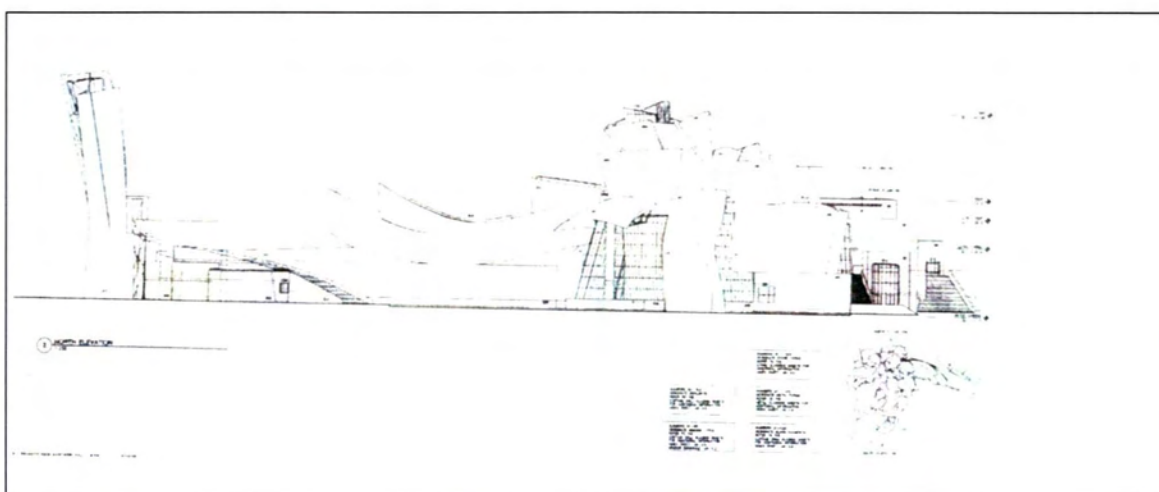
Πηγή: Van Bruggen, 1997:23

Ο χάρτης περιλαμβάνει τις σημειώσεις του αρχιτέκτονα

### Αρχιτεκτονικά Χαρακτηριστικά

Το κεντρικό χαρακτηριστικό του σχεδιασμού του Gehry είναι ένα αίθριο ύψους περίπου 561 μέτρων, που χρησιμεύει ως ρυθμιστικό στοιχείο για μια σειρά από καμπυλόγραμμες γέφυρες και μονοπάτια που οδηγούν στους εκθεσιακούς χώρους. Με συνολική έκταση 24.000 τετραγωνικών μέτρων, το μουσείο Guggenheim στο Bilbao έχει τέτοιο μέγεθος ώστε το αντίστοιχο μουσείο της Νέας Υόρκης, να “χωράει” μέσα στον κεντρικό χώρο του αίθριου του. Το συνολικό σχέδιο του μουσείου περιλαμβάνει έναν εκθεσιακό χώρο, περίπου 14.000 τετραγωνικών μέτρων, ένα αμφιθέατρο 300 θέσεων, εστιατόριο, cafe, καταστήματα, γραφεία και χώρο στάθμευσης.

**Εικόνα 24: Όψη του Μουσείου Guggenheim Bilbao**



Πηγή: Van Bruggen, 1997:152

Η αρχιτεκτονική δομή του μουσείου Guggenheim στο Bilbao, αναπτύχθηκε χωρίς την αναφορά σε κάποιο κτιριολογικό πρόγραμμα. Η ιδιαιτερότητα των ελεύθερων επιφανειών αποτέλεσε μια πρόκληση για τη δομική σταθερότητα του κτίσματος, την οργάνωση και την υλοποίηση της κατασκευής του, προϋποθέσεις απαραίτητες για την υλική και οικονομική αποδοτικότητα του σχεδιασμού. Παραδοσιακά, οι ελεύθερης μορφής, καμπύλες επιφάνειες ήταν σχεδόν αποκλειστικά πλαισιωμένες από οπλισμένο σκυρόδεμα, όπως και άλλα κτίρια του αρχιτέκτονα Frank Gehry, μικρότερης κλίμακας. Ωστόσο, λόγω της κλίμακας του Μουσείου, απαιτήθηκε ένα ελαφρύτερο δομικό σύστημα. Η κατασκευή του κελύφους βασίστηκε σε ένα σύστημα δύο επιπέδων. Μια εσωτερική χαλύβδινη κατασκευή, αποτελούμενη από ευθύγραμμα στοιχεία, θα αποτελούσε το σύστημα στήριξης του μουσείου και το ευκαίιο αποτέλεσμα ήταν να προσεγγίζει όσο το δυνατόν περισσότερο τις τελικές καμπύλες.

Ένα δευτερεύον, εξωτερικό περίβλημα θα πλαισίωνε την εσωτερική κατασκευή και θα δημιουργούσε τις τελικές, ομαλές, καμπύλες επιφάνειες. Αυτό το εξωτερικό στρώμα στήριξε το λεπτό εξωτερικό τιτάνιο και τη στεγανοποίηση (Shih-Hao, 1999). Η ομάδα σχεδιασμού εκμεταλλεύτηκε τις καμπύλες επιφάνειες, κατά την κατασκευή για την αντίσταση σε πλευρικούς ανέμους με αποτέλεσμα οι εκθεσιακοί χώροι να αποτελούν τρισδιάστατα κελύφη, αυτόνομα αν και σε αρκετή απόσταση μεταξύ τους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, ένα πυκνό, διακριτό, αρθρωτό, τρισδιάστατο σύστημα πλέγματος από χάλυβα, διασυνδεδεμένο με διαγώνιο τρόπο, σχεδιάστηκε για την εσωτερική κατασκευή. Το πυκνό δομικό σύστημα πλέγματος προέκυψε από την ανάλυση της γεωμετρίας, με τη λήψη οριζόντιων και κατακόρυφων τμημάτων που οδηγούν στην ιδέα της οργάνωσης τους σε έναν συγκεκριμένο, γεωμετρικά άκαμπτο τρόπο.

Εικόνα 25: Το Μεταλλικό δικτύωμα/ Φέρων οργανισμός



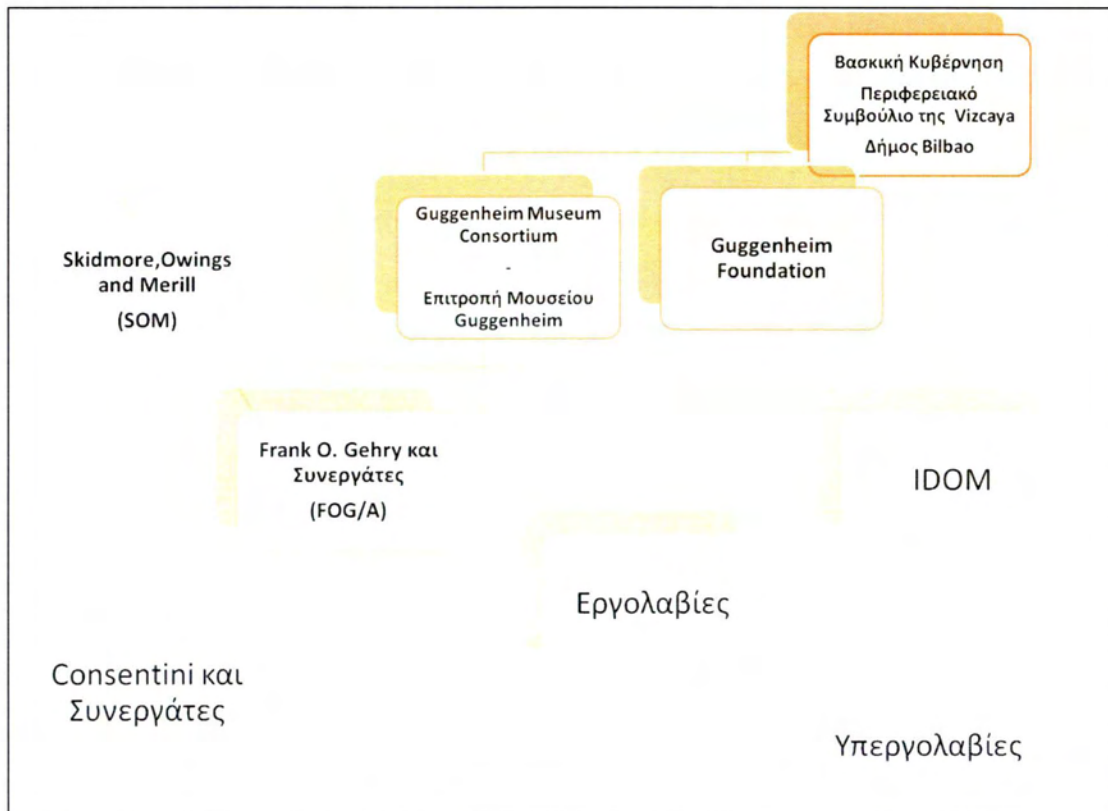
Πηγή: Van Bruggen, 1997:156

### **Φορείς Συνεργασίας**

Όπως προαναφέρθηκε το Μουσείο Guggenheim του Bilbao ήταν αποτέλεσμα μιας συμφωνίας μεταξύ των φορέων διακυβέρνησης στην περιοχή (την κυβέρνηση της “Χώρας των Βάσκων”, το Περιφερειακό Συμβούλιο της Vizcaya και ο Δήμος Bilbao), της Bilbao Ria 2000 και το Ίδρυμα Guggenheim, με έδρα τη Νέα Υόρκη, το 1991. Σύμφωνα με τη συμφωνία μεταξύ αυτών των τριών οργανισμών, οι Βάσκοι θα

έχτιζαν ένα εμβληματικό κτίριο στο Bilbao, που θα στεγάζει το μουσείο και θα περιελάμβανε δημιουργίες σύγχρονης τέχνης. Η Guggenheim Foundation θα συνεισέφερε με συλλογές καλλιτεχνών, που είχε στη διάθεση της και θα προσέφερε την εμπειρία της, στον σχεδιασμό και στη διαχείριση ενός Μουσείου, διεθνούς φήμης και αναγνώρισης, που θα έφερε εκτός από την υπογραφή, και το όνομα της.

**Διάγραμμα 7: Φορείς Συνεργασίας για την Κατασκευή του Guggenheim Bilbao**



(del Cerro, G. S., 2007: 108-112).

Πηγή: Shih-Hao, 1999

Από κοινού, οι τρεις φορείς συνέθεσαν μια σύμπραξη και μια επιτροπή για την επίβλεψη και τον έλεγχο της κατασκευής και λειτουργίας του Guggenheim, η οποία έχει και την από κοινού ιδιοκτησία του Μουσείου. Η κυβέρνηση της Χώρας των Βάσκων και το Περιφερειακό Συμβούλιο της Vizcaya παρείχαν τα χρηματοδοτικά κονδύλια για το έργο, η καθεμία κατέχει το 45% της ιδιοκτησίας, ενώ ο δήμος του Bilbao παρείχε τη γη και κατέχει το υπόλοιπο 10%. Η κοινοπραξία, με επικεφαλής τον Juan Ignacio Vidarte, επέβλεπε τον προγραμματισμό και την κατασκευή του Μουσείου. Το Ίδρυμα Guggenheim θα χρησίμευε ως σύμβουλος, για τη δημιουργία του προγράμματος για το μουσείο.



Το πρώτο καθήκον της επιτροπής, που προέκυψε από την κοινοπραξία ήταν η επιλογή του αρχιτέκτονα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, διοργανώθηκε διαγωνισμός σχεδίου μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού αρχιτεκτόνων .Η εταιρία του Frank O. Gehry και των συνεργατών του (FOG/ A) επιλέχθηκε για τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό, το 1992 για τη δυναμικότητα του οράματός του. Ο Gehry προσυπέγραψε με τους Skidmore, Owings και Merrill (SOM) και την Consentini & Associates, ως συμβούλους για τα μη αρχιτεκτονικά σχέδια του μουσείου. Το SOM παρείχε τον σχεδιασμό των δομικών έργων και από την Consentini παρήχθησαν τα σχέδια μηχανικής και ηλεκτρικής υποστήριξης.

Η εταιρία IDOM επιλέχθηκε ως διαχειρίστρια του έργου λόγω του πλούσιου χαρτοφυλακίου της εταιρείας σε έργα μηχανικής και αρχιτεκτονικής, καθώς και την πεποίθηση της επιτροπής ότι το ομαδικό πνεύμα εργασίας της εταιρίας, ήταν το πλέον κατάλληλο για την αντιμετώπιση ενός έργου τέτοιας πολυπλοκότητας και τόσων φορέων.

#### **Οικονομικά στοιχεία**

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδίου του Urban Megaproject αστικής αναγέννησης, το οποίο και περιελάμβανε το μουσείο Guggenheim, οι χρηματοδοτικοί πόροι διατέθηκαν, ενώ δεν υπήρξαν υπερβάσεις κόστους, σπάνιο φαινόμενο στην υλοποίηση των Megaproject.

Εκ των προτέρων, δόθηκαν \$20 εκατομμύρια για την εξασφάλιση της επωνυμίας “Guggenheim” και για την χορήγηση της άδειας χρήσης του ονόματος. Έπειτα, οι βασικές αρχές επένδυσαν \$100 εκατομμύρια για το κόστος κατασκευής, με επιπλέον \$20 εκατομμύρια για την αγορά νέων έργων τέχνης. Σε αντάλλαγμα, ο οργανισμός Guggenheim έδωσε στο Bilbao δικαιώματα χρήσης στο εμπορικό σήμα τους, την παροχή έργων της τέχνης και την καθοδήγηση από τον επιμελητή στη Νέα Υόρκη, για περίοδο 75 ετών(del Cerro, G. S.,2007:110).

#### **4.4 Η επιτυχία και τα αποτελέσματα του Guggenheim Museum Bilbao**

Οι Plaza και Haarich(2009), προτείνουν κάποιες παραμέτρους σχετικά με την επιτυχία ή την αποτυχία των μουσείων σύγχρονης τέχνης. Πιο συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις, που πρέπει να πληρούνται ώστε ένα μουσείο να καταφέρει να λειτουργήσει ως ένας καταλυτικός παράγοντας υπάγονται σε 3 ευρείες κατηγορίες:

1. Χωρικές και Οικονομικές Προϋποθέσεις
2. Πολιτικές και Πλαίσιο Δράσεων
3. Παράγοντες σχετικοί με το Μουσείο και τη διαχείριση του

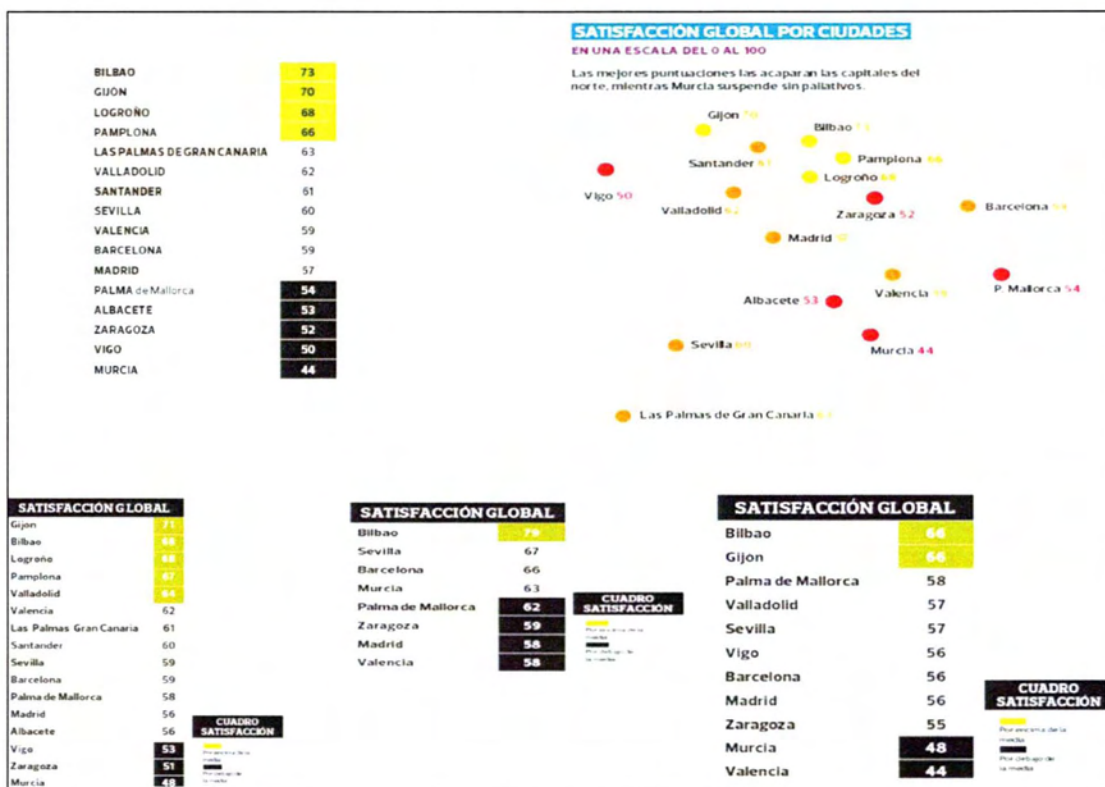
Στην πρώτη κατηγορία, η πρώτη απαραίτητη προϋπόθεση για την παραγωγή μιας πολιτιστικής υποδομής, που θα αποτελέσει πόλο έλξης για πολλούς τομείς είναι η χωροθέτηση της σε μια αστική χωρική ενότητα, που θα είναι εύκολα προσβάσιμη, από έγγειες και μακρινές αποστάσεις. Οι οικονομικές προϋποθέσεις της πρώτης κατηγορίας, αναφέρονται στην συνοχή των επενδύσεων στον πολιτισμό σε ένα ευνοϊκό οικονομικό πλαίσιο. Ο δεύτερος άξονας, περιλαμβάνει τις δημόσιες πολιτικές, την κρατική χρηματοδότηση του Μουσείου και τέλος τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας. Τέλος, αναφορικά με την κατασκευή, τη διαχείριση και τη λειτουργία, στον τρίτο άξονα υποδεικνύονται ως σημαντικοί παράγοντες η κατασκευή ενός εμβληματικού κτιρίου, η επαρκής προβολή και διαφήμιση και ως προς το αντικείμενο και περιεχόμενο του μουσείου, σημαντικό ρόλο φέρουν η ελκυστικότητα των εκθέσεων και η διαχείριση τους (Plaza & Haarich,2009).

Συγκεκριμένα για το μουσείο Guggenheim στο Bilbao, η αστική φυσιογνωμία του ευρύτερου περιβάλλοντος είναι η παραποτάμια περιοχή Abandoibarra, της οποίας η ανάπλαση, στα πλαίσια του ευρύτερου σχεδίου αναγέννησης της πόλης του Bilbao, αποτέλεσε βασική προτεραιότητα. Σε εγγύτητα από το Guggenheim βρίσκονται άλλοι πολιτιστικοί χώροι, εμπορικά κέντρα, χώροι πρασίνου, Πανεπιστήμια, ενώ έχουν αναπτυχθεί χώροι αναψυχής, ξενοδοχεία και άλλες οικονομικές δραστηριότητες.

Αναφορικά με την προσβασιμότητα στο μουσείο, ένα ολοκληρωμένο αστικό δίκτυο μεταφορών εξασφαλίζει την εύκολη και άμεση πρόσβαση. Το Bilbao διαθέτει σήμερα ένα πλήρες δίκτυο υπηρεσιών δημόσιας συγκοινωνίας (μετρό, τραμ και λεωφορεία) που συνδέει όλα τα μέρη της πόλης και επιτρέπει γρήγορη και άνετη μετακίνηση στην πόλη. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το σύστημα δημόσιων συγκοινωνιών στην πόλη του Bilbao είναι ακριβές και απρόσκοπτο, σύμφωνα με μελέτη που διεξήγαγε ο έγκριτος οργανισμός OCU, ο οποίος έδωσε την πρωτεύουσα της Vizkaia την πρώτη θέση ανάμεσα σε 17 ισπανικές πόλεις (Εικόνα 24). Το Bilbao σύμφωνα με την έρευνα κυριαρχεί στην εθνική κατάταξη για τα τραμ, με ποσοστό αξιολόγησης 100%, για το μετρό – 86%, και για τα αστικά λεωφορεία – 68%, και έχει γίνει η πόλη με τις καλύτερες δημόσιες συγκοινωνίες, εν συγκρίσει με μεγάλες πόλεις, όπως η

Μαδρίτη και η Βαρκελώνη (OCU,2015). Επιπλέον, εξαιτίας της επίπεδης μορφολογίας της πόλης, των πεζοδρόμιων, του εκτεταμένου δικτύου ποδηλατοδρόμων και της εγκατάστασης ανελκυστήρων και κυλιόμενων κλιμάκων, το περπάτημα και η ποδηλασία είναι ο συνήθης τρόπος μετακίνησης των κατοίκων. Οι παραπάνω παράγοντες διαμορφώνουν ένα πλαίσιο βιώσιμων μετακινήσεων, ενώ παράλληλα το Bilbao είναι η πόλη με τη μικρότερη χρήση ιδιωτικών οχημάτων μεταξύ των κύριων πόλεων του ισπανικού κράτους (Gobierno de Espana, 2017:51) Αυτό έχει αντίκτυπο σε πολλούς παράγοντες, όπως η χαμηλότερη εκπομπή αερίων θερμοκηπίου ή ρυπογόνων σωματιδίων, καθώς και λιγότερο θόρυβο και λιγότερες εμπλοκές κυκλοφορίας.

Εικόνα 26: Ποσοστά Ικανοποίησης για τα MMM στο Bilbao

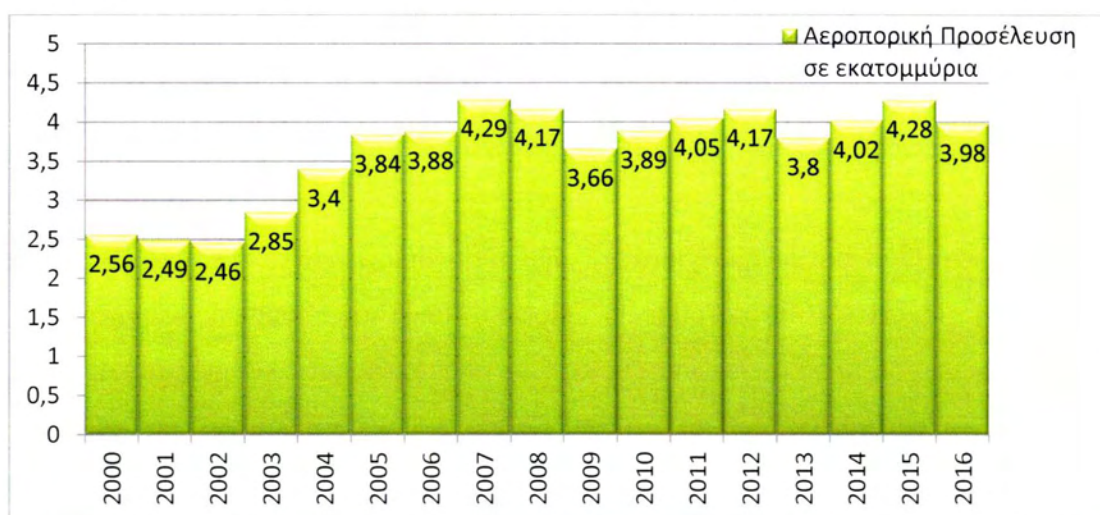


Πηγή:OCU,2015

Σε εθνικό και διεθνές επίπεδο διευκολύνθηκε ιδιαίτερα η προσβασιμότητα με την κατασκευή του αεροδρομίου, ένα εγχείρημα του Urban Megaproject αστικής αναγέννησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι στο Bilbao σημειώνεται 13% μεγαλύτερο ποσοστό επισκεπτών από τον εθνικό χώρο(56,5%) από τον διεθνή(43,5%) μέσω αεροπορικών πτήσεων (Gobierno de Espana,2018:96), σύμφωνα με την τελευταία

αναφορά του Υπουργείου Ανάπτυξης της Ισπανίας (Ministerio de Fomento). Το ποσοστό αεροπορικών επιβατών άγγιξε το μέγιστο το 2007 και το 2015 με περίπου 4 εκατομμύρια επιβάτες στο αεροδρόμιο του Bilbao (Διάγραμμα 6), ενώ τα τελευταία δεδομένα αφορούν το 2016 και οι επιβάτες ανέρχονταν σε 3.974.297 (Gobierno de Espana,2018:97).

Διάγραμμα 8: Αεροπορική Προσέλευση στο Bilbao



Πηγή: [www.anna.aero](http://www.anna.aero)

Αναφορικά με τις οικονομικές προϋποθέσεις για την επιτυχία ενός Megaproject πολιτιστικής υποδομής, όπως προαναφέρθηκε πρώτον είναι απαραίτητη η χάραξη στρατηγικής για επενδύσεις στον πολιτισμό σε συνδυασμό με την αστική ανάπτυξη και δεύτερον, οι οικονομικές συνθήκες να ευνοούν την ανάπτυξη ενός τέτοιου εγχειρήματος. Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις πρέπει να εντάσσονται σε μία στρατηγική ευρύτερης οικονομικής ανάπτυξης, η οποία θα είναι διατομεακή και θα αφορά σε υποδομές και υπηρεσίες με προσανατολισμό στις βασικές ανάγκες της κοινωνίας (Plaza &Haarich,2009). Η πολιτιστική υποδομή, έτσι, δε θα νοείται ως πολυτέλεια και θα είναι κοινωνικά αποδεκτή και ευκαταία. Στην περίπτωση του Bilbao, το Urban Megaproject αναγέννησης, περιελάμβανε ένα σύνολο τομέων, όπως η αναβάθμιση του αστικού περιβάλλοντος, των μεταφορών, κάλυψη των κοινωνικών αναγκών, εκτός των Mega πολιτιστικών υποδομών, όπου και υπάγεται το μουσείο του Guggenheim (Bilbao Metropoli-30, 1998, a). Οι οικονομικές συνθήκες, που πρέπει να προωθούν ένα πολιτιστικό Megaproject, συντίθενται από ένα πλαίσιο μακροοικονομικών παραγόντων, όπως ότι (Plaza,2008):

- οι πολιτιστικές υποδομές παράγουν θέσεις εργασίας με την προϋπόθεση ότι αποτελούν τουριστικούς πόλους,

- εάν η αστική οικονομία βασίζεται σε ποικίλες οικονομικές δραστηριότητες, εξαρτάται σε μικρότερο ποσοστό από τον τουρισμό και απορροφά αποτελεσματικότερα τις τάσεις των τιμών,
- η ενσωμάτωση της ζώνης αναγέννησης στην αγορά και η ελκυστικότητα της σε συμπληρωματικές δραστηριότητες, βοηθούν στην άρση της εποχικότητας και στην προσαρμογή των αξιών,
- η υψηλή παραγωγικότητα της αστικής οικονομίας προάγει την προσαρμογή στις αλλαγές του αστικού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη νέων οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως της πολιτιστικής και τουριστικής βιομηχανίας.

Οι οικονομικές δραστηριότητες στην βάση της παραγωγικότητας, της ποικιλίας και της σταθερότητας ήταν ευνοϊκές κατά τις δύο προηγούμενες δεκαετίες στο Bilbao. Η τουριστική ανάπτυξη προωθήθηκε ιδιαίτερα από το μουσείο Guggenheim, συνοδευόμενη από πλήθος λοιπών τουριστικών υποδομών και τη φέρουσα ικανότητα της πόλης να αναπτυχθούν οι τελευταίες. Οι υπηρεσίες αποτελούσαν ήδη πριν την κατασκευή του μουσείου και με την αποβιομηχανοποίηση της πόλης τη βασική παραγωγική δραστηριότητα. Ωστόσο, αν και η συγκέντρωση των μεγαλύτερων ποσοστών είναι στους κλάδους των υπηρεσιών, υπάρχει σχετικά μια ομοιόμορφη διαίρεση στην απασχόληση (Πίνακας 5). Ακόμη, η αύξηση των ποσοστών απασχόλησης από το στάδιο κατασκευής και λειτουργίας του μουσείου Guggenheim και έντευθεν στην πόλη του Bilbao αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα του Urban Megaproject, ενώ η κατασκευή του εμβληματικού Μουσείου είναι πια συνοφασμένη με την περίοδο άνθησης της αστικής οικονομίας του Bilbao, γεγονός, που όπως σημειώθηκε ήδη συντέλεσε στην επιτυχία του.

**Πίνακας 5: Ποσοστά Απασχόλησης ανά Παραγωγικό Τομέα στην Μητροπολιτική Περιοχή του Bilbao**

ΕΤΟΣ	2000	2005	2008	2010	2012	2014	2015
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	172021	183858	187504	179928	172415	168890	170653
<b>ΓΕΩΡΓΙΑ, ΔΑΣΟΚΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΙΕΙΑ</b>	0,06%	0,05%	0,05%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑ</b>	8,71%	8,15%	7,99%	8,33%	8,69%	8,87%	8,78%
<b>Μεταποίηση</b>	.	.	5,18%	4,40%	3,75%	3,39%	3,24%
<b>ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ</b>	8,54%	7,99%	7,84%	8,17%	8,52%	8,70%	8,61%
<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>	82,69%	77,37%	75,86%	79,06%	82,50%	84,22%	83,35%
<b>ΜΜΜ, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μεταφορές</b>	.	.	24,68%	25,72%	26,84%	27,40%	27,11%
<b>Δραστηριότητες δημόσιας διοίκησης, εκπαίδευσης, ανθρώπινης υγείας και κοινωνικής εργασίας</b>	.	.	20,58%	21,44%	22,38%	22,84%	22,61%
<b>Λοιπές Υπηρεσίες</b>	.	.	39,33%	40,99%	42,78%	43,67%	43,22%

Πηγή: <http://en.eustat.eus>

Το ευρύτερο πλαίσιο πολιτικών στην δημιουργία τέτοιας εμβέλειας πολιτιστικών μονάδων επιτάσσει τη διαφοροποιημένη στρατηγική αναφορικά με τον χώρο, όπου θα φιλοξενηθούν. Στην περίπτωση του Bilbao, το Guggenheim τοποθετήθηκε στην καρδιά της ζώνης αναγέννησης 35 εκταρίων, σε εγγύτητα από άλλες πολιτιστικές εγκαταστάσεις, που προβλέπονταν, όπως το Music Hall και το Maritime Museum, δημιουργήθηκαν εγκαταστάσεις στέγασης, γραφείων και αναψυχής, εμπορικές χρήσεις και εκτεταμένοι χώροι αστικού πρασίνου, ενώ παράλληλα συστάθηκε ο οργανισμός Bilbaoarte, με στόχο να προωθήσει και να έλξει νέους καλλιτέχνες (Haarich, 2006).

Οι δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις αποτελούν επίσης συστατικό της επιτυχίας του Guggenheim. Το χρηματοδοτικό πρόγραμμα όριζε ότι το 75% των εξόδων θα καλύπτεται από τα έσοδα της οικονομικής του δραστηριότητας και το υπόλοιπο 25% από κρατική χρηματοδότηση, μέσω της οποίας οι φορείς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας αυτοδιοίκησης θα εξασφαλίζουν στο Μουσείο την δυνατότητα να στηρίζεται στις καλλιτεχνικές του δραστηριότητες (© FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018). Η κοινωνική αποδοχή και υποστήριξη αποτελούν έναν επιπλέον παράγοντα, που πρέπει να ληφθεί υπόψη στην αξιολόγηση της επιτυχίας ενός μουσείου, εν προκειμένω, του Guggenheim Museo Bilbao. Τα μέλη του μουσείου είναι σήμερα 16,892 (© FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018), ενώ οι επενδύσεις από ιδιώτες καλύπτουν μεγάλο τμήμα των λειτουργικών του εξόδων και παράλληλα η προβολή και η οικονομική επιτυχία του, ενθαρρύνουν την υποστήριξη των τεχνών και του πολιτισμού από ιδιωτικούς επενδυτές και σε άλλα ιδρύματα (Bradley, 2005).

Πίνακας 6: Χρηματικές Ροές 2017

Χρηματοδοτικές Πηγές 2017	Έσοδα(σε ευρώ)
ΈΣΟΔΑ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ	17.700.702
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΣΟΔΑ	10.392.626
ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	4.175.437
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	41.442
ΑΛΛΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ	100.044

Πηγή: FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018

Σήμερα, τα λειτουργικά έξοδα του μουσείου καλύπτονται σε ποσοστό 42% από τις οικονομικές του εισροές, γεγονός, που ενισχύει την πεποίθηση σχετικά με την αντιμετώπιση, που έχει από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το ότι κατά την κατασκευή και έναρξη λειτουργίας, τα έργα που προβλέπονταν να φιλοξενήσει το μουσείο, προέρχονταν κατά βάση από το ίδρυμα Guggenheim Foundation, πλέον το ποσοστό έργων, που φιλοξενείται στις εκθέσεις, από Βάσκους καλλιτέχνες ανέρχεται σε 29,3% και 15,7% Ισπανών καλλιτεχνών (© FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018).

Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τους χώρους του Μουσείου, την προβολή του στα Μέσα Ενημέρωσης και τέλος στις εκθέσεις και στις εκδηλώσεις του (Plaza & Haarich, 2009). Η αρχιτεκτονική του Μουσείου Guggenheim στο Bilbao είναι δημιουργία του διεθνούς φήμης αρχιτέκτονα Frank O. Gehry και αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης σχετικά με τις στρατηγικές αναγέννησης και οικονομικής ανάπτυξης μιας πόλης (Curtis, 2013). Εκτός του ότι εξελίχθηκε σε έμβλημα της πόλης, το μουσείο του Guggenheim, αποτέλεσε εφαλτήριο για τον Gehry να εξελίξει την γεωμετρία του σχεδιασμού του και να διαδώσει την ελευθερία στη φαντασία σε πολλούς αρχιτέκτονες. Ωστόσο, η διττή φύση του παραπάνω αποτελέσματος δεν άργησε να φανερωθεί. Η πρακτική του εμβληματικού και πρωτότυπου σχεδιασμού, από “διασημότητες” του χώρου υιοθετήθηκε ευρέως στα πολιτιστικά εγχειρήματα. Τα αρχιτεκτονικά εγχειρήματα είχαν σκοπό να καταστούν εμβλήματα των πόλεων, όπου χωροθετήθηκαν, αποτυγχάνοντας συχνά να προσδώσουν έναν ξεχωριστό χαρακτήρα και να αποτυπώσουν την πολιτιστική φυσιογνωμία της πόλης (π.χ: The Mushroom, Seville, Εικόνα). Ακόμη, υποστηρίζεται πως το βραβείο Pritzker (αναφέρεται ως “βραβείο Νόμπελ” για την αρχιτεκτονική) διασφαλίζει την υπεροχή των κτιρίων, ωστόσο πολλές είναι οι περιπτώσεις, όπου διάσημοι αρχιτέκτονες δεν έχουν καμία σύνδεση με τα δημιουργήματά τους (Curtis, 2008). Επιπλέον, στην προσπάθεια των πόλεων να διεκδικήσουν μια ισχυρή θέση στον παγκόσμιο χάρτη, οι σχεδιαστές στρατηγικών επιχειρούν να εντάσσονται σε δυναμικά πολιτιστικά δίκτυα, χωρίς όμως να εμβαθύνουν στο περιεχόμενο του πολιτιστικού παράγοντα, ώστε η εκτεταμένη προβολή, που ακολουθεί τις μεγαλεπήβολες αυτές δημιουργίες να καθίστανται αποτελεσματικές και να φέρουν τα επιθυμητά οφέλη (Curtis, 2011).

Η προβολή του Μουσείου Guggenheim στο Bilbao από τα εθνικά και διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αύξησε το ενδιαφέρον και την επισκεψιμότητα του με το πέρασμα των χρόνων. Σύμφωνα με τις καταγεγραμμένες ετήσιες αναφορές για τα έτη

2016 και 2017, το μουσείο συγκέντρωσε 15,169 και 25,170 αναφορές σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πολλές ακόμα από τον ξένο και ισπανικό Τύπο, στην ισπανική Τηλεόραση και Ραδιοφωνία και άλλα Μέσα, που καλύψανε εκθέσεις και δρώμενα του Μουσείου(Πίνακας 6).

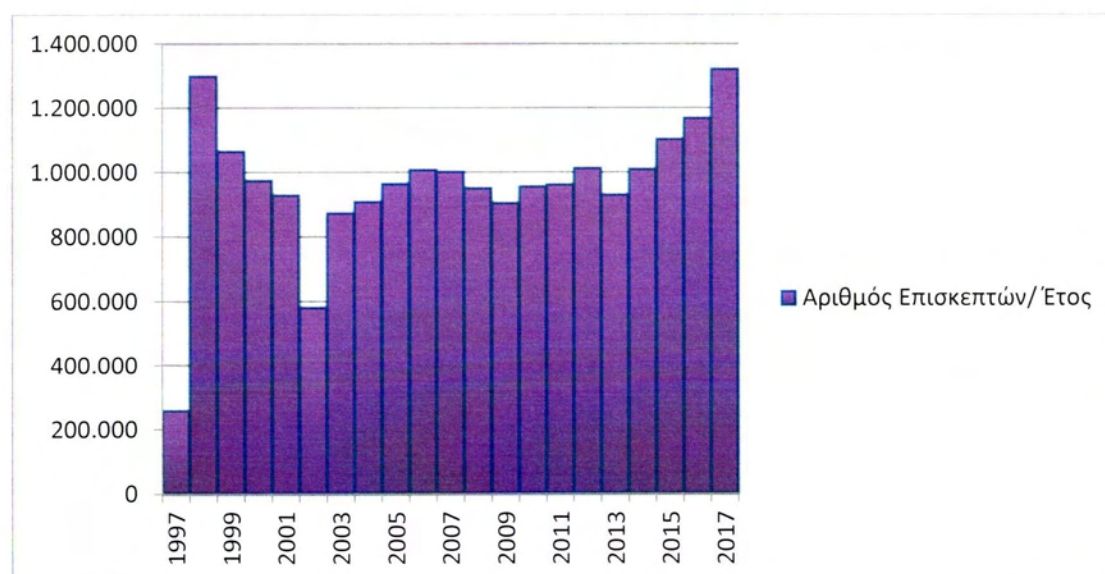
**Πίνακας 7: Προβολή του Guggenheim Bilbao στα ΜΜΕ για τα έτη 2013, 2016, 2017**

<b>Αναφορές στο Guggenheim Bilbao</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ξενόγλωσσος Τύπος	3320	1477	8331
Ισπανικός Τύπος	4338	5149	5496
Ισπανικά Ραδιοτηλεοπτικά Μέσα	475	1243	1382
Καλύψεις Εκθέσεων από διάφορα Μέσα	625	910	1287
Διαδίκτυο και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	11594	15169	25170

Πηγή: FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018

Η προσέλκυση πολυάριθμου πλήθους τουριστών στο Guggenheim Bilbao (Πίνακας 7) προδίδει την επιτυχημένη του πορεία και την μεγάλη συνεισφορά του στην οικονομική ανάπτυξη της πόλης. Επιπλέον, η λειτουργία του Μουσείου προάγει την δημιουργία και άνθιση πλήθους οικονομικών δραστηριοτήτων, ενώ παράλληλα οι δράσεις για την κοινωνία και τις υποδομές ενισχύουν το προφίλ του Μουσείου. Η συνεισφορά του Μουσείου στην οικονομία και την κοινωνία είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, που το Μουσείο έχει αποκτήσει φήμη, τέτοιου βεληνεκούς, σε συνδυασμό με τους προαναφερθέντες παράγοντες και τις προϋποθέσεις, που πληρεί η πολιτιστική εγκατάσταση.

**Διάγραμμα 9: Αριθμός Επισκεπτών στο Guggenheim Bilbao ανα έτος**



Πηγή: FMGB Guggenheim Bilbao Museo, 2018



#### 4.5 “Guggenheim Effect”- Παραδείγματα

Ο Jean Baudrillard αναφέρθηκε το 1978 στο "Beaubourg effect" για να δείξει την συσχέτιση, που υπήρχε ανάμεσα στο καινοτόμο κτίριο του κέντρου “George Pompidou” και την αλλοίωση της πολιτιστικής φυσιογνωμίας, που επεδίωκε να αντιμετωπίσει. Με την πάροδο του χρόνου κατέστη δυνατή η εκτίμηση των επιπτώσεων, που είχε το κέντρο Pompidou και το σύνολο των αστικών μεταρρυθμίσεων, που σχετίζονται με αυτό για την αναζωογόνηση της περιφέρειας Marais και του Παρισιού, διευρύνοντας έτσι τη σημασία του έργου.

Αν και η ίδια η έννοια του "Bilbao effect" ήταν μια δημιουργία των μέσων ενημέρωσης, εισήλθε γρήγορα στην διεθνή γλώσσα και χρησιμοποιήθηκε και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για έναν εξαιρετικά ευρύ όρο που εκφράζει τη διαδικασία της αναγέννησης του Bilbao, βασισμένη στην πεποίθηση ότι η μεγάλη επένδυση σε ένα πολιτιστικό Megaproject, στο οποίο θα χρησιμοποιηθούν καινοτόμες ιδέες αρχιτεκτονικής και θα παράγουν την ευκαιρία διέγερσης ενός τεράστιου κύματος ενδιαφέροντος, να προσελκύσουν πολλούς τουρίστες στην πόλη και ως εκ τούτου να έχουν θετικό αντίκτυπο στην οικονομική της κατάσταση (Orzechowska-Waclawska, 2015). Όπως προαναφέρθηκε το Μουσείο Guggenheim, αποτέλεσε τη ναυαρχίδα του σχεδίου αναζωογόνησης, γεγονός το οποίο ενισχύει τη σχέση του με την οικονομική μετάβαση της πόλης.

Παρόλο που το “Guggenheim Effect” υποτίθεται ότι εκφράζει την πεμπτουσία του μοντέλου αναγέννησης του Bilbao, με την αυξανόμενη χρήση του, ο όρος γρήγορα ξέφυγε από το χωρικό πλαίσιο και τα όρια της χώρας και συνδέθηκε με τον ευφημισμό, που περιγράφει το επιθυμητό των επιπτώσεων της αστικής ανάπλασης σε όλο τον κόσμο (Seligmann, 2008).

Το αποτέλεσμα του εγχειρήματος αποτέλεσε αντικείμενο τόσο μεγάλου θαυμασμού, που αποτέλεσε παράδειγμα προς μίμηση για πολλά μέρη, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά διατηρώντας πάντα ορισμένα κοινά σημεία της στρατηγικής. Η βάση της στρατηγικής υπήρξε η κατασκευή μιας πολιτιστικής εγκατάστασης, εμβληματικής και πρωτοποριακής αρχιτεκτονικής, ως έναυσμα για ευρύτερες επιχειρήσεις αστικής και οικονομικής επανενεργοποίησης της πόλης. Δύο δεκαετίες μετά τα εγκαίνια του Guggenheim Bilbao, περισσότερες από είκοσι πέντε πόλεις σε όλο τον κόσμο επεδίωξαν τη δημιουργία ενός Μουσείου Guggenheim (Oliveras &

Nikolić, 2016). Ωστόσο, η επιδίωξη του “Guggenheim Effect” δεν αφορά στο franchise της επωνυμίας του ιδρύματος Guggenheim, αλλά στην δημιουργία μιας πολιτιστικής εγκατάστασης διεθνούς φήμης, με έντονο αρχιτεκτονικό αποτύπωμα και μια ισχυρή θέση στην διεθνή κατάταξη παρόμοιων εγχειρημάτων και τουριστικών δικτύων.

Ορισμένα παραδείγματα αναπαραγωγής ή προσπάθειας αναπαραγωγής του “Guggenheim Effect” μελετήθηκαν στο πλαίσιο της αξιολόγησης της επιτυχίας ή της αποτυχίας του Guggenheim Bilbao. Τα παρακάτω παραδείγματα επιλέχθηκαν γιατί ξεχωρίζουν βάσει των αποφάσεων πολιτικής, τη φύση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της πρωτοβουλίας για τη δημιουργία τέτοιων εγκαταστάσεων, του μοντέλου ανάπτυξης σε πολιτιστική και επιχειρησιακή βάση και τέλος το είδος του οικονομικού προσανατολισμού, που επιδιώκεται μέσω τέτοιων σχεδίων.

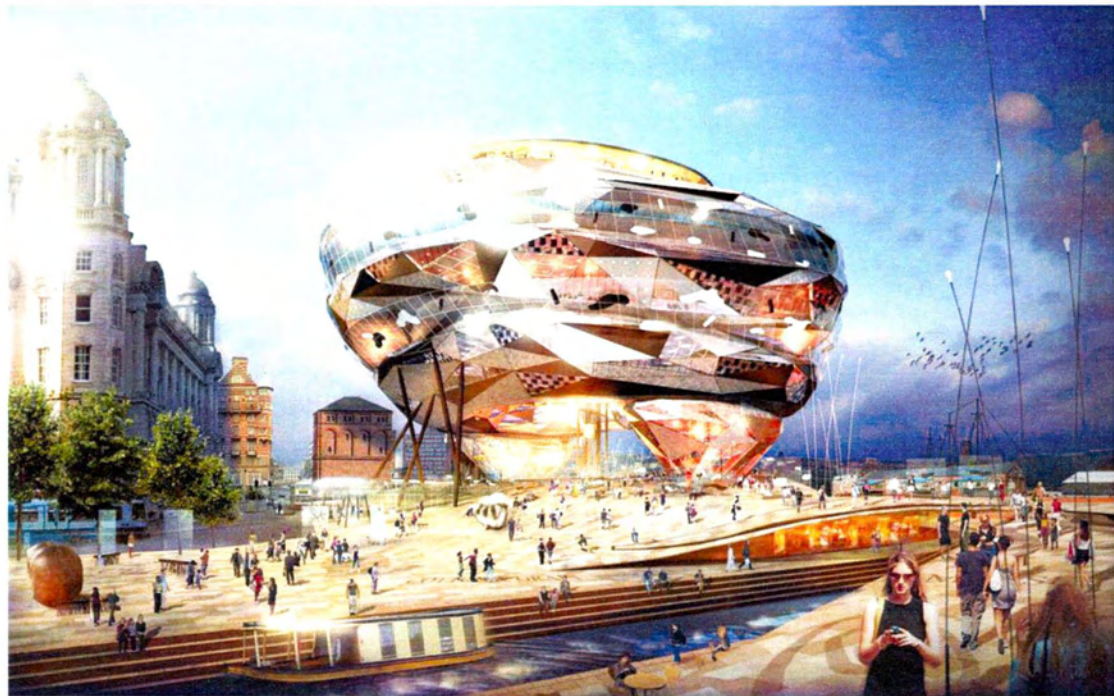
### **Liverpool- Fourth Grace**

Το σχέδιο αναγέννησης του παραλιακού μετώπου στο Liverpool ήταν μια προσπάθεια της πόλης να αποκτήσει έναν διακριτό χαρακτήρα και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της. Η πρώτη απόπειρα στο πλαίσιο της ενίσχυσης του πολιτιστικού χαρακτήρα ήταν το Fourth Grace, το οποίο θεωρήθηκε ως ένα εμβληματικό κτίριο, ενώ στόχος της πόλης ήταν να αναπαράγει το αποτέλεσμα του Guggenheim Bilbao. Συμπληρωματικά στα τρία υφιστάμενα τοπόσημα (Three Graces), το St. George Hall και τους δύο καθεδρικούς Ναούς, το σχέδιο αναγέννησης προέβλεπε την κατασκευή ενός εμβληματικού κτιρίου, με το σκεπτικό η πόλη να τραβήξει την παγκόσμια προσοχή και να εκτοξεύσει την προσέλκυση πολιτιστικού τουρισμού, στο πλαίσιο της ενίσχυσης της πολιτιστικής ταυτότητας του Liverpool, για την Ευρωπαϊκή Πολιτιστική Πρωτεύουσα το 2008. Το Fourth Grace σχεδιάστηκε ειδικά για χώρους γραφείων, ξενοδοχείο και κοινόχρηστους χώρους, όπως μπαρ, εστιατόριο και γκαλερί.

Παρά το γεγονός ότι η κατασκευή του Fourth Grace αποτέλεσε ένα μεγάλο και σημαντικό ζήτημα για τα εθνικά και διεθνή Μέσα Ενημέρωσης, προέκυψαν αρκετές δυσκολίες και το έργο ακυρώθηκε, λόγω των αυξανόμενων δαπανών το 2004 και το 2008 η ιδέα της κατασκευής παραγκωνίστηκε. Η αύξηση του εκτιμώμενου κόστους του έργου από £ 228 (€260,42) εκατομμύρια σε £ 324 (€370,06) εκατομμύρια οδήγησε τους τέσσερις εταίρους του σχεδίου -Liverpool Vision, το North West Development Agency, το Δημοτικό Συμβούλιο της Liverpool και το Εθνικό Μουσείο να αποφασίσουν να ακυρώσουν το έργο (BBC, 2004).

Αυτό που μπορεί να παρατηρηθεί, όπως οι Booth και Gates (2002) υποστήριξαν είναι ότι η περίπτωση του Fourth Grace υποδεικνύει ότι η αρχιτεκτονική, παρά την τεράστια ανάπτυξη στις δομές και τις τεχνικές της, δεν καταφέρνει να χρησιμοποιεί μια κοινή γλώσσα. Η αποτυχία του Fourth Grace απέδειξε πώς οι πόλεις στην προσπάθεια δημιουργίας μιας παγκοσμιοποιημένης εικόνας, δεν εκτιμούν ορθά την αναγκαιότητα και το αντίκτυπο τέτοιων έργων στον αστικό χώρο, ενώ τέτοια αποτυχημένα εγχειρήματα συνιστούν την άμεση συνέπεια του μαζικού ανταγωνισμού

Εικόνα 27: Φωτορεαλιστική αναπαράσταση “The Cloud”, Liverpool



μεταξύ των πόλεων, που στοχεύουν να καθιερώσουν παγκόσμια διαπιστευτήρια, μέσω της προώθησης της εμβληματικής αρχιτεκτονικής.

Πηγή: <https://www.kingsleyrecruitment.co.uk>

### **MONA, Tasmania**

Το MONA είναι το μεγαλύτερο ιδιωτικό μουσείο της Αυστραλίας, ένα έργο \$180 εκατομμυρίων χρηματοδοτούμενο εξ ολοκλήρου από τον ιδιοκτήτη του, David Walsh. Η δημιουργία του προσέλκυσε 387.000 επισκέπτες κατά το πρώτο έτος λειτουργίας και η ετήσια συμβολή του ανήλθε σε \$54 εκατομμύρια, στην οικονομία της Τασμανίας (Brand Tasmania 2013, Cica 2012). Η πόλη του Hoborn βρίσκεται στο νοτιότερο τμήμα της Αυστραλίας, έχει πληθυσμό 211.656, βρίσκεται στο νησί της Tasmania (ABS 2011) και η οικονομία της βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο μετά την παρακμή της βιομηχανίας, των μεταλλείων, της δασοκομίας και της γεωργίας. Το MONA κατασκευάστηκε στο Glenorchy, μια κοινωνικοοικονομικά φτωχή περιοχή

στα προάστια του Hobart, που αντανακλά τον ευρύτερο χαρακτηρισμό της Tasmania ως εξαρτώμενης από την ευημερία και την έλλειψη πολιτιστικής φυσιογνωμίας (Cica 2012: 1).

Επομένως, το MONA αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιρροής του Bilbao Effect, δεδομένου ότι μπορεί να θεωρηθεί ένα εγχείρημα εμβληματικής αρχιτεκτονικής, που στόχο έχει την αύξηση των ροών του πολιτιστικού τουρισμού κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και τη δημιουργία ενός ανανεωμένου πολιτιστικού τοπίου. Ωστόσο, το MONA διαφέρει σημαντικά από το Guggenheim Bilbao, καθώς δεν αποτελεί τμήμα της ευρύτερης αστικής αναγέννησης της περιοχής, παρουσιάζει ένα αβέβαιο πλαίσιο, εφόσον είναι ιδιόκτητο, η λειτουργία του είναι πλήρως διαφοροποιημένη, δεν είναι αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης και συντονισμένης συνεργασία μεταξύ της τοπικής και της περιφερειακής κυβέρνησης και του ιδιωτικού τομέα. Κατά τα παραπάνω, κάθε κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτιστικό αποτέλεσμα, θετικό ή αρνητικό απεικονίζεται από μικρότερες επιτυχίες και αποτυχίες, αντίστοιχα.

**Εικόνα 28: Το Μουσείο MONA στην Tasmania**



Πηγή: <https://mona.net.au/>

### **Soumaya Museo- Πόλη του Μεξικού**

Στην Πόλη του Μεξικού, στην περιοχή Nuevo Polanco, γύρω από το Carso Plaza, συνίσταται μια περιοχή συνύπαρξης επιχειρήσεων και μουσείων. Το Μουσείο Sumaya, το Museo Jumex, το Teatro Cervantes, το Aquarium Imbursa αντικαθιστούν τις προϋφιστάμενες βιομηχανικές μονάδες και συνυπάρχουν με εμπορικά κέντρα, κτίρια γραφείων και διαμερισμάτων.

Τα εμβληματικά πολιτιστικά κτίρια και οι εξωτερικοί δημόσιοι χώροι φέρουν την επωνυμία εταιρειών, που σχετίζονται με τη λειτουργία της ακίνητης περιουσίας και σχεδιάζονται ως συμπλήρωμα των εμπορικών περιοχών του αστικού χώρου, οι οποίες ποικίλουν σε μέγεθος και ποιότητα. Το πολιτιστικό υπόβαθρο, που δημιουργούν τα μουσεία έδωσε τη θέση του στην έννοια της πολιτιστικής κατανάλωσης και της ψυχαγωγίας, ένα μοντέλο αστικής αναγέννησης προωθούμενο από κυρίως αμερικανικές στρατηγικές αστικής ανάπτυξης, του οποίου το φάσμα καλύπτει όλες τις πτυχές του ελεύθερου χρόνου.

Η Πόλη του Mexico καταφέρνει να αποτυπώσει το “Guggenheim Effect”, σε μια πιο καταναλωτική εκδοχή. Το Simaya Museo αποτελεί ένα δείγμα εμβληματικής αρχιτεκτονικής, ιδιωτικής πρωτοβουλίας, το οποίο όμως δεν προσφέρει μεμονωμένα το επιθυμητό αντίκτυπο, ούτε εξασφαλίζει το πλαίσιο για μια βιώσιμη και ομοιογενή αστική ανάπτυξη. Αντίθετα, ενσωματώνεται σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, συχνά ανταγωνιστικό ως προς τις επενδύσεις, το οποίο επιδιώκει το μερικό όφελος, κυρίως για τους χρηματοδότες.

**Εικόνα 29: Το Μουσείο Soumaya στην Πόλη του Μεξικό**



Πηγή: <https://www.uweduerr.com/>

### **Island Saadiyat-Abu Dabhi**

Η πολιτιστική περιοχή του νησιού Saadiyat είναι ένα από τα μεγαλύτερα έργα, που σχεδιάστηκαν στο πλαίσιο της άνθησης των μουσείων κατά τη μετάβαση από τον 20<sup>ο</sup> στον 21<sup>ο</sup> αιώνα, όταν το Abu Dhabi διαφοροποίησε τον οικονομικό προσανατολισμό, επιδιώκοντας να προσελκύσει νέους κατοίκους και τουρίστες, μέσω ενός αυξανόμενου ενδιαφέροντος για την αγορά της τέχνης, την τριτοβάθμια εκπαίδευση και την κοινωνία της γνώσης. Η αναζήτηση για το νέο πολιτιστικό μοντέλο της

Μέσης Ανατολής μετουσιώνεται από τους διεθνούς φήμης αρχιτέκτονες και τα σημαντικότερα και δημοφιλέστερα μουσεία παγκοσμίως . Οι προσδοκίες και οι επενδύσεις είναι τόσο μεγάλες, που η Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης & Επενδύσεων (TDIC, 2006), που υπάγεται στις Τουριστικές Αρχές του Abu Dhabi αποφάσισε να δημιουργήσει πέντε αρχιτεκτονικές και πολιτιστικές εικόνες. Πιο συγκεκριμένα, το σχέδιο προέβλεπε τέσσερα μουσεία και ένα θέατρο, που θα σχεδιάζονταν από πέντε διαφορετικούς αρχιτέκτονες: το Guggenheim Abu Dhabi, που σχεδιάστηκε από τον Frank Gehry, το Louvre Abu Dhabi του Jean Nouvel, το Κέντρο Τεχνών της Zaha Hadid και το Ναυτικό Μουσείο του Tadao Ando, προσδοκώντας να αποδώσουν μια εικόνα υψηλού κύρους, ευημερίας και πολιτισμού. Το έργο στο “Νησί της Ευτυχίας” προκάλεσε έντονο ενδιαφέρον, ελπίδες, σκεπτικισμό και αντιπαραθέσεις, ενώ υπήρξαν τοποθετήσεις, που αμφισβητούν σχεδόν τα πάντα, από την κλίμακα, το περιεχόμενο και το πεδίο δράσης τους έως τα παιχνίδια εξουσίας, τις ανταμοιβές, τη διπλωματία, την εκμετάλλευση της πολιτιστικής κληρονομιάς και την υιοθέτηση ξένων μοντέλων, ακόμη και τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις συνθήκες εργασίας κατά την υλοποίησή των έργων. Ωστόσο, οι υπέρογκες επενδύσεις σε έργα αρχιτεκτονικής, παρότι στοχεύουν στην ανεξαρτητοποίηση της οικονομίας από το πετρέλαιο, μπορούν να αποδοθούν στην επίδειξη ισχύος από τα Εμιράτα και όχι στην ανάγκη για αναγέννηση στους αστικούς χώρους για λόγους ισόποσης ανάπτυξης. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς για τις πόλεις ανα τον κόσμο, όχι όμως όταν πρόκειται για παιχνίδια εξουσίας.

**Εικόνα 30: Το νησί Saadiyat, Abu Dhabi**



### **Xiqu Centre- West Kowloon Cultural District (Hong Kong)**

Το Xiqu Center βρίσκεται στην ανατολική άκρη της πολιτιστικής περιοχής West Kowloon, στο Hong Kong και είναι άμεσα προσβάσιμο από το σιδηροδρομικό σταθμό και το Μετρό, με δημόσιες συγκοινωνίες από όλα τα μέρη του Hong Kong. Ο εντυπωσιακός σχεδιασμός του κτιρίου εμπνεύστηκε από τα παραδοσιακά κινέζικα φανάρια και συνδυάζει παραδοσιακά και σύγχρονα στοιχεία ώστε να αντικατοπτρίζει την εξελισσόμενη φύση της τέχνης. Το κτίριο έχει συνολική έκταση 28.164 τ.μ. και στεγάζει ένα Μεγάλο Θέατρο και πολλούς άλλους χώρους φιλοξενίας διαφορετικών πολιτιστικών δραστηριοτήτων, ενώ είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στα πρότυπα αειφορίας και στη μείωση κατανάλωσης ενέργειας.

Το Xiqu Center αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου Megaproject αστικής αναγέννησης και αναδιαμόρφωσης της περιοχής στη βάση του πολιτισμού. Σύμφωνα με το προτεινόμενο αναπτυξιακό σχέδιο, η περιοχή θα εξελιχθεί σε μια ολοκληρωμένη, χαμηλής αστικής πυκνότητας, παγκόσμιας κλάσης πολιτιστική περιοχή, που θα περιλαμβάνει τοπικά και παραδοσιακά, καθώς και διεθνή και σύγχρονα στοιχεία. Η τέχνη και ο πολιτισμός θα αποτελέσουν την βάση του αστικού ιστού, ενώ παράλληλα θα παραμείνει ένας χώρος, που θα εξυπηρετεί όλες τις πτυχές της καθημερινής ζωής, τη διαβίωση, την εργασία, τις εμπορικές δραστηριότητες.

**Εικόνα 31: Το Xiqu Center στο Hong Kong**



Το Xiqu Center άνοιξε για το κοινό στις 20 Ιανουρίου,2018, έπειτα από πολλές διαβουλεύσεις, ανακατατάξεις, παύσεις και αμφισβήτηση, που κρίθηκαν να αντιμετωπιστούν εδώ και περίπου μια 15ετία. Ο προβληματισμός έγκειται στη βιωσιμότητα μιας τέτοιας επένδυσης, καθώς πρόκειται για ένα σύνολο πολιτιστικών σημείων ενδιαφέροντος, που θα πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά. Ωστόσο, η αξιολόγηση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί καθώς οι επιπτώσεις και το αντίκτυπο του έργου, δεν έχουν ακόμα φανεί.



## Συμπεράσματα

Η έρευνα αναφορικά με το περιεχόμενο των Megaproject καταδεικνύει την ύπαρξη πολλών θεωριών, που διαφοροποιούνται κατά περίπτωση. Παρατηρήθηκε, ωστόσο, από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ότι ο ορισμός της έννοιας βασίζεται στο κόστος και στο ύψος του προϋπολογισμού της επένδυσης. Παρόλα αυτά, τα κόστη και τα ποσά των επενδύσεων, που διατίθενται, είναι σχετικά και μεταβάλλονται σε διαφορετικές οικονομίες. Για παράδειγμα, ένα έργο που θεωρείται Megaproject για την Βουλγαρία, μπορεί να είναι ένα έργο τοπικής κλίμακας για την Κίνα. Ένας επιπλέον προβληματισμός, που ανακύπτει από τη μελέτη των Megaproject είναι ότι οι επικρατούσες μέθοδοι διαχείρισης, από το στάδιο της πρότασης έως και την ολοκλήρωση του έργου, δεν παρουσιάζουν την απαιτούμενη ευελιξία σε δομές και σημεία αποφάσεων, παρότι το έργο το απαιτεί, καθώς πραγματοποιείται σύνθετες διεργασίες προς την πορεία ολοκλήρωσης, η οποία μπορεί να διαρκέσει πολλά χρόνια, να αλλάζουν πολλές συνθήκες και να πρέπει εκ νέου να προσαρμοστεί η γενική στρατηγική, αλλά και οι επιμέρους εργασίες. Επιπροσθέτως, το γεγονός ότι τα Megaproject αυξάνουν διαρκώς σε κλίμακα, προϋπολογισμό και συχνότητα παρά τις υπερβάσεις κόστους, τις αρνητικές περιβαλλοντικές συνέπειες κατά την κατασκευή και τις κοινωνικές επιπτώσεις, όπως τον εξευγενισμό πολλών περιοχών αποτελεί ένα παράδοξο φαινόμενο, το οποίο όμως αποδεικνύει πως αποτελούν πλέον τον βασικό μηχανισμό για την μετατροπή μιας προβληματικής περιοχής ή μιας ελλιπούς οικονομικής βάσης, σε εστία ενδιαφέροντος και σε νέο επενδυτικό πεδίο.

Τα εγχειρήματα, που περιλαμβάνουν τα UMP έχουν ως κοινό σκοπό την αναδιαμόρφωση της εικόνας ή της οικονομίας μιας πόλης ή ενός τμήματος της. Κατά τα παραπάνω τα UMP θεωρούνται ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αντιμετώπιση των μεταβιομηχανικών περιοχών και την ενίσχυση της παγκοσμιοποιημένης δυναμικής των σύγχρονων αστικών περιοχών, εξαιτίας του από κοινού προγραμματισμού και διαχείρισης, τόσο από τον ιδιωτικό, όσο και από τον δημόσιο τομέα, από τη μια, ενώ από την άλλη, ως παράδειγμα του επιχειρηματικού και νεοφιλελεύθερου οράματος στη διαχείριση των πόλεων και συχνά θεωρούνται ως πηγή αστικού κατακερματισμού, εξαιτίας της αποδυνάμωσης του δημοσίου τομέα σε πολλές περιπτώσεις. Αναφορικά με τα UMP με προσανατολισμό στην αναγέννηση των πόλεων, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, οποιασδήποτε τυπολογίας και αν είναι αυτά, η διάχυση των ωφελειών σε κοινωνικό επίπεδο, η προαγωγή της ευημερίας και

της ευρύτερης ανάπτυξης και η ελαχιστοποίηση του επιχειρησιακού χαρακτήρα των έργων. Επίσης, πρέπει να λογίζεται η μοναδικότητα του κάθε έργου σε περιπτώσεις υιοθέτησης και αναπαραγωγής μιας πρακτικής, ανάλογα με το υπόβαθρο που φέρει.

Κατά τα παραπάνω τα Megaproject στο αστικό περιβάλλον καλούνται να αντιμετωπίσουν ορισμένες προκλήσεις όπως την αμφισβήτηση από την κοινή γνώμη και την έλλειψη συμμετοχικότητας στον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, που καταλήγει σε συγκρούσεις και διαδικασίες επαναλαμβανόμενης επίλυσης, τις φορολογικές επιβαρύνσεις, τα κόστη μετεγκατάστασης πολιτών αλλά και δραστηριοτήτων και τις περιβαλλοντικές απειλές. Επιπλέον, συχνά δεν γίνεται σωστή αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών, δεν δίνεται σωστή προτεραιότητα λόγω του οράματος της ανάπτυξης και της καθιέρωσης μιας καλύτερης θέσης στον παγκόσμιο ανταγωνισμό μεταξύ των πόλεων, ενώ εάν ο σχεδιασμός δεν λάβει υπόψη την μοναδικότητα και την τοπική φυσιογνωμία, τα UMPs μπορούν να οδηγήσουν στην αλλοίωση του αστικού τοπίου και της δομής των πόλεων. Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί ότι τα Megaproject που σχετίζονται με τα Mega γεγονότα προϋποθέτουν υψηλό κόστος και τα οφέλη τους σπανίως προσανατολίζονται μακροπρόθεσμα, οι πολύπλοκες δομές χρηματοδότησης, επιχειρησιακού χαρακτήρα, δημιουργούν περιορισμούς στον προγραμματισμό τους και, συνεπώς, θέτουν υπό αμφισβήτηση τις δυνατότητές τους να λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των πολιτών, ενώ παράλληλα μπορούν να εντείνουν προβλήματα όπως η πόλωση του πληθυσμού σε συγκεκριμένες περιοχές και η ερείπωση σε άλλες. Η εξεύρεση μηχανισμών αντιμετώπισης των παραπάνω προκλήσεων και βέλτιστων πρακτικών αποτελεί αντικείμενο μεταγενέστερης έρευνας.

Η παρείσφρηση του πολιτισμού στον αστικό χώρο και στα UMPs αναγέννησης είναι ένα σχετικά νέο φαινόμενο και χρονολογείται στη μεταπολεμική περίοδο στο Ηνωμένο Βασίλειο, όταν οι τέχνες από προνόμιο των αρχόντων μετατράπηκαν σε δικαίωμα όλων. Οι πόλεις προκειμένου να καταστήσουν μια διακριτή ταυτότητα χρησιμοποιούν πολιτιστικές εγκαταστάσεις, ώστε να καταστούν ελκυστικότερες και τουριστικά ενδιαφέρουσες. Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι δύο είναι οι πιο συνήθεις τρόποι προώθησης του πολιτιστικού στοιχείου: η σύσταση πολιτιστικών περιοχών, δηλαδή συγκεκριμένες χωρικές ενότητες στην πόλη όπου εντοπίζονται οι περισσότερες πολιτιστικές δραστηριότητες και οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις, όπως μουσεία, συνεδριακά κέντρα, συναυλιακοί χώροι και άλλα, που συνήθως

σχεδιάζονται από διεθνούς φήμης αρχιτέκτονες, ώστε να φέρουν την υπογραφή τους και να κερδίζουν μεγαλύτερη προβολή, με καινοτόμες τεχνικές και εμβληματική μορφή. Ωστόσο, τίθενται ζητήματα βιωσιμότητας και ωφέλειας τόσο μεγάλων επενδύσεων για μεμονωμένες εγκαταστάσεις. Έτσι προκύπτουν ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τη χρήση των πολιτιστικών εγκαταστάσεων σε στρατηγικές αναγέννησης και UMPs, που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις δεν μπορούν να θεωρούνται μεμονωμένα στοιχεία στο τοπικό και περιφερειακό περιβάλλον τους, αλλά απαιτούν καθοδήγηση και διαδικασίες για τη δημιουργία δεσμών με περιφερειακούς παράγοντες, πολιτικές, θεσμούς και λειτουργικά περιβάλλοντα, μπορούν να ανοίξουν σημαντικές πύλες για τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και των ιδρυμάτων, τα τοπικά και παγκόσμια δίκτυα είναι εξίσου σημαντικά για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης δημιουργικής πόλης, με την προϋπόθεση ότι οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις ενσωματώνονται σε υπάρχουσες διαδικασίες οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, από τη βάση προς την κορυφή (bottom up) και τέλος οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις διεθνούς φήμης και αναγνώρισης με σημαντικούς εταίρους ενδέχεται να προσθέσουν αναγνώριση της εικόνας της πόλης, η οποία πρέπει να αξιοποιηθεί και να ενισχυθεί μέσω πολιτικών και συμπληρωματικών δημόσιων και ιδιωτικών πρωτοβουλιών.

Η περίπτωση του Guggenheim Museo Bilbao επιλέχθηκε διότι πέραν της ευεργετικής δράσης στον αστικό χώρο συνέπεσε χρονικά και αποτελούσε τμήμα του ευρύτερου UMP αναγέννησης της πόλης. Στην ανάλυση περιλήφθηκε μια αξιολόγηση των παραγόντων και προϋποθέσεων, που πληρούσε η ίδια εγκατάσταση, καθώς και της συνεισφοράς του Μουσείου στην οικονομία, την κοινωνία και την ανάπτυξη. Ειδική μνεία στη βιβλιογραφία πραγματοποιείται για την αρχιτεκτονική του Frank O. Gehry, και για τον σημαίνοντα ρόλο, που η τελευταία διαδραμάτισε στην προβολή και την προσέλκυση του ενδιαφέροντος σε παγκόσμιο επίπεδο. Το Guggenheim Bilbao αποτέλεσε το αρχιτεκτονικό έμβλημα της πόλης. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως δεν αρκεί ένα καινοτόμο αρχιτεκτονικό δημιούργημα για την ανάπτυξη της πόλης ή την εξασφάλιση της επισκεψιμότητας της, όπως επίσης μια μεμονωμένη εγκατάσταση δεν είναι ικανή να φέρει την ευημερία μιας παρηκμασμένης πόλης, όσο δυναμική και ελκυστική κι αν είναι από άποψη εξωτερικής όψης, αλλά και περιεχομένου. Τα ευεργετικά αποτελέσματα του Guggenheim Bilbao έχουν αποτελέσει έμπνευση για πολλούς σχεδιαστές πολιτικών

και στρατηγικών αναγέννησης, που στέκονται όμως συχνά μόνο στη διάσταση του Μουσείου και όχι στα συντονισμένα έργα του UMP αστικής αναγέννησης, τα οποία συμπληρωματικά οδήγησαν στην ευρύτερη ανάπτυξη. Κάποια παραδείγματα αναπαραγωγής του “Guggenheim Effect”, υποδεικνύουν τις ετερογένειες που φέρουν οι διάφορες στρατηγικές. Στο Liverpool ο σχεδιασμός του Fourth Grace δεν υλοποιήθηκε ποτέ εξαιτίας της έλλειψης αναγκαιότητας και της υπέρβασης κόστους, που υπέδειξαν οι λήπτες αποφάσεων, στην Τασμανία, δημιουργήθηκε το MONA, με εξολοκλήρου ιδιωτική πρωτοβουλία, ώστε να προωθηθεί η πολιτιστική διάσταση της περιοχής και να αποφευχθούν τα φαινόμενα της εποχικότητας, στην Πόλη του Μεξικό συνυπάρχουν οι πολιτιστικές εγκαταστάσεις με επιχειρήσεις αναψυχής και διασκέδασης, ενώ οι χώροι πολιτισμού λειτουργούν συμπληρωματικά ως προς τις επιχειρήσεις, ενώ συνήθως συμβαίνει το αντίθετο, το νησί Saadiyat στο Abu Dhabi, επιχειρεί να συνδυάσει όλες τις πολιτιστικές δραστηριότητες και τις διαστάσεις του ελεύθερου χώρου σε έναν κοινό χώρο, ενώ στο Hong Kong, το Xinqi Center, ένας πολυχώρος θεάματος είναι το πρώτο έργο που ολοκληρώθηκε στο σχέδιο ανάπτυξης της πολιτιστικής περιοχής West Kowloon. Οι τέσσερις αυτές περιπτώσεις αποτελούν ορισμένα μόνο παραδείγματα και παραλλαγές επιδίωξης του Guggenheim Effect και αποτελούν ένα πολύ μικρό δείγμα του τρόπου με τον οποίον μπορούν να ενσωματωθούν τέτοιου είδους πρακτικές. Ωστόσο, η δημιουργία ενός πρωτοποριακού κτιρίου δεν αποτελεί πανάκεια και πρέπει να συνοδεύεται από ουσιαστικές αλλαγές στον αστικό χώρο, ώστε να οδηγήσει στην αστική αναγέννηση.

## **Βιβλιογραφικές αναφορές**

### **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., Γκρίμπα, Ε., 2011, Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού- Ζήτηση και Προσφορά Νέων Προϊόντων Τουρισμού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

### **Λήμμα σε Λεξικό**

Μπαμπινιώτης, Γ., 2005, Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικολογίας, Β' Έκδοση, Αθήνα

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

Abu-Lughod, J., 1999, New York, Chicago, Los Angeles. America's Global Cities, Minneapolis, University of Minnesota Press

Adorno, T., 1991, The Culture Industry- Selected Essays on Mass Culture, eds J.M. Bernstein, pp.53-84, London, , Routledge

Bianchini, F., Dawson, J., Evans R., 1992, "Flagship Projects in Urban Regeneration", In: Healy P., et. al. (Eds.) *Rebuilding the City: Property-led Urban Regeneration*, London, E&FN SPON

Bianchini, F., 1993, "Remaking European cities: the role of cultural policies", in: F. Bianchini & M. Parkinson eds, *Cultural Policy and Urban Regeneration: the West European Experience*, (pp. 1-19), Manchester, Manchester University Press

Brenner, N., Theodore, N., 2004, Spaces of Neoliberalism. Urban Restructuring in North America and Western Europe, (pp. 1-35), Blackwell, Oxford,

Campanella, T., 2008, The Concrete Dragon :China's Urban Revolution and What it means for the World, New York, Princeton Architectural Press

Capka, J. R., 2004, "Megaprojects: Managing a Public Journey". In: *Public Roads*, Volume: 68, Issue:1, Washington, DC, Federal Highway Administration

Castells, M., Murphy, K., 1982, "Cultural Identity and Urban Structure: The Spatial Organization of San Francisco's Gay Community", In: Fainstein N.I. &

- Fainstein S.S. eds., *Urban Policy under Capitalism*, Beverly Hills, CA: Sage
- Curtis, W.J.R., 2013, "Notes on the "Bilbao Effect"", *Culture: City*, Akademie der Künste, eds. Wang, W., pp.58-60, Berlin, Lars Muller Publishers
- del Cerro G (ed.), 2013, Urban Megaprojects: a Worldwide View, , Research in Urban Sociology, Issue 13, New York, Emerald Group Publishing
- del Cerro, G. S.,2007, Bilbao- Basque Paths to Globalization, Current Research in Urban and Regional Studies, Editor: Steve Tiesdell, Elsevier Ltd, Oxford
- Evans, G., 2001, Cultural Planning: an Urban Renaissance?, (pp.212-258), London, Routledge
- Fainstein, S., 2001, The City Builders, New York and London, 2nd edition, KS: University Press of Kansas
- Fainstein, S., 2010., The just City, Cornell University Press, Ithaca, NY
- Flyvbjerg, B., 2017, "Introduction: The Iron Law of Megaproject Management", eds. Flyvbjerg B., *The Oxford Handbook of Megaproject Management*, Oxford University Press, pp. 1-18, Available at: <https://ssrn.com/abstract>
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., Rothengatter, W., 2003, Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition , Cambridge, Cambridge University Press
- Frick, K.T., 2008, "The Cost of the Technological Sublime: Daring Ingenuity and the New San Francisco-Oakland Bay Bridge", In: *Decision- Making On Mega-Projects: Cost-benefit Analysis, Planning, and Innovation*, eds. Cheltenham Priemus, H., Flyvbjerg, B., van Wee, B., , UK and Northampton
- Frieden, B., & Sagalyn, L. 1989, Downtown Inc. How America rebuilds Cities, Massachusetts, MIT Press
- Garemo, N., Matzinger, S., Palter, R., 2015, "Megaprojects: The good, the bad, and the better", New York, McKinsey & Company
- Gonzalez, J.M., 1993, "Bilbao: culture, citizenship and quality of life" In: Bianchini, F. and Parkinson, M. (eds.), *Cultural Policy and Urban Regeneration: The West European experience*, (pp.73-89), Manchester, Manchester University Press

- Gray, A. 1998, “Development Policy–Development Protest: the World Bank, Indigenous Peoples and NGOs”, In:” *The Struggle for Accountability: The World Bank, NGOs, and Grassroots Movements*”, eds Fox, J. A., and Brown, L. D. Cambridge, MA: MIT Press
- Gellert, P., Lynch, B., 2003, “Mega-projects as Displacements”, UNESCO, Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage, Blackwell Publishing, Oxford
- Grün, O., 2004, “Taming Giant Projects: Management of Multi-Organization Enterprises”, Berlin, Springer
- Hannigan, J. 1998, Fantasy City: Pleasure and Profit in the Postmodern Metropolis, Oxon, Routledge
- Hannigan, J., 1998, Fantasy City: Pleasure and Profit in the Postmodern Metropolis. London & New York; Routledge
- Harris, M., 2018, “Barangaroo: Machiavellian megaproject or erosion of intent?”, In: *Urban Regeneration in Australia. Policies, Processes and Projects of Contemporary Urban Change*, ed. Kristian Ruming, 2018, (pp. 111-134) , Oxon, Abingdon
- Hesmondhalgh, D., 2012, The Cultural Industries, 3rd edition, (pp.93-112), London, SAGE Publication
- Hirschman, A. 1967, “Development Projects Observed”, Washington, DC, The Brookings Institution,
- Hirschman, A.O., 1995, “Development Projects Observed”, Washington, DC, Brookings Institution
- Joo, Yu Min, 2013, “New town developments in South Korea: Then and now.” In Del Cerro, G. (ed.) *Urban Megaprojects: A Worldwide View*(pp. 55-73). London: Emerald Group
- King, A., 2004, Spaces of Global Cultures – Architecture Urbanism Identity, , London and New York, Routledge

- Marx, K., 1887, "Capital: A Critique of Political Economy", Volume I, Book One: The Process of Production of Capital
- McCullough, D., 1977, "The Path Between the Seas: The Creation of the Panama Canal, 1870—1914", New York, Simon & Schuster
- Moulaert, F., Rodríguez, A., Swyngedouw, E., 2003, The Globalised City. Economic Restructuring and Social Polarisation in European Cities, Oxford, Oxford University Press
- PMI Standards Committee, 1996, A Guide To The Project Management Book Of Knowledge, Upper Darby, Project Management Institute
- Roberts, P., 2000, "The Evolution, Definition and Purpose of Urban Regeneration", In: Roberts, P., Sykes, H. (eds.) *Urban Regeneration: A Handbook*, London, SAGE Publications
- Ryan, Brent D., 2013 "The Metastasizing Megaproject: Urban design and "monstrous moral hybrids" in the American city". In: *Urban Megaprojects: A Worldwide View*, Edited by Gerardo del Cerro Santamaria, Bingley, UK: Emerald Group Publishing
- Shaw, K., 2018, "Murky Waters: the Politics of Melbourne's Waterfront Regeneration Projects", *Urban Regeneration in Australia. Policies, Processes and Projects of Contemporary Urban Change*, eds. Kristian Ruming, 2018, (pp. 135-159), Oxon, Abingdon
- Sklair, L., 2017, The Icon Project: Architecture, Cities, and Capitalist Globalization. New York and Oxford, Oxford University Press
- Sykes, H. & Roberts, P., 2000, Urban Regeneration: A Handbook, London, SAGE Publications
- Taylor B., Thompson, A., 2008, "The International System of Units (SI)", Special Publication 330, Washington DC, NIST
- Taylor, P.J., Ni, P., Derudder, B., Hoyler, M., Huang, J., Lu, F., Pain, K., Witlox, F., Yang, X., Bassens, D. & Shen, W., 2009, Measuring the World City Network:



New Results and Developments, Research Bulletin 300, available at:  
<http://www.lboro.ac.uk>

Van Brüggen, C., 1997, Frank O. Gehry Guggenheim Museum Bilbao, New York,  
Guggenheim Museum Publications

Williams, T. M. Samset, K., & Sunnevåg, K. (2009). Making essential choices with scant information: Front-end decision making in major projects, London,  
Palgrave Macmillan

Wynne, D., 1992, The Culture Industry. Aldershot, Avebury

Zukin, S., 1995, The Cultures of Cities, (pp.1-49), Oxford, Blackwell Publishing

### **Άρθρα σε Επιστημονικά Περιοδικά**

Aaltonen, K., Kujala, J. 2010, “A Project Lifecycle Perspective on Stakeholder Influence Strategies in Global Projects”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume: 26, Issue: 4, pp: 381-397

Alberti, F.G., Giusti, J.D., 2012, “Cultural Heritage, Tourism and Regional Competitiveness: The Motor Valley Cluster”, In: *City, Culture and Society*, pp: 261-273, Volume 3, Issue 4, December 2012

Ballard, R., Dittgen, R., Harrison, P., Todes, A., 2017, “Megaprojects and Urban Visions: Johannesburg’s Corridors of Freedom and Modderfontein”, *Transformation Critical Perspectives on Southern Africa, special issue: Megaprojects for SA’s settlement*, Vol.95, pp:111-139, available at:  
<https://muse.jhu.edu/journal/198>

Beauregard, R. A., 2005, “The Textures of Property Markets. Downtown Housing and Office Conversions in New York City”. *Urban Studies*, Volume: 42, Issue: 13, pp: 24-31

Beriatos, E., Gospodini, A. 2004, “Glocalising” Urban Landscapes: Athens and the 2004 Olympics, *Cities*, Volume: 21, Issue: 3, pp: 187-202.

Booth, R., Gates, C., 2002, “Culture Clash”, *Building Design & Construction*, Volume: 1, pp: 15-56

- Carmona, M., 2006 "Designing Megaprojects in Hong Kong- Reflections from an Academic Accomplice", *Journal of Urban Design* Volume:11, Issue:1, pp:105-124
- Chase-Dunn, C. 1999,. Globalization and world-system perspective. *Journal of World-Systems Research*, Volume:5, Issue: 2, , pp:165–185
- Chu, C., 2010, "People Power as Exception: Three Controversies of Privatization in Post-handover Hong Kong", *Urban Studies*, Volume: 47, Issue: 8, pp: 1773–1792
- Cica, N., 2012,"Excellence from the Edge – Learnings from Tasmania's Museum of Old and New Art", *Creative Economy Group*, Belgrade, 5 November 2012
- Diaz Oruerta, F., Fainstein, S.S., 2008, "The New Mega-Projects: Genesis And Impacts", *International journal of Urban and Regional Research*, Volume: 32, Issue: 4, pp: 759-767
- Dündar, G., S., 2009, Nitelikli Yapılaşma "Geleceğin İzmir'inde Kentsel Mekânın Kültürel Niteliği, İzmir Kent Sempozyumu, pp. 467-481
- Eisinger, P., 2000, "The Politics of Bread and Circuses: Building the City for the Visitor Class", *Urban Affairs Review*, Volume: 35 issue: 3, pp: 316-333. Issue published: January 1, 2000
- Ewers, M., Malechi, E., 2010, "Leapfrogging into the Knowledge Economy: Assessing the Economic Development Strategies of the Arab Gulf States" *Tijdschrift voor und economische en sociale geografie*, Volume: 101, Issue: 5, pp:494-508
- Fainstein, S.S., 2008, "Mega-projects in New York, London, and Amsterdam" *International Journal of Urban and Regional Research* , Volume: 32, Issue: 4, pp: 768–784
- Flyvbjerg, B., 2013, "The megaproject paradox", In: *Insight- The global infrastructure magazine*, Volume: 26, Issue Number: 4, pp: 12-15
- Flyvbjerg, B., 2014, "What You Should Know about Megaprojects and Why: An Overview," *Project Management Journal*, Volume: 45, Issue: 2, pp: 6-19

- Gospodini, A. 2004, "Urban Morphology and Place Identity in European cities: Built Heritage and Innovative Design", *Journal of Urban Design*, Volume: 9, pp: 225-248
- Gospodini, A. 2002. European Cities in Competition and the New ' Uses ' of Urban Design *Journal of Urban Design*, 7, pp: 59-73
- Haarich, S., N., 2006, "Bilbaos Wandel auf Karten und Planen. Über die Funktionen von Stadtplänen und Karten in einer sich regenerierenden Industriestadt", *Raumplanung*, Volume: 124, pp. 38-43
- Haas, P. 1989, "Do Regimes matter? Epistemic communities and Mediterranean pollution control", *International Organisation*, Volume: 43, Issue: 3, pp: 377-403
- Hall, P. 2000, "Creative Cities and Economic Development", In *Urban studies*, Volume: 37, pp. 639-649
- Hannan, S., Sutherland, C., 2015, "Megaprojects and Sustainability in Durban, South Africa: Convergent or Divergent Agendas?" *Habitat International*, Volume: 45, Issue:3, pp:205–212
- Harvey, D., 1989, "From Managerialism to Entrepreneurialism: The transformation in Urban governance in late capitalism", *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* , Volume: 71, Issue: 1, pp: 3–17
- Hu, Y., Chan, A. P. C., Le, Y., 2013, "From Construction Megaproject Management to Complex Project Management: Bibliographic Analysis", *Journal of Management in Engineering*, Volume: 31, Issue: 4, Available: [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ME)
- Hvidt, M., 2009 "The Dubai Model: An Outline of Key Development Process Elements in Dubai", In: *International Journal of Middle Easter Studies*, Volume:41, Issue: 3, pp. 397-418
- Irabienna, M. J., Cearreta, A., Serrano, H., Villasante-Marcos, V., 2018, "Environmental Regeneration Processes in the Anthropocene: The Bilbao

- Estuary Case”, *Marine Pollution Bulletin*, Volume 135, October 2018, pp: 977-987
- Jonas, S., Christopher, B., Shankar, S., 2017, “The Past and Present of Megaprojects”, *Project Management Journal*, Volume: 48, Issue: 6, pp: 5-16
- Kazimierczak J., Kosmowski P., 2017, “In the Shadow of the Urban Regeneration Megaproject: Urban transitions in downtown Łódź, Poland”, *Urban Development Issues*, Volume: 56, Issue: 4, pp: 41–52
- Kennedy, L., 2015, “The Politics and Changing Paradigm of Megaproject Development in Metropolitan Cities”, *Habitat International*, Volume: 45, Issue: 3, pp: 163– 168
- Kennell, J., 2010, ”Rediscovering Cultural Tourism: Cultural Regeneration in Seaside Towns”, *Journal of Town & City Management*, Volume: 1, Issue: 4, Henry Stewart Publications, pp: 364–380
- KPMG, *Insight Global Infrastructure Magazine*, 2013, Megaprojects: Africa’s infrastructure market, pp:20-32, Available at: [www.assets.kpmg.com](http://www.assets.kpmg.com)
- Lehrer, U., Laidley, J. , 2008, “Old Megaprojects Newly Packaged? Waterfront Redevelopment in Toronto”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume: 32, Issue: 4, pp.786–803
- Lopez Regos, M., Reis Irigaray, H. A., Lago Chaves , R. P., 2017,“Symbolic Megaprojects: Historical Evidence of a Forgotten Dimension”, *Project Management Journal*, Volume: 48, Issue: 6, pp:17–28,the Project Management Institute, Published online at: [www.pmi.org/PMJ](http://www.pmi.org/PMJ)
- Martin, M. G., 1998, “Statement of Work: the Foundation for Delivering Successful Service Projects” *PM Network*, Volume: 12, Issue: 10, pp: 54–57
- McCaffer, S., R., Thorpe, T., 1999, “Emerging Clients’ Needs for Large Scale Engineering Projects”. *Engineering Construction and Architectural Management*, Volume: 6, Issue: 1, pp: 21- 29
- McCarthy, J, 2006, The Application of Policy for Cultural Clustering: Current Practice in Scotland”, *European Planning Studies*, Volume: 14, Issue:3, pp.397-408

- Miles, S., 2012, "The Neoliberal City and the Pro-active Complicity of the Citizen Consumer" *Journal of Consumer Culture*, 2012, Volume: 12, Issue: 2, pp.216-230
- Moulaert, F., Salin, E. & Werquin, T., 2001, "Euralille: Large-Scale Urban Development and Social Polarization", *European Urban and Regional Studies*, Volume: 8, Issue: 2, pp: 145–160
- Mylonas, C., Xenidis, Y., 2018, "Megaproject development in the context of sustainable urban regeneration", *International Journal of Real Estate and Land Planning*, Aristotle University of Thessaloniki, School of Engineering, Thessaloniki, Volume:1
- Orzechowska -Waclawska, J.,2015, "Rewitalizacja po Baskijsku. Kulturowy Kod "Efektu Guggenheima", *Acta Universitatis Lotziensis Folia Sociologica*, Vol: 54, pp: 109-125
- Plaza, B., 2008, "On Some Challenges and Conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an Effective Economic Re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.32, Issue 2, pp.506-517
- Robinson, J., 2011,"Cities in a World of Cities: the Comparative Gesture", *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume: 35, Issue:1, pp:1–23
- Rodriguez, A., Martinez, E., Guenaga, G. (2001) "Uneven Redevelopment: New Urban Policies and Socio-Spatial Fragmentation in Metropolitan Bilbao", *European Urban and Regional Studies*, Volume 8, Issue 2, pp: 161– 178
- Ruuska, I., Artto, K., Aaltonen, K., Lehtonen, P., 2009, "Dimensions of Distance in a Project Network: Exploring Olkiluoto 3 Nuclear Power Plant Project". *International Journal of Project Management*, Volume: 27, Issue: 2, pp: 142-153
- Sagalyn, L. B., 2007, "Public/Private Development", *Journal of the American Planning Association*, Volume: 73, Issue: 1, pp: 7-22

- Salet, W., Bertolini, L., Mendel, G., 2013, “Complexity and Uncertainty: Problem or Asset in Decision making of Mega Infrastructure Projects”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume: 37, Issue: 6, pp: 1984-2000
- Siemiatycki, M., 2013, “Riding the Wave: Explaining Cycles in Urban Megaproject Development”, *Journal of Economic Policy Reform*, Volume: 16, Issue: 2, pp: 160–178
- Theurillat, T. & Crevoisier, O., 2014, “Sustainability and the Anchoring of Capital: Negotiations Surrounding Two Major Urban Projects in Switzerland”, *Regional Studies*, Volume: 48, Issue: 3, pp: 501-515
- Theurillat, T., Crevoisier, O., 2013, “The Sustainability of a Financialized Urban Megaproject: The Case of Sihlcity in Zurich”, *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume: 37, Issue: 6, pp: 252–273

#### **Εισηγήσεις Συνεδρίων και Αναφορές Οργανισμών**

- ATHOC, 2005 Official Report of the XXVIII Olympiad: Homecoming of the Games—Organisation and Operations, Volume: 1, Athens Organising Committee for the Olympic Games SA, Athens, <https://digital.la84.org/digital/>
- Brown, A. S., 2005, “The Charter: selling your Project” Paper presented at PMI® Global Congress 2005—North America, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Klakegg, O. J., Williams, T., Andersen, B., Walker, D. H. T., Magnussen, O. M., & Onsoyten, L. E., 2010, “Early warning signs in complex projects”.  
Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Oliveras, J. S., Nikolić, M., 2016, “Réplicas al "efecto Bilbao": La nueva generación global”, *Iberoamericano de Historia Urbana- ciudades en el tiempo: infraestructuras , territorios, patrimonio, Actas primer congreso*, 23-26 Noviembre, 2016, Santiago del Chile, pp:806-813

Palmieri, S.R., A. 1998, "Dam Project Portfolio: Past and Present in the Bank", Report for *International Commission on Large Dams (ICOLD)*

Parth, F. R., 2014, "Planning and Controlling Megaprojects", Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute

UNDESA, 2017, *World Population Prospects: the 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables*. Working Paper, No. ESA/P/WP/248

Warrack, A.A., 1985, "Resource Megaproject Analysis and Decision Making", Western Resources Program, Victoria, BC: Institute for Research on Public Policy, Western Resources Program

Woetzel, J, Garemo, N., Mischke, J., Hjerpe, M., & Palter, R., 2016, "Bridging Global Infrastructure Gaps", McKinsey Global Institute, McKinsey & Company, June, 2016, Report available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/>

#### **Διπλωματική εργασία/Διδακτορικά**

Seligmann, A. D., 2008, "Architectural Publicity in the Age of Globalization", PhD Dissertation, University of California, Los Angeles

Shih-Hao, s. o., 1999, "Case Studies in Project Management", Department of Civil and Environmental Engineering, Massachusetts Institute of Technology, June 1999

#### **Κυβερνητικές**

Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 1979, "Πρωτεύουσα 2000", TEE, Αθήνα

Bilbao Metropoli-30, 1998a. Revitalization Plan for Metropolitan Bilbao, "Plan Estrategico para la Revitalizacion del Bilbao Metropolitano, Fase 1, Exploracion del Entorno e Identificacion De Temas Criticos", available at <http://www.bm30.eus/>

Bilbao Metropoli-30, 1998a. Revitalization Plan for Metropolitan Bilbao, “Plan Estrategico para la Revitalizacion del Bilbao Metropolitano, Fase 3, Metos, Objetivos, Estrategias , available at <http://www.bm30.eus/>

Bilbao Metropoli-30, 1998a. Revitalization Plan for Metropolitan Bilbao, “Plan Estrategico para la Revitalizacion del Bilbao Metropolitano, Fase IV, Plan de Accion”, available at <http://www.bm30.eus/>

Bilbao Metropoli-30, 1998b. Revitalization Plan for Metropolitan Bilbao, “Plan Estrategico para la Revitalizacion del Bilbao Metropolitano, Fase 2, Analysis Interno y Externo”, available at <http://www.bm30.eus/>

Companhia de Desenvolvimento Urbano do Rio de Janeiro (CDURP,2015). “Porto Maravilha project”. Retrieved from Porto Maravilha Project: <http://portomaravilha.com.br/portomaravilha>

Gobierno de Espana , 2017, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente( I.D.A.E.) , Ministerio de Industria Dirección General de Tráfico, Ministerio del Interior, , Observatorio de la Movilidad Metropolitana, Informe OMM- 2015, Junio 2017

Gobierno de Espana , 2018, Observatorio del Transporte y la Logistica en Espana, Informe Anual 2017,Marzo,2018, διαθέσιμη : [observatoriotransporte.fomento.gob.es](http://observatoriotransporte.fomento.gob.es)

Victoria State Government, 2017, Fishermans Bend Framework: The next chapter in Melbourne’s growth story, Draft for consultation

Zenday Modderfontein, 2015, Modderfontein Regeneration, Modderfontein Masterplan Progress Update

### **Άρθρα σε εφημερίδες**

BBC, 2004, “*The Fourth Grace Cancelled*”, Liverpool: BBC Liverpool. Available: [http://www.bbc.co.uk/liverpool/capital\\_culture/2004/07/fourth\\_grace/index.shtml](http://www.bbc.co.uk/liverpool/capital_culture/2004/07/fourth_grace/index.shtml),



Curtis, W.J.R., 2008, “La crisis del “star system”, Babelia, El Pais, April 12, 2008

Curtis, W.J.R., 2011, “Contenedores sin contenido”, Babelia, El Pais, May 14, 2011

Davis, C, (2003,) “When the Suez Canal was born, hoping to unite two civilizations”,  
*Washington Time, July, 5*

Tölke, S., 2008, “Durchbruch zum Roten Meer: der Bau des Suezkanals”, BR Bayern  
2, RadioWissen

### **Ιστοσελίδες**

<http://www.ifresi.univlille1.fr>, (Rodriguez, A., 2002, *Abandoibarra*)

<http://www.britishempire.me.uk>

[www.nbcnews.com](http://www.nbcnews.com)

[www.beijingwatercube.com](http://www.beijingwatercube.com)

[www.gettyimages.co.uk](http://www.gettyimages.co.uk)

[www.digitalcommonwealth.org](http://www.digitalcommonwealth.org)

[www.brasilianafotografica.bn](http://www.brasilianafotografica.bn)

[www.portomaravilha.com.br](http://www.portomaravilha.com.br)

<http://www.smartshanghai.com>

<http://www.koreaherald.com/>

<https://drivenxdesign.com>

<https://www.barangaroo.com>

<https://www.ine.es/>

<http://www.bilbaoria2000.org>

<http://www.simplonpc.co.uk>

<https://www.espo.be>

<http://www.balmori.com>

[www.anna.aero](http://www.anna.aero)

<http://en.eustat.eus>

<https://www.kingsleyrecruitment.co.uk>

<https://mona.net.au/>

<https://www.uweduerr.com/>

<https://www.protenders.com>

<https://www.westkowloon.hk/>

<https://www.naftemporiki.gr>

<https://theculturetrip.com/europe/ireland>

### **Επικοινωνία**

Επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με το Τμήμα Τύπου και το Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνιών του FMGB Guggenheim Bilbao Museo, στις 20/11/2018 και στις 30/11/2018 για την παροχή στατιστικών στοιχείων

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ



004000141043

