

**RIFLESSIONI TEORICHE E MODELLI VIRTUOSI
IL RUOLO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN UNA PICCOLA COMUNITÀ LOCALE****Introduce e coordina gli interventi**

Roberto Mascarucci

Professore ordinario di urbanistica presso l'Università D'Annunzio di Chieti Pescara

“Grazie all'amministrazione comunale di Teramo che mi ha chiamato a portare questa testimonianza sulla pianificazione strategica (PS).

Una testimonianza perché ... sulla PS abbiamo lavorato in.. , la facoltà di architettura di Pescara da tempo...da prima che la PS tornasse di moda com'è, com'è tornata oggi.

Una testimonianza anche perché ho avuto, diciamo, la fortuna, l'occasione di coordinare uno dei primi piani strategici della regione Abruzzo, cioè quello del comune di Chieti e ne sto coordinando altri tre in questo momento uno dei quali è quello a cui faceva riferimento prima l'assessore; e cioè il PS dell'area, della macroarea che confina ... entro la quale Atri ha chiesto appunto di entrare chiaramente.

Io credo che la PS in questo momento sia un'occasione formidabile.

Un'occasione che come dicevo prima è in qualche modo riportata all'attenzione da una vicenda pratica: dal fatto che è stato deciso in termini di finanziamento all'interno dei fondi cosiddetti F.A.S. - fondi per le aree sottoutilizzate - di riservare una quota di questi fondi alla realizzazione dei PS e quindi diciamo la molla che ha fatto scattare la volontà di andare a PS in maniera così diffusa deriva dal fatto che c'è una opportunità di finanziamento.

Questo non è successo ad Atri. E lo sottolineo perché Atri ha voluto diciamo intraprendere la strada della PS a prescindere dall'occasione di finanziamento e questo, come dirò tra un attimo, è molto importante perché è sintomo di una volontà dell'amministrazione di affrontare una PS, un sintomo ancora più importante perché la volontà... la volontarietà di questa operazione è alla base della sua riuscita.

Dunque, io non dirò che cos'è un PS; in parte l'ha già detto l'assessore, non dirò nemmeno come si fa un PS, lo dirà probabilmente dopo di me sia i relatori della prima sessione sia i componenti del gruppo di lavoro.

Sappiamo comunque tutti che il PS non è un piano urbanistico, non è un piano obbligatorio non è un piano cogente (come si dice in termine tecnico) cioè non è un piano che definisce linee di aspetto del territorio che saranno in qualche modo vincolanti nei confronti della proprietà privata.

È un piano di tutt'altra natura, un PS che dovrà prefigurare una visione al futuro di questo territorio ed è una modalità di pianificazione che rilancia, ripone al centro dell'attenzione un processo di pianificazione che in qualche modo era considerato non più attuale.

La pianificazione urbanistica tradizionale ha mostrato tantissimi limiti, ha mostrato tantissime ... tantissime difficoltà a diventare efficace.

Allora io nell'introdurre molto sinteticamente i lavori di questa prima sessione vorrei approfondire due aspetti: uno è perché dovrebbe funzionare una PS?

Perché dovrebbe funzionare appunto nei confronti di una condizione generale che vede un fallimento della pianificazione tradizionale.

Perché un PS dovrebbe essere diverso?

E poi come seconda questione da riporre all'attenzione dei relatori che seguiranno e a tutti quelli che vorranno intervenire, vorrei dire quali possono essere i vantaggi di una PS, cioè quali possono essere i ritorni in termini economici, in termini sociali, in termini appunto di efficacia... i vantaggi in termini di efficacia della PS.

Mbè innanzitutto ... allora perché dovrebbe funzionare?

Abbiamo detto che la pianificazione territoriale ha avuto difficoltà.

Io insegno da tempo progettazione del territorio nella facoltà di architettura della nostra università di Pescara e è da tempo, dai primi anni '90 che parliamo di inefficacia della pianificazione. Parliamo di inefficacia perché gli effetti della pianificazione urbanistica tradizionale specialmente alla scala vasta ... non parlo della pianificazione urbanistica a scala comunale che ha altri obiettivi e altri, come dire, ... metodi. Parlo della pianificazione a scala vasta. Non ha funzionato. Non ha funzionato non solo in Abruzzo; non ha funzionato in senso generale.

Il ripensamento disciplinare sui modi e sulle procedure della pianificazione territoriale è ormai un ripensamento che è dato da due decenni e non siamo ancora in grado di ragionare su una nuova legge urbanistica, né a livello nazionale, né tantomeno a livello regionale.

La legge urbanistica regionale è dell'83, la legge urbanistica nazionale è del '42: nessuna delle due è pronta per essere, come dire, superata da un nuovo.... allora perchè di fronte alla inefficacia della pianificazione tradizionale dovrebbe funzionare una PS?

Io penso che siano almeno tre i motivi per cui dovrebbe funzionare.

Il primo è perché la PS non ha bisogno di un accordo totalitario su tutte le cose che riguardano diciamo l'assetto urbanistico. La PS si può permettere di essere parziale, selettiva, tendenziosa, si può permettere di porre l'accento su alcune questioni e può quindi come dire raggiungere l'accordo degli attori, dei soggetti che devono attuare il piano in maniera più facile.

Tutti sapete che la difficoltà della pianificazione urbanistica tradizionale è quella di raggiungere un accordo complessivo sull'intero assetto del territorio dove ovviamente ci si scontra con beni incrociati, con interessi di potere, con situazioni che mettono sullo stesso piano il micro e il macro: bisogna risolvere il problema del singolo lotto edificabile insieme con un ragionamento di scala vasta. Questo è difficile. Nel momento in cui si vuole raggiungere l'accordo complessivo, la totalità dei consensi sul disegno di sviluppo urbanistico, il piano ha difficoltà a chiudersi. I tavoli per la contrattazione urbanistica concertata hanno abbandonato il piano totalitario e si concentrano su alcuni fatti specifici. La PS può funzionare perché può permettersi il lusso di chiudere gli accordi su determinate questioni: poche, pochissime, pochissimi progetti altrimenti il piano non è più strategico. E su quelli, su quei pochissimi progetti, è più facile trovare una possibilità di chiusura degli accordi. Questo è il primo motivo per cui la PS può funzionare meglio che la pianificazione urbanistica tradizionale.

Un secondo motivo è il fatto che per sua natura il PS si pone l'obiettivo di dire, lo sottolineava già l'assessore, di dire quello che bisogna fare innanzitutto a se stessi. I piani tradizionali sono invece il contrario. I piani tradizionali dicono agli altri quello che devono fare, ogni piano comincia col dire "bisogna fare questo" che non compete a me, compete a qualcun'altro: privato o altro ente pubblico o altri soggetti pubblici. La PS no, la PS non vuole dire agli altri quello che devono fare ma vuole impegnare innanzitutto il soggetto stesso della pianificazione sul suo operato e quindi auto-impegnarlo su progetti che potranno in qualche modo essere portati avanti nel momento in cui coincide la volontà del pianificatore con quella del soggetto che dovrà attuare. Questo secondo motivo è molto importante perché impone che il piano strategico poi rispetti questa condizione cioè il PS non scivoli verso la, come dire, non ceda alla tentazione di dire agli altri quello che devono fare.

Il terzo motivo per cui la PS dovrebbe funzionare è perché per sua natura anche in questo caso c'è all'interno del piano la strategia, l'implementazione e le procedure di attuazione; tutte cose che non ci sono nella pianificazione tradizionale. Il PS contiene la visione del futuro cioè contiene i traguardi da raggiungere, gli obiettivi da raggiungere, ma contiene allo stesso tempo i percorsi per raggiungerli e le fattibilità. Su questa questione delle fattibilità dovremmo aprire un altro discorso di tipo teorico, metodologico, disciplinare, molto importante perché della fattibilità all'interno dei processi di pianificazione si parla molto ma si realizza poco. Il PS è un piano che introita la fattibilità, è fatto di schede di fattibilità, e pone al suo interno le motivazioni, le procedure di implementazione del piano stesso. Questi tre motivi sono, secondo me, quelli fondamentali per cui la PS strategica può funzionare di più del piano urbanistico tradizionale.

Quali sono invece i vantaggi di un PS? Quali sono i vantaggi più forti in termini di efficacia? Quali sono i vantaggi di un PS nel nostro modo di operare, diciamo nostro italiano, perché la PS come dicevo prima, è tornata di moda, non è una novità, la PS in modalità diverse, sotto diverse forme, ha avuto già diverse stagioni di interesse. Ormai c'è la classificazione tradizionale della Gibelli che classifica in tre generazioni i PS, noi siamo praticamente in una quarta generazione, in una PS di tipo nuovo che deriva da un'occasione specifica, come dicevo prima, dai fondi FAS, ma che si caratterizza per essere assolutamente diversa dalle altre; una PS che punta moltissimo a voler in qualche modo occupare lo spazio finora mancante, di raccordo, tra pianificazione economica e pianificazione dell'assetto fisico. Quali sono i vantaggi? Innanzitutto il primo vantaggio è quello di spingere la comunità locale ad assumere una consapevolezza del fare. Proprio l'altro ieri parlavo nuovamente con Matijevic che è tornato a trovarci. Matijevic ha detto tempo fa a proposito del Mediterraneo che il Mediterraneo ha una identità dell'essere ma non un'identità del fare. Questa metafora è forte ed è, secondo me, alla base della PS; molte comunità locali, anche a scala piccola, hanno una consapevolezza dell'essere: essere di Atri è comunque un fatto sentito dalla gente ma non è altrettanto sentito dalla gente la consapevolezza del progetto di questo territorio; questa comunità locale, come molte comunità locali, hanno consapevolezza di cosa sono ma non hanno consapevolezza di dove possono andare. Questo è il grosso vantaggio della PS, permettere attraverso il processo partecipativo, permettere alla comunità locale di passare da una consapevolezza dell'essere ad una consapevolezza del fare, e in questo la strategia è fondamentale. La seconda motivazione, il secondo vantaggio forte della PS, è quello di mettere in moto le sinergie: tanti progetti insieme possono essere somma algebrica dei valori dei singoli progetti, il PS dovrebbe, potrebbe, può ... farli diventare un gioco a somma positiva cioè scatenare le sinergie, scatenare il valore aggiunto di tutti i progetti messi insieme all'interno di un quadro complessivo, questa è un'altra grossa opportunità che viene data dalla PS. I singoli progetti dei privati e degli enti pubblici nel momento in cui sono visti in sinergia all'interno della stessa strategia possono aumentare la sommatoria dei loro valori aggiunti. L'ultimo vantaggio e lo dico per ultimo perché è quello a cui tengo di

più essendo docente di urbanistica, l'ultimo vantaggio è quello di fornire finalmente un quadro di coerenza complessivo sulle politiche che sul territorio si vanno ad impattare. La PS può finalmente diventare quadro di coerenza, il mio ultimo libro, piccolo lavoro pubblicato, si chiama "Goal congruence", goal congruence è un termine tecnico che si usa in finanza dove le società finanziarie devono garantire un coerenza complessiva delle finalizzazioni delle attività aziendali, il PS, che nasce da una matrice aziendale, e per questo ho usato questa metafora, diventa l'occasione per fornire alla comunità locale un quadro di coerenza complessivo entro cui tutte le politiche possono trovare collocazione, compresa la politica urbanistica. Il PS deve diventare il padre di tutti i piani, il piano urbanistico dovrebbe essere una derivata della PS o in qualche modo deve adeguarsi alla visione complessiva di sviluppo della PS, ma non è solo il rapporto tra PS e piano urbanistico l'occasione forte, l'occasione forte è quella di dare a tutte le politiche dell'ente locale la possibilità di inquadrarsi coerentemente entro un'unica visione complessiva di coerenza. Bene io chiudo per non uscire fuori tempo massimo, chiudo con due brevissime constatazioni: la prima è che noi...intanto la PS è una procedura che si può applicare alle diverse scale e a seconda delle diverse scale può declinare in maniera diversa la sua efficacia. Io sono di ritorno da una missione lunga in Cina nella regione del Guangdong dove il sistema delle università italiane è stato chiamato a dare un parere sullo sviluppo di un'area metropolitana, che è quella appunto del Guangdong, una regione che è sostanzialmente alle spalle di Hong Kong che comprende l'intero sistema intorno al delta del fiume Pearl, Pearl River Delta, che è una regione di 94 milioni di abitanti...94 milioni di abitanti in una sola regione sono il doppio dell'Italia. Noi abbiamo sostanzialmente all'interno di questa area metropolitana di cui ci dovremmo occupare una città che è nata trenta anni fa, Schenzhen, ed ha oggi 9,4 milioni di abitanti, in trenta anni ... quindi le dimensioni della PS in quella località, in quella parte del mondo, sono incommensurabili rispetto alla PS di un'area che noi chiamiamo metropolitana che è quella di Pescara- Chieti, e tanto più di una parte di questa area come l'area nord entro cui Atri è collocata. Però noi siamo stati chiamati per portare al governo del Guangdong la modalità di approccio italiana: sostenibilità, multiscalarità, guardare insieme al problema della grande scala e al problema del singolo contesto locale, in particolare la qualità urbana, ci chiamano perché siamo gli esperti della qualità urbana. Noi qui dovremmo fare il contrario, noi nella qualità urbana siamo tutti bravi, Atri è virtuosa in questo perché l'amministrazione comunale di Atri ha sempre guardato alla qualità urbana, ma si tratta di fare esattamente il contrario: mentre in Cina c'è lo sviluppo ma non c'è qualità urbana, qui c'è qualità urbana dobbiamo pensare allo sviluppo.

Ultima notazione che voglio fare è che, adesso il presidente Chiodi non mi ascolta ma poi glielo riferiremo, la Regione Abruzzo deve, con urgenza, rinnovare il quadro generale di riferimento e lo deve fare in chiave strategica. Quale migliore occasione di considerare la quantità di PS che stanno spontaneamente uscendo dal territorio, sono 10 i piani finanziati dai fondi FAS, quindi 10 località sono finanziate dai PS dei fondi FAS, ma sono altre, quelle come Atri, come la Val Tordino e come la zona Vestina, che spontaneamente stanno procedendo alla PS. Io credo proprio perché la PS deve nutrirsi di queste sollecitazioni che provengono dal basso, io credo che la regione debba approfittare di questo patrimonio grosso di esperienze, mettendo insieme questa ventina di PS che in qualche modo già coprono per intero il territorio della regione Abruzzo. Io mi fermo qui e poi eventualmente avremmo modo di intervenire nel corso del dibattito.

Subito dopo di me interviene il prof. Niccolò Costa che ci parlerà dell'approccio sociologico al sistema della partecipazione, della governance della PS, credo sia uno degli aspetti caratterizzanti rispetto anche alle pochissime cose che ho posto all'attenzione del dibattito. Grazie.

La città ospitale, un obiettivo per il piano strategico

Niccolò Costa

Professore associato di sociologia del turismo presso l'Università di Roma, Tor Vergata

Il collega Mascarucci è stato molto gentile a segnalarmi perché con lui stiamo collaborando ad un altro PS dell'Abruzzo dove il mio ruolo è maggiormente formalizzato come facilitatore dei processi aggregativi ... perché l'aspetto operativo della governance si trasforma in una serie di azioni concrete, ben precise, affinché dal PS si passi alla valutazione dei progetti strategici e, a seguito della valutazione dei progetti strategici, si arriva alla partecipazione, al consenso dei cittadini, degli stakeholders, di tutti coloro che hanno qualcosa da scambiare nella realizzazione dei progetti. Da questo punto di vista la mia sociologia, state tranquilli, non è meramente teorica ma definisce le procedure e le tecniche per poter realizzare una strategia complessiva di cui la coerenza, come è stato giustamente osservato, è un elemento distintivo. Una coerenza che si coniuga, come è stato già anticipato, dalla cultura dell'essere alla cultura del fare, nel senso che si misura l'efficacia del PS dal fatto che induce gli attori locali ad agire concretamente e ad acquisire finanziamenti pubblici e privati, esterni ed interni all'area, per convergere verso risultati misurabili in un lasso di tempo predefinito. Quindi abbiamo un lasso di tempo strategico che possiamo definire anche in tre anni con delle soluzioni tattiche però ad un anno.

Il PS quindi si caratterizza a due livelli: un livello di input che deve venire dall'alto, dalle elites locali, dal sindaco ad esempio, ma anche dal vescovo, ma anche dall'università presente ad Atri, e cioè le elites che tra di loro si riuniscono

in modo informale, in modo amichevole, al di fuori dei contesti della corrente conflittualità politica e individuano in modo lobbistico quali sono gli interessi prevalenti e decisivi della città. Sono i proprietari ad es. di immobili che sono vuoti, allora la concretezza del PS nasce dall'autovalutazione delle risorse, per es. degli immobili, che si hanno e ci si domanda che cosa ne facciamo, ma non pubblicamente queste riunioni, no, perché non ha senso alcuno ma in quelle che si chiamano riunioni informali per l'autocoscienza e per gli obiettivi dell'essere elite; non vi è PS senza un elite coesa. Quale è la coesione delle elites dei PS? non è quella dei legami forti ma dei legami deboli o laschi; non è l'amore per Atri che unifica le persone, ci mancherebbe altro che le elite locali non amassero la loro città; ciò che conta è la capacità di scambiare informazioni, beni, servizi, e misurare la cultura del fare da questo tipo di scambi. Quindi il primo obiettivo è la consapevolezza dei legami laschi, dei legami che sono a termine, che definiscono le cose da fare insieme e non legami forti dovuti alle appartenenze di carattere verticale. Per cui il modello organizzativo è quello del passaggio dalla verticalità alla orizzontalità, cioè decidere che vi è una comunità di apprendimento che vuole raggiungere determinati obiettivi e poi si scioglie per ridefinire, con le appartenenze, appunto i propri ruoli, questo è il modello anglosassone. Mascarucci dal suo punto di vista non l'ha citato e mi permetto di ricordarlo. Noi possiamo ragionare in questi termini se la società civile di Atri è una società civile che ha la sua autonomia e cioè l'associazionismo, le imprese, tutto ciò che è una rete pre-politica viene riconosciuta nella sua creatività, nella sua libertà di proporre, di intervenire, di dare, di ricevere, di scambiare. Se la società civile è debole allora spetta all'elite, di cui parlavo prima, incoraggiarla, sostenerla, perché è questo pragmatismo di stampo anglosassone che è al centro di una progettazione strategica. Se noi pensiamo che la politica sia tutto, allora a questo punto il PS si chiama concertazione neocorporativa tra le elites, concertino e non c'è bisogno di PS. Se invece noi pensiamo che la PS sia un modo per liberare i talenti, i giovani, sia un'occasione per favorire l'innovazione, la tradizione, attraverso le partnership collaborative e da lì briglia sciolte a tutte le persone che hanno idee, proposte, e queste idee, proposte, verranno poi non cooptate ma premiate, sostenute, allora lo Sportello Unico piuttosto che con altri meccanismo di finanziamento provenienti dai FAS o da altre linee di intervento, allora siamo alla presenza di un PS che può essere un documento che invita al fare proprio perché i legami sono piuttosto laschi. Personalmente insegno sociologia del turismo e dello sviluppo locale all'università Tor Vergata di Roma, sono stato coordinatore di un corso di laurea a Milano che si chiamava "scienze del turismo e comunità locale" e quindi ho una pratica, una consuetudine, una tradizione ad occuparmi di sviluppo locale di territori legato alle interdipendenze settoriali del turismo con i beni culturali, l'ambiente, i trasporti, l'agricoltura, la ristorazione e quant'altro ... per cui porterò un esempio concreto del PS riguardante la linea di azione quarta, che voi avete indicato, che riguarda appunto il turismo, perché con questo metodo forse posso dare un contributo e quindi successivamente poterci rivedere concretamente in altre situazioni per verificare il ruolo di facilitatore quantomeno in una linea strategica più semplice e più definita che potrebbe essere quella del turismo. Definiamo innanzitutto "Atri turistica". Atri turistica non ha senso, non per tirare acqua al mio mulino ma quello che ci stiamo dicendo oggi, per coerenza con quello che ci ha detto Mascarucci e quindi dare una mano a quello che è stato detto precedentemente. Noi dobbiamo parlare di città ospitale, ospitale con se stessa per poter essere ospitale con i visitors. Da questo punto di vista ho visto un sondaggio di opinione tra gli altri riguardante la sicurezza dei cittadini "ti senti sicuro nel centro di Atri?", sulla qualità della vita, fatta da una collaboratrice. Questo è il punto di partenza, quello della sicurezza, ma non enfatizziamolo troppo, ha una matrice chiaramente collegata al dibattito in corso di carattere politico ancora una volta. I politici hanno messo al centro dell'attenzione la sicurezza ma la sicurezza è poi una derivata che poi misura se questo progetto ha contribuito anche a generare sicurezza ... ma il turismo e la città ospitale, come la intendiamo noi, non richiede dei progetti separati, uno sulla sicurezza, ma dei progetti ben precisi che generano anche sicurezza ... non è un presupposto ... ci mancherebbe altro che noi agissimo per non creare sicurezza e come l'amore per la città ... una città che non è sicura ... noi dobbiamo agire per renderla sicura.

Da questo punto di vista il turismo è un contributo a rendere la città ospitale, ma il turismo che cosa è? È promozione? È brochure? No. È costruzione di prodotti urbani di base, questi prodotti urbani possono essere fatti soltanto a rete. Io adesso sono ospite presso una gentile signora che fa il B&B e sono il suo primo ospite; come primo ospite non sono stato proprio una persona attenta alla comunità locale perché siamo arrivati con mia moglie tardissimo, ieri sera abbiamo avuto una serie di problemi, la signora si è dovuta svegliare, è stata molto gentile ad accoglierci, abbiamo capito che eravamo in un albergo ... Il turismo è relazione immateriale di cui il B&b è una concreta materializzazione, appartiene cioè a quell'insieme di relazioni, di contatti, che si vengono a creare e che poi generano i prodotti. Per realizzare questi prodotti occorre delle partnership collaborative, i privati da soli non ce la possono fare ... perché si vede la destinazione nel suo complesso, non la singola azienda, non la singola impresa. Da questo punto di vista il PS potrebbe o dovrebbe prevedere un piano di marketing territoriale per Atri, un piano di marketing territoriale per il turismo. Chi vogliamo ad Atri? Come nelle nostre famiglie noi invitiamo a pranzo o a cena solo un gruppo selezionato di persone, lo stesso per la città di Atri. Chi vogliamo ospitare nella nostra destinazione? La struttura di Atri è evidente, non può consentire pullman, non può consentire turismo di massa. Può consentire flussi turistici a ciclo continuo durante l'anno rivolti al ceto medio internazionale con capacità di spesa perché deve vivere qui un'esperienza di eccellenza. In questo contesto voi avete già una linea di azione che sono gli studenti universitari che ospitate nella

vostra città e che vengono anche da più parti d'Italia. Questa è una tipica popolazione che noi definiamo dei city's users, degli utenti della città. La domanda che ci si pone e che vi dovrete porre nei focus group che si potrebbero organizzare in tal senso è: vogliamo gli studenti?, è una linea di azione prioritaria perché tramite il marketing passaparola poi verranno i familiari? verranno parenti? verranno relatori internazionali? ci specializziamo in un settore particolare? In questo caso si progetta anche la città dello studente. La città dello studente è una cosa difficilissima, complessa, perché in genere si usano delle pratiche di ospitalità mediocri, di basso livello, collegate strettamente più alla predazione, non qui ad Atri sto parlando di Roma, di Milano, ma sto parlando anche di città importanti, perché manca quella strategia di marketing territoriale che dice "stai attento, devi trattare bene gli studenti universitari" perché sono inseriti in uno schema di rivitalizzazione delle funzioni urbane della nostra città, di cui l'ospitalità è un elemento strategico, essenziale ed importante. Questo qui può aiutare molto a riposizionare la qualità dell'offerta, a reinventarla ad esempio con i nuovi meccanismi quali l'albergo diffuso ... e allora in questo caso la materializzazione del progetto, il riutilizzo di vari edifici non messi sul mercato potrebbe essere un vaglio sull'albergo diffuso; si testa che cosa è l'albergo diffuso, si verificano le sue caratteristiche e si creano le condizioni per realizzare due, tre alberghi diffusi nella città di Atri con la programmazione pluriennale. Ecco, in questo senso è strategico perché non si realizzano queste cose dall'oggi al domani, c'è il restauro, il recupero, il ragionamento manageriale di come si gestisce un albergo diffuso, anche se non c'è la legge regionale si può procedere con provvedimenti perché già ci sono altri esempi in Abruzzo di iniziative di albergo diffuso non riconosciuto che però già sono lì per lì ... per cui un regolamento attuativo prima o poi verrà fatto.

Non c'è però successo nelle linee strategiche sulla città ospitale se contemporaneamente non si realizzano degli obiettivi tattici, molto più semplici e alla portata, affinché si tocchi con mano come questa strategia ha una sua coerenza nell'immediato. Una caratteristica di questo tipo potrebbe essere l'arte card o la city card o la shopping card atriana. Perché è così importante? Perché una carta di questo tipo è un prodotto materiale, che si tocca, basato su competenze immateriali cioè quel poco che esiste nella città in termini ricettivi, di shopping, di negozi, di beni culturali, di musei, può essere messo in rete perché spinge a partnership collaborative, a quello scambio di beni, informazioni e servizi di cui parlavamo prima e quindi diventa una sorta di footing, di allenamento a saper lavorare in gruppo per raggiungere obiettivi immediati ... proprio perché abbiamo visto come la logica collettiva del marketing territoriale e del PS è alla base delle iniziative anche private e delle iniziative culturali ristrette. Il vantaggio di realizzare un'arte card, una city card è quello di realizzare una prima rete, è quello di compattare le linee ... di cui parlavo precedentemente per dire: "ecco abbiamo fatto una cosa insieme, abbiamo messo il museo diocesano nella rete, abbiamo messo l'università nella rete, abbiamo messo l'alberghiero e l'extra-alberghiero"... anche se so che adesso purtroppo abbiamo il problema dei terremotati ... ma stiamo parlando di tempi un po' lunghi e di tempi normali per cui ci auguriamo che anche quelle poche strutture ricettive, alberghiere, possano essere nella disponibilità di progetti di questo tipo. Per cui la realizzazione tattica di un progetto immediato, da verificare attraverso la partecipazione e il consenso degli stakeholder è un esempio di concretizzazione di una strategia, il "PS di Atri ospitale", potrebbe essere questa la definizione di una sotto-linea di azione. Concludo pertanto su un concetto di carattere un po' più generale che però è alla base di tutto. È quello che viene chiamato in sociologia il capitale sociale. Il capitale sociale è l'insieme di relazioni di fiducia, di conoscenza e di amicizia che si strutturano in una comunità locale. Questo capitale sociale ad Atri, da quello che so, per le informazioni che ho ricevuto, è presente; è una comunità che ha la consapevolezza di voler generare fiducia, in questo spetta alle elites locali essere propagatori di fiducia, come sorta di amministratori delegati a cui si dà fiducia per ricevere fiducia ... in questo senso la creazione di reti fiduciarie, di persone talentuose è probabilmente una via obbligata. Alcuni bandi, anche piccoli, medi, inseriti nel PS che mettano a lavorare concretamente gruppi di persone e queste persone dimostrano che hanno fatto il business perché si sono collegate ad altre cittadine, questo qui potrebbe essere l'occasione per valorizzare al massimo quel capitale sociale fiduciario che è presente e che il comitato promotore di "Atri ospitale" potrebbe creare anche se in modo invisibile ma, credetemi, poi diventa estremamente visibile quando poi si organizzano delle cose che prima non c'erano e che esprimono un nuovo modo di operare. Grazie.

La pianificazione strategica in Italia: piccole città, coraggiose esplorazioni

Annick Magnier

Professore associato di sociologia dell'ambiente e del territorio presso l'Università di Firenze

Grazie! Qualche osservazione prudenziale, tendenziale... Mentre i precedenti relatori in qualche modo hanno una conoscenza diretta del contesto, hanno fatto esperienza di pianificazione strategica nella provincia, io offrirò una lettura diversa perché non conosco assolutamente il territorio direttamente... anzi sono molto riconoscente all'Amministrazione Comunale di avermi invitato.. questa è stata una opportunità per conoscere un luogo eccezionale! Quindi la mia lettura avrà forse i pregi e i difetti della cosiddetta terzietà, una lettura esterna... La lettura esterna di chi ha anche un occhio disciplinare particolare che è quello del sociologo urbano. Volevo semplicemente, anche un po' in chiusura di questa parte dei lavori, riflettere con voi sul significato che ha secondo me – e spero che lo abbia anche

per voi – l'esperienza che viene ora lanciata dal Comune di Atri. Che significato ha, può avere il piano strategico concepito come lo è – mi sembra di capire – per il comune di Atri. Bisogna secondo me spendere due parole sul significato complessivo dell'esperienza di piani strategici in Italia per capire meglio qual è il concreto senso dell'esperienza nella quale sarete coinvolti. L'esperienza dei piani strategici in Italia è ormai una esperienza importante perché è una quindicina di anni che... La prima esperienza pilota molto nota, quella di Torino... in questi quindici anni l'esperienza si è diffusa a macchia d'olio, molto rapidamente in tutta l'Italia: prima in province e grandi comuni e poi anche in piccoli comuni. Diciamo dagli anni 2003, 2004 in piccoli comuni soli ma principalmente associati... Santa Teresa di Gallura e i comuni vicini, l'area varesina, il basso reggiano, Rossano... Insomma tante esperienze di piccoli comuni anche... Queste esperienze sono esperienze spontanee come lo è ora quella di Atri. Un comune, un'associazione di comuni vuol fare un piano strategico e lo fa con i propri fondi. Poi progressivamente l'esperienza è stata istituzionalizzata, legandosi a finanziamenti – finanziamenti FAS in particolare come ricordava Mascarucci – e legandosi anche ad una codifica da parte delle Regioni, da parte del Ministero per l'accesso a questi finanziamenti. Ma anche nelle corde di una codifica culturale abbastanza invasiva direi che è stata quella promossa dalla cosiddetta Rete delle Città Strategiche... C'è stato un movimento di associazioni. Questo a che cosa ha portato? Ha portato a un fenomeno estremamente diffuso, molto variegato, molto interessante ma che tende un po' all'omologazione. L'omologazione del discorso, della retorica – bisogna dirlo – e che nasconde anche una diversità reale. Quindi secondo me quando si parla di piani strategici bisogna un po' discostarsi dai discorsi abituali dove c'è molta retorica e poca concretezza. Poi questa esperienza è stata anche inserita ed è venuta a convergere con un'altra esperienza altrettanto importante e direi quasi rivoluzionaria nel panorama italiano che è stata quella della creazione di strategie territoriali nazionali, regionali... alla definizione di grandi assi di sviluppo, di grandi obiettivi di sviluppo... in una interpretazione abbastanza riduttiva in Italia – bisogna dirlo – rispetto a quella che è stata in altri paesi europei... Noi abbiamo strategie territoriali nazionali e alle volte anche regionali che sono fondate semplicemente sulle infrastrutture. Si parte un po' candidamente dall'idea che lo sviluppo economico seguirà l'infrastruttura... facciamo la strada, l'autostrada meglio... il treno ad alta velocità e poi come per miracolo lo sviluppo si diffonderà a partire da questi snodi. Ecco... qualche osservazione critica per cominciare... Ma d'altra parte questa esperienza dei piani strategici così come è stata vissuta sinora in Italia ha degli elementi altrettanto rivoluzionari ed estremamente positivi. Il primo elemento è di natura quasi istituzionale, di legge: l'autonomia statutaria riconosciuta ai comuni nella Costituzione è stata ribadita dalla Legge 142 del '90. Dal 1990 i comuni hanno continuato sostanzialmente a funzionare tutti allo stesso modo: i primi statuti comunali come sono stati fatti? Molto spesso copiando il modello di statuto che avevo prodotto l'Anci. Quindi la varietà non c'è stata. Invece questa diversificazione secondo me avviene con l'esperienza dei piani strategici: è il primo momento in cui le comunità locali cominciano a pensare a un modo diverso di produrre decisioni, per cui i comuni innovano e cominciano a diventare diversi gli uni dagli altri. E questa è una dimensione per me molto importante da ricordare: diamo finalmente un significato all'autonomia comunale con questo processo. Secondo elemento altrettanto importante la pianificazione strategica corrisponde alla ricerca di una nuova forma di democrazia, meno legata alla democrazia rappresentativa, meno legata alla delega totale all'eletto. La partecipazione alla decisione viene richiesta sempre di più dalle popolazioni ma soprattutto mancano ormai questi elementi di tramite tra la popolazione e gli eletti che erano nella Costituzione tradizionale i partiti, i sindacati. Quindi per esprimerci abbiamo bisogno di altri momenti, di altre forme di contatto e tra questi il piano strategico è un elemento importante. Questo non vuol dire che il piano strategico è entrato in competizione con le arene tradizionali nelle quali si decide, i consigli comunali ma anche le macchine amministrative comunali... ma è un altro modo per trasmettere la richiesta a chi in realtà la decisione continua a prenderla. Poi un altro elemento molto importante della pianificazione strategica riguarda l'area in cui interviene... Mascarucci introducendo il dibattito ha ricordato quanti problemi ci sono stati e continuano ad esserci nella pianificazione convenzionale, quella fisica, i piani regolatori per parlare in termini concreti. A questi problemi si sta cercando di ovviare sui fronti regionali a partire da mutamenti profondi nei piani regolatori... cioè non si fa più il piano regolatore come si faceva prima. Diventa un pochino più strategico anche lui, lavora su tempi differenziati, lunghi e brevi, si cerca di rimandare le decisioni di implementazione ai piani di dettaglio. Quindi... ci sono tante innovazioni, c'è molta partecipazione... Io vengo da una regione (la Toscana, n.d.r.) che molto investe nella riforma della pianificazione convenzionale. E allora a cosa serve il piano strategico (PS) in questo caso? Il PS è un piano di sistema urbano, un piano d'area che non è di livello semplicemente comunale. In questa chiave il PS diventa il momento in cui cominciamo a superare il livello comunale, che è quello nel quale la vita di tutti è stata organizzata fino ad oggi, per arrivare ad un livello decisionale che è adeguato ai sistemi territoriali ed è adeguato anche al modo in cui gestiamo i comuni, attraverso le società partecipate più ampie... Quindi su tanti profili il PS recepisce le esperienze precedenti. Questo in introduzione, sul significato del PS in generale. Cosa significa secondo me questo piano strategico di Atri come l'ho letto attraverso i documenti che mi avete dato? E' un PS di un piccolo comune che secondo me promette di essere particolarmente interessante e originale. Perché questo? Prima di tutto perché si inserisce in una mossa regionale di ridefinizione degli ambiti di gestione di progettazione. Queste aree... come le chiamate? Aree vaste che ha indicato la Regione e sulle quali si fanno i piani finanziati sui FAS in particolare... Quindi il piano di Atri, seppure non inserito in questi nuovi contesti amministrativi, si presenta come un momento di

dialogo con questi contesti nuovi; proponendo anche una nuova delimitazione dell'area sostanzialmente, abbastanza autonoma e originale. E questo è un primo elemento interessante secondo me. E' un PS autonomo che parte dalla richiesta del Comune che vuole riflettere sul destino di Atri, di Atri come centro, frazioni, località. Quindi la città nelle sue articolazioni, il destino di Atri nella metropoli adriatica, vale a dire in questa metropoli costiera... Atri essendo al limite e avendo delle relazioni abbastanza complesse con questa metropoli. E' un piano che riflettendo su questo destino si propone – come ricordava l'assessore Felicione – di ragionare globale per agire locale. Ragionare globale che cosa significa? Significa tener conto delle grandi tendenze di trasformazione del contesto nazionale ma anche del contesto globale. Queste trasformazioni le conosciamo tutti perché viviamo quotidianamente... Le ricordo: l'invecchiamento della popolazione, caratteristico in particolare dell'Italia e del contesto europeo... La densificazione che corrisponde anche ad una edificazione: siamo sempre meno numerosi ma abbiamo sempre più bisogno di più case e di case più grandi... E questo è un processo che trasforma i nostri territori profondamente: porta allo svuotamento di alcune aree ma anche alla trasformazione visibile dei paesaggi agricoli. L'estrema mobilità della popolazione... un po' più di mobilità residenziale ma anche tanta mobilità quotidiana, che avviene principalmente tramite la macchina... con tutti i problemi che ciò comporta. Abbiamo sempre più tempo libero quindi viviamo in una società in cui sempre di più pensare a come occupare il tempo libero: la cultura, le offerte, le attività varie contano quanto lo sviluppo economico nella qualità di vita dei cittadini. Perché tanti di noi non lavorano e quello che lavorano lavorano un po' diversamente di quanto lavorassero prima. Ecco... a parte queste tendenze nazionali ci sono anche le tendenze globali, cioè l'aumento del rischio ambientale, della percezione del rischio ambientale, l'invasione e l'opportunità del turismo sempre più di massa, il declino e le difficoltà economiche dell'agricoltura, soprattutto dell'agricoltura di piccola impresa come quella di quest'area e le difficoltà piuttosto evidenti della micro-impresa manifatturiera, in particolare alcuni settori tradizionali come i vostri. Ecco, su queste tendenze nazionali e globali mi sembra che ci sia già stata nel lavoro di Piano una riflessione molto accurata, quantitativa e qualitativa. E questo Piano è originale per questo motivo: è solido nel suo impianto metodologico, ha previsto una partecipazione molto densa che si estende a tanti settori della popolazione, usando meccanismi qualitativi di intervista molto interessanti ma anche usando analisi quantitative. E' un Piano che sceglie di andare al di là dell'infrastrutturazione, quindi non ragiona solo sullo sviluppo economico ma si estende al sociale, alla trasformazione della società, alla qualità della vita nel suo insieme. E' un piano che lavora su idee prima di lavorare su progetti: questo è un problema di tanti piani strategici che passano subito al progetto. Invece qui siete invitati a ragionare sul destino della collettività locale, proponendo idee che poi saranno trasformate in progetti. Ecco questa dimensione mi sembra particolarmente interessante... perché questa è una debolezza fondamentale di molte esperienze di PS fino ad oggi. Mi sembra che in questa riflessione sul destino della città che si fonderà su idee vi siano – almeno... visto dall'esterno, in una lettura come dicevo terza – alcuni grandi temi sui quali è importante concentrare l'analisi e la riflessione collettiva nelle prossime fasi. E sono 4 temi. Il primo è quello relativo al rapporto tra Atri e l'area nella quale insiste ... E qui appare chiaro che Atri si caratterizza per una certa qualità dei servizi e dell'offerta complessiva: Atri può dare molto alla metropoli costiera e non soltanto ai comuni che le sono vicini. Il primo punto mi sembra questo: come realizzare relazioni diverse con la metropoli adriatica, come allargare l'utenza dei servizi che sono offerti (l'ospedale, le scuole, i servizi commerciali)... ma anche i servizi culturali. Il secondo tema è quello del centro storico e del patrimonio... Avete un centro eccezionalmente bello che indubbiamente non è abbastanza noto fuori del contesto locale e forse non è neanche sufficientemente utilizzato da chi abita nelle aree vicine. Ecco come rilanciare l'immagine del centro, come trasformarla? Qui ovviamente i temi sono quelli delle politiche culturali ma non soltanto.. sono anche quelli delle politiche sociali. Il terzo tema mi sembra sia quello delle relazioni tra l'agricoltura e il turismo, un tema non proprio di Atri ma che concerne tutte le aree dove c'è molta agricoltura ancora e dove ci può essere un grande potenziale turistico. Quali relazioni si vengono a creare tra questi due mondi e questi due processi? Il turismo di massa e l'attività agricola molto fragile come sempre... Le ipotesi di albergo diffuso ad esempio che suggeriva Costa – che sono molto interessanti – hanno un loro versante di impatto sulle attività agricole. Su questi temi, molto importanti per molta parte del territorio italiano, secondo me sarebbe importante che si concentri l'attenzione. L'ultimo tema evidente è quello della capacità di carico dell'ambiente naturale... Qui c'è un ambiente eccezionale....Qual'è il paesaggio naturale al quale siete particolarmente attaccati? Che significato ha? Come si può utilizzare e trasformare? Questi sono i temi sui quali molto modestamente, dall'esterno, mi sembra importante mantenere viva la discussione che è stata appena iniziata. Io vi ringrazio di nuovo per questa occasione e auguro a tutti buon lavoro... Spero di rivedervi in ulteriori fasi dei lavori.