

# ***Cuneo 2020***

## ***Il Piano Strategico della città e del suo territorio***

### **ATTI DEL CONVEGNO**

**Cuneo  
Venerdì, 2 aprile 2004  
Centro Incontri della Provincia – Sala B  
Corso Dante, 41**

*Segreteria organizzativa - Settore Ambiente e Mobilità  
Piazza Torino, 1 – 12100 Cuneo  
Tel. 0171.444524 – Fax 0171.602669  
E-mail: [pianostrategico@comune.cuneo.it](mailto:pianostrategico@comune.cuneo.it)*

**Cuneo, 2 aprile 2004**  
**Centro Incontri della Provincia – Sala B**  
**Corso Dante, 41**

## **PROGRAMMA**

*Saluto del Sindaco Alberto Valmaggia*

*Piano strategico e sviluppo locale*  
Angelo Pichierri  
*Università degli Studi di Torino*

*Esperienze italiane di Piani Strategici*  
Sindaco Città di Trento  
Sindaco Città di La Spezia

Dibattito

Conclusioni:  
*“Cuneo 2020”- Le prossime tappe*  
Mauro Mantelli  
*Vicesindaco di Cuneo*

*Introduce e modera:*  
Bruno Cattero  
Università degli Studi del Piemonte Orientale

## **INTRUDUZIONE**

**BRUNO CATTERO** - Università del Piemonte Orientale

Buon giorno e un benvenuto a tutti i presenti!

In rappresentanza del Master in Sviluppo Locale e della Facoltà di Scienze Politiche dell'Università del Piemonte Orientale – e non ultimo da cuneese – sono molto lieto di aprire questo convegno sul „Cuneo 2020 – Il Piano strategico di Cuneo e del suo territorio“, la prima di una serie di iniziative pubbliche nel mese di aprile, ma che proseguiranno in autunno e accompagneranno tutta l'attività di pianificazione strategica che stiamo avviando con l'Amministrazione e i cittadini di Cuneo

Permettetemi due ringraziamenti doverosi in questa sede.

Il primo è alla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, che ha accolto la richiesta del Comune di Cuneo di sostenere la sua adesione al Master in Sviluppo Locale finanziando, sia l'anno scorso che quest'anno due borse di studio, consentendo in tal modo di avviare questa stretta cooperazione fra noi e l'Amministrazione comunale. È stata, quella della Fondazione e dell'Amministrazione di Cuneo – come delle altre che hanno sostenuto la prima edizione del nostro Master – una scelta in un certo senso “a scatola chiusa“, basata esclusivamente sul progetto scientifico e didattico che abbiamo presentato, e quindi per noi tanto più significativa.

Il secondo ringraziamento va al team organizzativo del Servizio Ambiente e Mobilità del Comune di Cuneo, ossia all'Ing. Luca Gautero, alla Dott.ssa Luisa Balsamo e a Monica Delfino, che – insieme ai nostri due “Masterizzati“, il Dott. Francesco Marcenaro e la Dott.ssa Monica Rocca – hanno reso possibile questa iniziativa e assicurano a noi tutti la prima, necessaria struttura organizzativa al processo di pianificazione strategica. Il loro entusiasmo e la loro cooperazione – che è andata e va ben oltre gli orari di lavoro – sono i primi embrioni di „Cuneo 2020“ e di questo vorrei ringraziarli pubblicamente.

Come ormai sapete, il convegno di oggi è la prima di tre iniziative. Oggi abbiamo il piacere di avere come ospiti il Prof. Angelo Pichierri, dell'Università di Torino, che inquadrerà la pianificazione strategica nel contesto più ampio dello sviluppo locale, e i rappresentanti delle città di Trento e La Spezia, il Sindaco Alberto Pacher e, per La Spezia – in rappresentanza del sindaco spezzino impossibilitato a partecipare per un impegno a Roma – il Dott. Pierluigi Fusoni, che da anni segue la pianificazione strategica- Entrambi ci illustreranno e discuteranno con noi le loro esperienze.

Poi siamo molto lieti di aver a Cuneo, il prossimo 16 aprile, Luigi Bobbio, docente all'Università di Torino, che da anni si occupa di analisi delle politiche pubbliche e dei processi di partecipazione a livello locale.

Infine avremo il 23 aprile il primo seminario di lavoro su “Cuneo 2020”, moderato dal Prof. Paolo Perulli. Non me ne vogliano gli ospiti di oggi se mi permetto di definire il seminario del 23 il “culmine”, il momento più importante di questa prima serie di iniziative. Perché? Perché il 23 aprile, e da lì in poi, i protagonisti principali saranno i cittadini di Cuneo. Non è una frase rituale. Nella cartellina del convegno trovate, oltre ad un paio di tavole riassuntive delle esperienze in corso a Trento e La Spezia, anche una descrizione di che cos'è la pianificazione strategica. Ebbene, la pianificazione strategica è soprattutto un metodo di coinvolgimento ampio e strutturato della società locale:

un coinvolgimento ampio, perché la platea degli attori coinvolti, tendenzialmente, viene a coincidere con la società locale organizzata – le associazioni, le istituzioni – e si estende a tutti i singoli cittadini intenzionati a partecipare attivamente. L'obiettivo è infatti quello di attivare l'ampio patrimonio di intelligenza e di competenze diffuse sul territorio: quello che noi sociologi chiamiamo il “capitale sociale” e che non si esaurisce nelle istituzioni e nelle associazioni, pur se queste ne sono il veicolo principale.

e un coinvolgimento strutturato, in quanto articolato in fasi logicamente connesse, che aiutano ad ordinare e a finalizzare i processi di partecipazione attivati.

In questo processo, il ruolo dell'Università e del Master in Sviluppo Locale non è quello degli esperti che su committenza dell'Amministrazione di Cuneo svolgono la loro classica ricerca e poi forniscono il prodotto finito, magari per una bella pubblicazione a cura del Comune e annesso dibattito pubblico. No. Il nostro ruolo è piuttosto quello di sostenere dal punto di vista scientifico e metodologico il processo: contribuire alla costituzione e al consolidamento dei gruppi di lavoro, al loro coordinamento, alla metodologia di lavoro. Ma i contenuti non li forniamo noi, li svilupperanno gli attori nelle varie fasi del processo. “Cuneo 2020” la costruiscono i cuneesi, e non il Master in Sviluppo locale! Ed è in quest'ottica che chiudo immediatamente questa introduzione e passo la parola al Sindaco di Cuneo Alberto Valmaggia per il suo saluto.

### **Saluto del Sindaco ALBERTO VALMAGGIA**

Il motivo di questo incontro è quello di capire che cos'è il piano strategico, che cosa ci sta dietro e che cosa può portare di buono per la nostra città soprattutto attraverso la testimonianza di chi il piano strategico l'ha già vissuto.

Il titolo è ricco ambizioso e stimolante - Cuneo 2020 - e propone una prospettiva di lungo periodo che supera i piani elettorali, i PRG, le attività amministrative e che ci permette di guardare un po' oltre il vivere quotidiano della nostra città. La scommessa è quella di delineare uno scenario nel quale operare, nel quale muoversi. Uno scenario che supera le logiche del breve periodo, ma che permette di spaziare in un tempo più ampio. Il che non vuol dire dare spazio ai

sogni - che alla fin fine non si realizzano - ma vuol dire avere una capacità prospettica di più lungo periodo che dovrà essere tradotta in tappe e percorsi fattibili, inseribili in un programma.

Questa è la scommessa di questo cammino.

L'aspetto che ha colpito e che ha entusiasmato è la metodologia di questo percorso. La metodologia di un percorso partecipato dove dal contributo di tutti, ognuno dalla sua angolatura, dalla sua esperienza, dalla sua sensibilità, scaturisce questo scenario complessivo a cui tutti i soggetti possono fare riferimento. Inoltre è un discorso che supera l'ambito strettamente cittadino, supera l'amministrazione comunale e coinvolge un territorio più ampio.

Oggi abbiamo la possibilità, grazie al contributo esperienziale di due città che hanno già avviato questo percorso, di capire meglio in cosa consiste.

I primi ad avviare piani strategici sono state grandi città, quali Barcellona, Lione.

Noi abbiamo scelto di invitare realtà più simili alla nostra, La Spezia e Trento - ringraziamo i loro rappresentanti per la loro disponibilità - perché siamo convinti che la scelta del piano strategico non è solo delle grandi città, ma può essere anche portata avanti in realtà territoriali più piccole come la nostra. Faccio solo un esempio la città di Trento sta inaugurando un percorso di trasporto su rotaia, di metropolitana leggera che stiamo sognando anche per Cuneo, ecco che l'esperienza di questi attori che provengono da realtà vicine alla nostra ci può aiutare anche a seguire questi percorsi.

Il primo incontro dovrebbe riuscire a soddisfare la curiosità su cos'è il metodo della pianificazione strategica e provare a trasmettere anche l'entusiasmo del “partecipare”, dell'essere inseriti in questo lavoro che insieme andremo a costruire senza sapere, già da adesso, dove andremo a parare, perché le strade sono aperte. Si lavorerà su diversi filoni, con l'apporto di tutti.

Il discorso che vorremmo portare avanti è questo: il nostro essere cuneesi, più sul riservato può essere un ostacolo al mettersi in gioco, questa però è un'opportunità importante non solo per la città ma per l'intero nostro territorio che speriamo anche di concretizzare negli anni futuri.

Io ringrazio quindi chi ci ha proposto, ormai da un anno, questo percorso, a partire da Bruno Cattero e i suoi colleghi all'Università del Piemonte Orientale.

Ringrazio gli ospiti di oggi e ringrazio anche il contributo essenziale della Fondazione CRC, rappresentata oggi dal Vice Presidente Dott. Falco, perché ha creduto, prima ancora di finanziare, in questo cammino di investimento e di ricerca per l'intero territorio cuneese.

Ancora un benvenuto e un buon lavoro a tutti.

(...)

## **“Piano strategico e sviluppo locale”**

**ANGELO PICHIERRI** - Università degli Studi di Torino

Dal moderatore mi sono state fatte oggi pomeriggio due richieste. La prima l'avete già sentita ed è quella di essere breve. La seconda, un po' più impegnativa dal punto di vista intellettuale, è quella di provare ad introdurre il discorso sulla pianificazione strategica urbana, di provare ad introdurlo mettendolo su uno sfondo un po' più ampio, quello delle vicende e della configurazione che ha assunto lo sviluppo locale in Europa nel corso dell'ultimo quarto di secolo. Ovviamente non è un'impresa facile in venti minuti, anche perché credo che alcune definizioni preliminari siano necessarie, perché non è detto che tutti si ritrovino con una terminologia che comprende “attori collettivi”, “*governance*”, “regolazione dei sistemi locali” ecc.; quindi sarà bene intenderci un po' su due o tre parole, su due o tre concetti chiave.

Nella prima metà dei miei venti minuti vorrei parlare un po' dello sviluppo locale, che costituisce un po' lo sfondo, e nella seconda metà vorrei tentare di capire in maniera molto “tentativa” - scusate il bisticcio - che cosa c'entra la pianificazione strategica. Insisto sul tentare e sul tentativo perché la pianificazione strategica urbana, sebbene ormai sia in certi ambiti abbastanza consolidata, è un fenomeno recente. C'è un po' di letteratura scientifica sull'argomento, ma ci sono soprattutto delle esperienze con i protagonisti e da questo punto di vista l'organizzazione del pomeriggio va molto bene. Come diceva nella prefazione ad un suo libro Umberto Eco: “quando non si può teorizzare bisogna narrare”. Sulla pianificazione strategica un po' si teorizza, ma molto bisogna narrare, e conto sulla testimonianza degli ospiti per avere una narrazione interessante.

Cominciamo dallo sfondo, dalla tematica dello sviluppo locale: che cos'è un sistema locale? Un sistema locale è un'area omogenea da qualche punto di vista, ovvero un'area omogenea dal punto di vista economico, culturale, ecc. Dal punto di vista amministrativo, è omogenea in quanto i suoi abitanti fanno capo ad una stessa autorità di governo: un sistema locale può essere una Provincia, una Regione o un Comune. L'omogeneità dell'area e i confini amministrativi, non garantiscono ancora che si tratti di un attore collettivo, cioè che abbia una voce politica comune che fa parlare congiuntamente non solo gli attori noti del governo locale, ma anche gli altri che partecipano al processo di regolazione del sistema locale.

Regolazione dei sistemi locali: che cosa vuol dire? All'interno di un sistema locale vengono prodotte risorse di varia natura; a noi, in questa sede, interessano le risorse che si possono interpretare come beni pubblici. I beni pubblici classici sono quelli di cui tutti possono usufruire gratis, per dirla in maniera veramente rozza, ad esempio la sicurezza, l'infrastruttura stradale, la formazione di base ecc. Alcuni di questi beni pubblici vengono definiti, nella letteratura recente, beni pubblici competitivi, cioè beni pubblici atti a migliorare la prestazione economica e

la competitività economica del territorio in questione. Se la Provincia, la Regione o il Comune varano un piano per l'internazionalizzazione delle imprese, tratta di un tipico bene pubblico competitivo perché viene costruito per migliorare le prestazioni economiche di un sistema locale inteso soprattutto come sistema di imprese. La regolazione riguarda le modalità con cui questi beni prodotti ed usati.

Chi sono gli attori di questi processi di regolazione? Arriva qui l'altro neologismo che è quello di *governance*. Il Sindaco, la Provincia, l'Amministrazione locale, sono *gouvernement*, sono cioè governo, sono elettivi, sono democraticamente legittimati, hanno una posizione riconosciuta, e il loro mestiere può essere individuato in diversi modi, ma quello principale è quello di produrre i beni locali di cui si parlava. Il termine di *governance* salta fuori quando ci si rende conto che in molti casi anche nella produzione di beni pubblici, soprattutto quelli competitivi, il governo locale e il *gouvernement* è solo uno degli attori. I processi decisionali che contano e che portano a certi risultati, in termini di produzione e distribuzione di risorse, fanno capo non soltanto ai soggetti Comune, Provincia o Regione, ma anche ad altri: ad esempio le associazioni di rappresentanza degli interessi, l'università locale, la Camera di Commercio. Quando si parla di *governance* si fa riferimento all'interazione di questi attori che sono quelli che poi ritroviamo nei tavoli della pianificazione strategica.

Io ho parlato di sistemi locali in termini molto generali. La tipologia è molto vasta: ne fanno parte i distretti industriali, certe aree regionali ed infine le città, in misura sempre crescente. Infatti a partire dagli anni 90 sullo scenario del locale in Europa, la città si presenta come un attore particolarmente rilevante. Ad esempio si pensi ad una serie di programmi europei che in misura sempre più crescente tengono conto della dimensione urbana.

Dunque, i due passi sono: in un sistema locale si producono beni pubblici, in particolare ci interessano i beni pubblici competitivi, ovvero i beni atti a migliorare la prestazione economica del sistema e la sua competitività. Questi beni li producono gli attori pubblici, ma non soltanto, perché li producono in combinazione con gli attori privati, associativi, autonomie funzionali di varia natura. Termini come *governance* fanno riferimento a questi meccanismi di interazione. Una cosa interessante che capita in Europa nel corso dell'ultimo ventennio o trentennio, è che c'è una modalità, un tipo di regolazione dei sistemi locali, che sta diventando prevalente, legittimato, accettato - nel senso comune e nella valutazione politica - ed è un modo cooperativo, tra gli attori di cui abbiamo parlato, di regolazione dei sistemi locali per il quale compaiono termini come partenariato, dialogo sociale, concertazione locale. La terminologia non è assestata, ma pensate quante sono le Province che hanno un assessorato alla concertazione territoriale - in relazione alla presenza di Patti territoriali e simili - e vi renderete conto di come questa problematica sta diventando diffusa anche nella terminologia giuridica corrente. Queste esperienze che vanno dalla programmazione negoziata ad esperienze di altra natura (tra cui la

pianificazione strategica) hanno alcuni aspetti in comune, sullo sfondo forte costituito dal fatto che si tratta di forme cooperative e non conflittuali di gestione dei sistemi locali. Hanno in comune il fatto di essere accordi formalizzati: quando parliamo di patti territoriali ecc., in genere ci troviamo di fronte a documenti che stabiliscono esplicitamente in maniera scritta e formalizzata degli obiettivi, si tratta di documenti che hanno dei firmatari, come nel caso del patto territoriale tra Comuni. Questo è un primo elemento interessante: non solo si punta all'accordo, ma questo viene messo per iscritto. Ci sono situazioni di tipo comunitario di tipo più tradizionale, da quelle tribali a quelle dei distretti prima maniera, in cui non c'è bisogno di mettere per iscritto che si va d'accordo perché lo si sa, è un dato di senso comune; in questo caso invece abbiamo una formalizzazione dell'accordo.

Il secondo punto riguarda i firmatari. Intanto si sa chi sono perché si tratta di un impegno formalizzato. I firmatari sono tendenzialmente sempre di più, dal punto di vista numerico, e questo è un lato interessante. L'altra cosa interessante è che oltre ad essere più numerosi sono anche di natura crescentemente differenziata. Ad esempio in una prima fase troviamo tra i firmatari il Sindaco, la Provincia, i sindacati, le associazioni industriali; però poi ad un certo punto sono comparse le Università, oppure le associazioni di volontariato.

Dunque, abbiamo detto, che si tratta di un accordo formalizzato tra soggetti individuabili di natura diversa che per la loro posizione strutturale, e dal punto di vista tradizionale-culturale, non hanno necessariamente gli stessi obiettivi: questo è un punto chiave. Quando parliamo di cooperazione ecc., il punto fondamentale è che questo meccanismo serve a mettere d'accordo, su obiettivi determinati, dei soggetti dagli interessi diversi e potenzialmente divergenti. Gli interessi divergenti si possono sistemare con il conflitto in cui vince il più forte, con la negoziazione eventualmente collettiva. La concertazione locale, del tipo di cui stiamo parlando, è una modalità relativamente nuova e di un certo interesse.

Arriviamo ora alla pianificazione strategica. Che cosa c'entra su questo sfondo che ho delineato a pennellate rapidissime? Di che cosa stiamo parlando?

Se mi chiedete che cos'è la pianificazione strategica, io una definizione molto chiara la trovo nella prima pagina della cartellina che mi è stata data. Che cos'è un Piano Strategico? Un Piano Strategico è “un documento programmatico che disegna le tappe di sviluppo della città e del suo territorio da oggi al 2020 realizzato attraverso un metodo e un processo- la pianificazione strategica-finalizzati ad aggregare e coinvolgere tutta la comunità locale in una riflessione sul proprio futuro e sulle azioni e i progetti per realizzarlo”. Alcuni pezzi di questa definizione corrispondono alla definizione che ho dato un momento fa, e mettono la pianificazione strategica nella categoria delle esperienze come i patti territoriali, o altre esperienze di programmazione negoziata. Infatti c'è il documento- il documento programmatico- ci sono degli obiettivi, che qui vengono chiamate “tappe di sviluppo” e c'è un metodo, che è la cooperazione, la



concertazione o il partenariato di cui si parlava, perché si legge “mira ad aggregare e coinvolgere tutta la comunità locale”. Questi sono aspetti comuni rispetto alle altre esperienze di cui abbiamo parlato.

Ora vorrei richiamare la vostra attenzione, ed in particolare quella del Sindaco e dei Sindaci - per capire se è un terreno su cui ci capiamo - su alcuni aspetti che distinguono il Piano Strategico dalla famiglia di esperienze contigue di concertazione locale e programmazione negoziata. Cito subito quella che mi sembra più interessante. In questa definizione di Piano Strategico c'è un riferimento temporale forte: 2020. Il 2020 è lontano: con i tempi che corrono, in cui si naviga a vista, segnati dall'incertezza, ragionare sul 2020 vuol dire portare lo sguardo molto lontano. Allora questo è uno dei punti più interessanti delle esperienze di pianificazione strategica. Parafraso un collega, il Prof. Paolo Perulli, che in uno dei suoi scritti sull'argomento dice che “una funzione fondamentale della pianificazione strategica è quella di correggere la miopia degli attori”. Che cos'è questa miopia? Dunque, gli attori locali da soli o associati producono beni pubblici, fanno investimenti in certe direzioni. Li fanno sullo sfondo e in un contenitore “maledetto” che si chiama ciclo politico elettorale. Cioè gli attori locali sono costretti a ragionare in termini che sono temporalmente scanditi dal loro mandato. E, anche con le migliori intenzioni, è assolutamente normale che si privilegino investimenti i cui risultati si vedono in tempi elettoralmente utili a scapito di investimenti, magari riconosciuti da tutti come molto importanti, ma i cui risultati si vedranno molto più tardi o peggio ancora si vedranno nel momento in cui qualcun altro ne godrà i frutti. Questa è una cosa abbastanza di senso comune. La cosa un po' meno di senso comune, ma ugualmente importante, è che ciò non vale solo per gli attori pubblici elettivi, vale anche per gli attori privati associati. Cioè questa logica non vale solo per il Sindaco di Cuneo, ma anche per l'Unione Industriale locale, perché il tipo di rapporto con i propri membri da parte di tipiche associazioni di rappresentanza è spesso della stessa natura.

La pianificazione strategica al 2020 corregge la “miopia degli attori”, nel senso che costringe, attraverso un processo che qui verrà descritto, a capire come si vuole che sia Cuneo tra dieci anni o tra quindici. Siamo grandi e vaccinati e sappiamo che questo documento è vincolante in misura minima dal punto di vista giuridico, dal punto di vista coattivo. Non è detto però che questo non sia importante o efficace, perché intanto costringe gli attori a riflettere un po' sulle proprie preferenze e, poi, in termini assolutamente minimali, permette di dire al Sindaco di Cuneo o al Presidente dell'associazione industriale “se tu hai accettato l'idea che Cuneo deve diventare città della formazione e della conoscenza, allora perché gli investimenti stanno andando tutti in altra direzione?”. E' un modo di correggere, di tenere sotto controllo le preferenze degli attori che hanno firmato il piano.

Ancora un paio di punti interessanti.

Le altre esperienze di concertazione locale - usiamo un termine generico contenente programmazione negoziata di vario tipo, patti territoriali, i distretti industriali di 2° generazione cioè quelli normati con relativo comitato di distretto, ed altro - sono andati incontro ad un rapidissimo processo di istituzionalizzazione. Istituzionalizzazione in senso forte, di normativa giuridica. Ad esempio il distretto industriale 30 anni fa era un qualcosa di cui parlavano gli studiosi, e a proposito del quale si citava la la “atmosfera industriale”, oggi invece quando si parla di distretto si intende una cosa definita per legge, entro confini vincolanti. I patti all’inizio erano esperienze di tipo abbastanza spontaneo o spontaneistico, mentre oggi De Rita dice che il Ministero che si occupa dei patti, è il peggior nemico della programmazione negoziata perché i patti sono diventati qualcosa di estremamente burocratizzato, una procedura come un'altra. Per ragioni in parte di età, ma non solo, la pianificazione strategica non è ancora istituzionalizzata in questo senso. Cioè non è ancora normata o burocratizzata, il che presenta alcune *chances*. L’istituzionalizzazione ha aspetti positivi e negativi. Posso avanzare la previsione che, se un certo numero di piani strategici in Italia andranno bene, tra cinque o sei anni ci ritroveremo in questa sala a discutere una legge sulla pianificazione strategica urbana, perché è normale, in una certa misura fisiologico, che avvenga questo. Teniamo dunque presente che siamo in una fase pionieristica con alcuni svantaggi in termini di risorse materiali e immateriali disponibili, ma con alcuni vantaggi potenziali da sfruttare.

Io mi riservo di intervenire dopo rispondendo a domande o in replica finale, per cui ora smetto, rimanendo all’interno dei 20’, ma con un interrogativo finale che giro agli interessati, e per cui io ho una risposta molto ipotetica ma che non dirò ora: perché Trento, La Spezia e Cuneo? La cosa interessante da notare è che le esperienze di piani strategici sono nate, almeno le prime più importanti, in una classe di città che sono le metropoli regionali. E’ stata citata Barcellona, Torino ha copiato esplicitamente da Barcellona e le altre esperienze europee che si citano nei manuali riguardano città di questo livello, città che hanno il rango di capitale regionale. Da qualche tempo a questa parte in Italia abbiamo Torino, poi è arrivata Firenze, allora perché ad un certo punto Pesaro o Cuneo? Quali sono le ragioni per le quali un’esperienza, considerata valida a livello di metropoli regionali, viene considerata utile da estendere a città ben più piccole?

C è ancora un punto che vorrei indicarvi. Abbiamo parlato di produzione di beni pubblici. Che cosa produce la pianificazione strategica? A mio avviso il bene più importante che produce è un bene pubblico di tipo immateriale che è il dialogo e la visione consensuale intorno a certi obiettivi da parte di certi attori. Però all’interno dei documenti di Piano Strategico trovate, cose molto concrete: quando si parla di assi, misure ed obiettivi si parla anche di costruzione di certe infrastrutture. Ora vi segnalo un problema, mi rivolgo ai Sindaci ospiti, per capire che tipo di risposta è stata data da queste città: il Piano Strategico non dispone di sue strutture di implementazione, cioè può avere uno staff, un apparato anche

interessante, ma il Piano Strategico non ha uffici che costruiscono poi le infrastrutture in questione. Quindi ciò significa che il Piano Strategico che funziona è un Piano Strategico che al momento giusto è in grado di “passare la palla”, cioè di individuare gli attori e le strutture di implementazione. Questa è una procedura molto interessante che presenta un grosso punto interrogativo, un grosso problema che è quello della verifica dei risultati, del monitoraggio e della valutazione dei risultati. Come si fa nel caso del Piano Strategico? Non si può dire “noi abbiamo parlato del 2020, ne riparlamo nel 2021”. Ci dev’essere qualche meccanismo di controllo dei risultati che tenga conto dei passaggi intermedi. A me sembra che questo sia uno dei nodi più grossi in cui si stanno imbattendo le esperienze di pianificazione strategica leggermente più vecchie della vostra. Per esempio Torino internazionale sta ragionando seriamente in questo senso.

(...)

### **Esperienze italiane di Piani strategici”**

**ALBERTO PACHER** - Sindaco Città di Trento

Innanzitutto ringrazio il Sindaco Valmaggia per avermi invitato a condividere questa fase di avvio del Piano strategico. Non è un ringraziamento di circostanza, ma è motivato da una considerazione di fondo. In questi mesi, infatti, le esperienze dei piani strategici in Italia stanno alimentando un processo, assolutamente non previsto in partenza, e cioè la creazione di un nuovo *network* che riunisce le città che, in Italia, stanno affrontando esperienze di pianificazione strategica. Tutte le nostre città partecipano a qualche rete tematica: ci sono le “città sicure”, le “città del vino”, le “città sane”, le città dell’arco alpino. Da alcuni mesi si è andata costituendo, proprio a partire da occasioni assolutamente informali, una rete definita delle “città strategiche”. Una rete che è nata soprattutto dalla necessità di ritrovarsi, di avere dei momenti di interlocuzione, dal fatto che ciascuno di noi, a partire dai veterani come Torino, sente l’esigenza di avere una sorta di “ritorno”, di *feedback*, uno specchio per potere misurare i passi compiuti: perché si tratta di un terreno poco esplorato, non ancora sistematizzato in termini disciplinari: perché se è vero, ed è vero quanto diceva prima il prof. Pichierri, e cioè che esiste un assetto, una struttura metodologica, scientificamente validata, concettualmente ormai consolidata, è altrettanto vero che poi la traduzione di questa configurazione nelle singole aree territoriali richiede un adattamento, una geometria variabile, che dipende dagli scenari, dagli interlocutori e anche dal tipo di domanda. Io sono convinto che diversi sono i motivi che hanno fatto partire questa stagione dei piani strategici.

Penso al caso nostro, Trento.

Da un lato, vi è una domanda legata ad una peculiare fase storica. Questa in Italia è la fase storica della *governance*. Non è un caso che in questi anni siano

nati i patti territoriali, le forme di pianificazione negoziale, i piani strategici. Probabilmente, se qualcuno avesse promosso un piano strategico da noi 15 anni fa, non avrebbe avuto una risposta. Questa che stiamo vivendo è la fase storica delle forme partecipate di governo delle aree urbane, perché risponde ad una domanda più generale, e qua mi inserisco ancora una volta per cercare di rispondere alle domande che poneva il Prof. Pichierri, e cioè sul perché queste città in questo momento si cimentano su questo terreno dei piani strategici. Probabilmente perché i piani strategici possono essere un tentativo per dare una risposta alla domanda che sentiamo circolare all'interno delle nostre comunità, che è una domanda di ispirazione, una domanda di disegno di futuro condiviso. Io vi parlo di Trento, 107mila abitanti. Quasi tutti gli indicatori socio-economici sono di segno positivo: i livelli di disoccupazione sono molto bassi, vi è buon tenore di vita - un po' quello standard delle città delle nostre dimensioni, quanto meno, nel Nord Italia. Quindi non c'è a Trento un elemento scatenante il processo di pianificazione strategica. Abbiamo visto nelle esperienze precedenti esserci un elemento problematico: ad esempio, l'interruzione del rapporto verso un soggetto economico forte - di quelli che caratterizzano un'area urbana - oppure un evento capace di attivare dei processi, come nel caso delle Olimpiadi di Barcellona, cioè eventi importanti, che, ad un certo punto, scompaginano le carte sul tavolo, e allora si capisce che bisogna riprendere in mano un po' la situazione. Da noi questo non è successo. Noi abbiamo percepito che da parte di diversi interlocutori della città emergeva una domanda di ispirazione, di senso, di riflessione sulle proprie vocazioni autentiche e sulla propria identità, soprattutto in una prospettiva di futuro anteriore. Abbiamo provato a costruire questo processo. All'inizio, la circostanza scatenante è stata la revisione del PRG. Abbiamo provato a riunire molti interlocutori e a dire “possiamo pensare che la revisione dello strumento urbanistico non sia un momento di manutenzione ordinaria dell'assetto urbano, ma possa in qualche modo rispecchiare un'ispirazione, un disegno, una visione del futuro della nostra città?”. Inizialmente, questa situazione è partita senza grandi aspettative, ma ci siamo accorti ben presto che questo approccio intercettava una domanda autentica. Una domanda – come diceva prima il prof. Pichierri – di *governance*, una domanda cioè che ribalta e rovescia l'assetto ordinario: quello, cioè, della decisione unilaterale, adottata nei luoghi istituzionali della politica. Quindi abbiamo iniziato a strutturare questo processo, ad organizzarci, ci siamo appoggiati metodologicamente all'Università di Trento, facendola diventare *partner* di questa pianificazione. Si è costituito un gruppo di promotori, che ha riunito una trentina di soggetti della città che vanno dalla Camera di Commercio, ai sindacati, dagli agricoltori alla Curia diocesana, dall'Università alla provincia autonoma. Questo processo si è poi strutturato attraverso tavoli di lavoro, con approfondimenti che hanno coinvolto un numero davvero inaspettato di soggetti. Sono stati quasi duecento i soggetti collettivi che hanno partecipato a questa elaborazione. Abbiamo potuto, e saputo, procedere alla costruzione simultanea del piano strategico, del PRG, del Piano Sociale, ma

anche del patto territoriale del Bondone, la montagna della città, del piano di politiche per i giovani e del piano di politiche culturali. Quindi c'è un Piano Strategico generale che costituisce una sorta di cornice programmatica all'interno della quale trovano collocazione e senso complessivo altri strumenti di pianificazione settoriale, dei quali abbiamo potuto governare le interdipendenze.

Il dato fondamentale, però, a mio avviso, è questo: il piano strategico viene costruito attraverso un processo di partecipazione, ma soprattutto innesca un processo di partecipazione. Tutto lascia prevedere che il nostro piano, che noi abbiamo calibrato sul 2010, nel 2008 non sarà del tutto uguale a se stesso, perché nel frattempo la città muta, mutano gli scenari, la domanda, mutano le dinamiche, perché io immagino, e spero, che le azioni che verranno realizzate sulla città possano poi innescare dei processi e dei meccanismi che porteranno certamente a nuove domande, quindi richiederanno nuove risposte, richiederà l'individuazione di nuovi obiettivi. Il piano strategico per definizione è un documento aperto, che si basa e si struttura in una logica processuale. Una logica aperta, il cui obiettivo centrale è quello di generare fiducia, capacità di dialogo, interazioni. Il piano è, insomma, una attività riflessiva e, nello stesso tempo, una costruzione sociale. Anche per questo è importante il tema della forma di governo del piano strategico, cioè l'accento sulla sua implementazione. Le città hanno anche una vita propria, una dinamica propria che sfugge a noi, che fanno sì che vi siano dei mutamenti che sono innescati da processi successivi, per cui è difficile pensare una pianificazione di tipo sovietico. E' necessaria una struttura ricettiva, flessibile, che sappia raccogliere e finalizzare questa intelligenza collettiva.

Noi abbiamo percorso questa strada, incontrando però una serie di problemi. Devo dire che una serie di problemi che si incontrano spesso è proprio con la dimensione politica. Se c'è un passaggio impervio, almeno nel nostro caso, è il consiglio comunale. Perché il consiglio comunale è il luogo della decisione unilaterale e prescrittiva. Questo strumento, invece, attribuisce alla politica un altro ruolo, senza abdicare da responsabilità e senza derogare da competenze e responsabilità che le appartengono. Questo strumento ci obbliga a reinventarci in una funzione che è quella di facilitare i processi, che è quella di struttura ai processi, che è quella di inquadrare le dimensioni generali delle proposte. Ma certo è che, nel momento in cui chiedo ai cittadini di costruire assieme una visione condivisa della città, questo vuol dire costruire insieme e non vuol dire condividere una visione preconfezionata della città. Nel nostro caso c'è voluto del tempo per crescere collettivamente. In questa fase, va detto, proprio per l'accentuazione delle competenze di governo che la normativa attribuisce ai sindaci, i consigli lamentano una crisi di ruolo e di senso. Quindi, alla dimensione consiliare viene assegnato un ruolo delicato che richiede uno sforzo notevole. E' un problema da non sottovalutare.

L'altro aspetto critico è quello dell'interlocuzione con i singoli soggetti, presi individualmente e non collegialmente. Perché se è vero che, da un lato, viene

espressa una domanda di senso e di partecipazione, dall'altra è altrettanto vero che in questi momenti storici c'è anche un quadro di incertezza, nel quale il sistema complessivo è sottoposto a una pressione piuttosto forte, c'è anche una propensione a mettere “più legna possibile in cascina” nel proprio settore. Qui sta forse questo nuovo e delicato ruolo della politica, che è proprio quello di riuscire ad avere questa funzione di facilitatore dei processi, da un lato, e di garante, dall'altro, della pari dignità dei singoli interlocutori e soprattutto di quelli che sono portatori di interessi deboli e, in qualche modo, affievoliti. Questo processo è facilitato dall'elezione diretta dei sindaci, che attribuisce ai primi cittadini una nuova autorevolezza e una grande legittimazione come interlocutori della comunità.

Brevemente illustrerò come si è strutturato il nostro piano strategico. Una delle cose che ci sono sembrate importanti era quella di avere all'interno di questo processo di pianificazione uno o due obiettivi simbolici, dei progetti-bandiera facilmente leggibili ed evocativi. Va detto che a Trento, nella seconda metà dell'Ottocento, gli austriaci hanno pensato di rettificare il corso dell'Adige, che correva prima sinuosamente all'interno della città, facendo diventare il fiume un'opera idraulica. Così com'è oggi, il fiume ha rappresentato un qualcosa di esterno, una sorta di barriera urbanistica tra la città e una parte di essa che è al di là del fiume. Noi abbiamo approfittato di un'occasione, e cioè lo spostamento di uno stabilimento della Michelin dal centro città ad un'altra area più esterna. La Michelin ha chiuso uno stabilimento di oltre 11 ettari a 700 metri lineari dal Municipio, completamente affacciato sul fiume. Abbiamo preso quest'occasione per rilanciare questo piano di riqualificazione di tutto l'affaccio della città sul fiume. Nell'impossibilità di portare il fiume all'interno della città, abbiamo pensato di portare la città sul fiume, attraverso un'operazione di intreccio pubblico-privato, ovvero favorendo la costituzione di un soggetto privato composto da soggetti che rappresentano soggetti collettivi: quindi le categorie economiche, istituti di credito, ecc. Si è costituito un soggetto, “Iniziativa Urbane”, che ha acquisito l'area ex Michelin e ne ha promosso la riconversione. Abbiamo fatto un accordo, secondo il quale il Comune avrebbe operato la pianificazione urbanistica, e quindi la destinazione delle funzioni, e loro avrebbero acquisito quest'area e l'avrebbero organizzata per queste funzioni. Questo è stato il nodo della revisione del PRG, l'evento bandiera, e si è andati a strutturare un progetto di riurbanizzazione di queste aree attraverso la creazione di un parco fluviale di quasi 6 ha., su 11 ha totali, e sui restanti sono state ipotizzate alcune funzioni pubbliche, in specifico uno *Science Center* e una serie di funzioni private, residenza, terziario, commercio, che consentono la remunerazione degli investitori. Tutto questo per forte volontà del consiglio comunale. La progettazione è stata affidata a Renzo Piano, proprio nell'intento di portare la città nella sua forma migliore alla riappropriazione del suo legame di necessità con il fiume. Questo è stato il primo degli obiettivi bandiera, simbolo sia del piano strategico che di quello urbanistico.

L'altro obiettivo è quello dell'interramento del tratto ferroviario che attraversa la città, introdotto nella pianificazione urbanistica dalla variante al piano regolatore redatto dall'architetto catalano Joan Busquets. Ovviamente, questo è un progetto di lungo periodo perché dipende dall'interazioni tra le politiche comunitarie che interessano il corridoio Brennero-Verona, che è uno dei corridoi principali a livello di comunità europea, per il quale è previsto lo sdoppiamento della linea per l'alta velocità con il passaggio sotto le montagne di tutto il traffico merci. All'interno di questo abbiamo attivato tutta una serie di verifiche, contatti e procedure per vedere se si riesce ad interrare una parte di ferrovia, per togliere anche questa barriera urbanistica e ricucire le parti di città. Questo è un obiettivo che riguarda su un arco temporale molto lungo, mentre per il primo siamo già al piano di lottizzazione.

Il nostro piano è già stato già approvato da tutti gli interlocutori e abbiamo avviato da circa un anno la fase di implementazione. Un'implementazione che considera le singole misure l'unità minima di governo del piano, che si avvale di una struttura dedicata interna all'Amministrazione e fa riferimento, per mantenere aperti i circuiti partecipativi, all'*Urban Center* in fase di costituzione.

(...)

**PIERLUIGI FUSONI** – Dirigente Responsabile del Piano Strategico Città di La Spezia

Buona sera, ringrazio, a nome dell'Amministrazione Comunale di La Spezia, il Comune di Cuneo che ci ha invitato a questo importante incontro che dà avvio all'esperienza di pianificazione strategica anche nel Vostro territorio. Sono qui in rappresentanza del Sindaco che purtroppo oggi è dovuto andare a Roma, per questioni legate al sistema difesa.

Io vorrei partire dall'esperienza del nostro Comune senza dimenticare di rispondere a qualche domanda che è già stata avanzata e che, mi pare, sia uno dei temi, che si pone chi si avvicina a questa esperienza.

Cosa sia la pianificazione strategica è già stato detto anche se penso non si possa avere una definizione univoca per definire questa esperienza, in quanto sono molteplici ed eterogenee. Sicuramente ognuna parte da situazioni specifiche che possono essere legate ad eventi specifici, alla necessità di ridisegnare il piano urbanistico o altro. Il perché si avvia un piano strategico può trovare anche altre risposte che possono partire dalla constatazione che i tradizionali strumenti di governo non sono più sufficienti a capire e a governare una società sempre più complessa e differenziata, a fissare missioni e obiettivi e strategie di una città che ha molteplici esigenze. Oggi siamo chiamati, come amministratori o dirigenti di enti locali, ad affrontare situazioni sempre più complesse, costruire relazioni, comunicare, avere rapporti istituzionali sempre più stretti. La stessa crisi finanziaria dei Comuni costringe a coagulare risorse ed energie- per raggiungere obiettivi che altrimenti non riusciremmo a raggiungere. Soprattutto c'è un'esigenza di partecipazione, la gente vuole contare di più,

bisogna dare sempre di più la voce a chi non ce l'ha. La pianificazione strategica risponde anche a queste esigenze, proprio perché instaura una discussione sul nostro futuro che coinvolge tutti, ed il fatto che ognuno possa esprimere la propria opinione, possa dire la sua è l'elemento più innovativo, perché il metodo della pianificazione strategica va al di là del sistema fin'ora seguito dai Comuni con la partecipazione, con il decentramento, con le circoscrizioni, andiamo oltre a questi livelli, per questo sono meccanismi complessi e faticosi da governare. Credo che l'esperienza che possa derivare da chi questo percorso l'ha già intrapreso sia molto importante. Noi, ad es. siamo partiti, col sistema della pianificazione strategica, con questo metodo di governo- inteso come strumento e processo innovativo di governo del territorio- non per esigenze legate ad eventi particolari o di costruzione del PRG, o altro. Noi il PRG l'avevamo già. Abbiamo iniziato il percorso di pianificazione strategia con un PRG definito, il processo ci è servito solo per correggere alcuni aspetti.

La Spezia ha iniziato il metodo della pianificazione strategica proprio perché era una città che aveva bisogno di un vero e proprio “cambiamento di pelle”, cioè di rivoluzionare completamente la propria economia e la propria immagine. Avevamo bisogno di dare una nuova immagine, una nuova missione alla nostra città nella competizione delle città. E per questo che a partire dal '99 abbiamo pensato di avviare questo percorso della pianificazione strategica che era già stato usato da altre città: Barcellona, Lione, e in Italia Trento, Torino.

La Spezia è stata colpita da un fenomeno di deindustrializzazione come poche altre città italiane. Aveva una situazione economica veramente al tracollo, con una progressiva diminuzione della popolazione, con uno sviluppo inferiore alla media delle città del Nord- siamo stati definiti “il Sud del Nord”. La Spezia è l'unica città del Nord a cui è stato riconosciuto il Contratto d'Area. Quindi veramente in una situazione difficile: un elevato tasso di disoccupazione, una crisi demografica forte, una crisi economica e occupazionale, ma soprattutto una crisi del ruolo della città capoluogo. La Spezia aveva perso questa identità a vantaggio di comuni più piccoli ma anche più dinamici della nostra Provincia. Quindi la crisi che ha investito la nostra città era una crisi assoluta e strutturale. Vivevamo non un periodo di transizione ma piuttosto di interregno tra due diverse città: una morta, un po' riluttante alla sepoltura, che era la città delle partecipazioni statali, e un'altra ancora in formazione che cominciava a dare i primi segnali, che era la città moderna, la città delle relazioni, la città su cui il piano strategico ha puntato i propri obiettivi. Quindi il metodo della pianificazione strategica aveva per noi questo significato.

Oggi con i lavori del piano strategico - sotto la regia del Comune - la città e le sue forze economiche ed istituzionali hanno ragionato a fondo anche sulle potenzialità esistenti, hanno messo a sistema, definito compiutamente le linee di un nuovo modello di sviluppo che è stato individuato nell'economia della varietà. Non più monoculture che hanno lasciato in noi delle ferite profonde, ma un'economia diffusa: quindi il mare, il porto commerciale, il porto turistico, ma



anche la difesa dell'apparato storico e produttivo della città, il sostegno alla PMI, lo sviluppo dei servizi sociali, l'ambiente. Quindi questo percorso è stato utile e importante per far superare la crisi alla nostra città. Un percorso che ha portato la nostra città ad uscire rafforzata e a conoscere una nuova stagione di sviluppo. Oggi gli indicatori economici sono anche da noi positivi: nel giro di 5 anni il tasso di disoccupazione è passato dal 12 al 5,2%, questo è già un elemento importante anche se legato a fattori diversi. Ma soprattutto la città ha ritrovato fiducia in se stessa ed ha riaffermato la volontà di ritornare ad essere il capoluogo di un comprensorio più vasto. Con i lavori del piano strategico si è determinato anche un nuovo ruolo del Comune, perché il Comune, ha saputo essere promotore e protagonista di questo processo e ha voluto con forza che la città si unisse in questo sforzo per individuare una nuova missione, e ciò ha rafforzato il Comune stesso, il suo ruolo ed il suo protagonismo.

Noi abbiamo iniziato una prima fase del piano strategico nel settembre del '99, con una azione di monitoraggio, di studi, di approfondimento degli scenari compiuti da istituti scientifici di grande esperienza e di grande qualità. Questa prima parte di discussione degli scenari è stata dibattuta all'interno di fori tematici di discussione, - sviluppo economico, *welfare*, capitale umano e ambiente- che hanno poi prodotto un documento di sintesi che ha portato ai primi confronti con la gente avviando la fase della Conferenza strategica.

La seconda fase è iniziata nel settembre del 2000 con la formazione di una struttura organizzativa, volta a superare l'informalità della prima fase, e ad aprire il processo a tutte le componenti economiche, sociali ed istituzionali della città. Sono state create apposite Commissioni di lavoro, e queste hanno attivato un grande confronto con la città. Si sono create molte occasioni di ascolto e di confronto con la popolazione, utilizzando tutta una serie di strumenti appositamente attivati. Nel giugno 2001 si è conclusa questa fase, con l'elaborazione di un documento finale concordato con tutte le componenti, istituzionali, economiche, sociali della città. Un patto che è stato un'assunzione di responsabilità da parte di tutti, con l'intenzione di avviare, in modo lungimirante e consapevole un nuovo processo di sviluppo economico, civile e territoriale della nostra città. Questa fase ha consentito di concretizzare anche molti progetti. Abbiamo superato difficoltà e ostacoli che per anni avevano impedito, ad es., di costituire l'Agenzia di Sviluppo. Abbiamo costituito la società per la gestione dell'Università della Spezia, la società fieristica, si è trovato un accordo condiviso sullo sviluppo del Piano Regolatore del Porto. Questi sono solo i più significativi successi. Si è coinvolta la società civile per dirigere le varie Commissioni. Il coordinatore della Commissione Economia, che era un imprenditore poco conosciuto in città, oggi è il Presidente dell'Unione Industriali, nonché amministratore delegato della nostra Agenzia di Sviluppo. Il coordinatore della Commissione Formazione e Università oggi è l'amministratore delegato della società che gestisce l'Università della Spezia. Per dire come anche questo metodo sia servito per far crescere una nuova classe dirigente.

Dopo questa fase abbiamo ritenuto di avviare un'altra fase del piano, iniziata nel novembre dell'anno scorso e ora ancora in corso. Questo per evidenziare il carattere di processualità del piano. Noi abbiamo ritenuto di aprire una nuova fase per affrontare altri problemi, non solo quindi portare avanti quanto stabilito nelle prime fasi, ma anche per approfondire temi nuovi. Noi abbiamo ad es. l'esplosione del problema collegato al sistema difesa con il depotenziamento dell'Arsenale militare, con l'abolizione della leva che ci priva di una presenza enorme di giovani e militari. Il trasferimento strategico delle basi navali al Sud ci porta ad avere dei vuoti produttivi e occupazione di spazi cittadini enormi di cui dobbiamo assolutamente programmare l'uso, anticipando quanto, sicuramente oggi non ancora nelle idee del Ministero della Difesa, si penserà di dismettere compiutamente e concretamente queste aree.

Il metodo della pianificazione strategica ci consente di essere uniti su questi obiettivi, ad esempio, di andare a Roma tutti assieme con degli obiettivi condivisi. Il tema della difesa è oggi un problema impellente, è uno dei temi più importanti non solo per le ricadute di tipo economico ma anche le ricadute in termini di riuso del territorio occupato dalle forze armate. Abbiamo ora individuato delle altre Commissioni che stanno lavorando. Nella cartellina abbiamo inserito una scheda con la sintesi delle nostre azioni, del lavoro delle Commissioni, il loro ruolo, gli obiettivi e i primi progetti che stiamo mettendo a punto. Cito semplicemente il bando del concorso di idee sul *waterfront* urbano, cioè recuperare un'area enorme in riva al mare, che il porto dismetterà. Si tratta di 130mila mq di territorio, che dobbiamo trasformare, ma come? Lo stiamo discutendo con la gente, con le categorie, con tutti gli interessati. Sono investimenti enormi che richiedono una concertazione ampia.

Ora stiamo parlando del Piano di Sviluppo Turistico Provinciale, del riassetto del sistema culturale, del commercio, del Piano di sviluppo sociale. La novità di questa nostra terza fase è data dall'allargamento della partecipazione al piano strategico della Provincia. Oggi il piano strategico della città è elaborato, promosso e discusso dai due Enti. Non siamo più soli ma c'è la Provincia con noi, che condivide con noi gli obiettivi, condivide con noi le strategie. Ma anche questo è stato un fatto naturale, perché la Provincia ha contribuito con noi ad elaborare le prime fasi del piano strategico. Con la Provincia gestiamo assieme il Contratto d'Area, i Patti territoriali, il PRUSST, e quindi abbiamo un'esperienza di collaborazione intensa. Questo è un elemento che ci caratterizza come città e speriamo che sia diffuso anche in altre realtà.

Noi pensiamo di chiudere questa terza fase nell'autunno. Naturalmente mi riferisco alla fase di elaborazione e non certo quella di implementazione, di monitoraggio e attuazione del piano.

Vorrei brevemente, prima di avviarmi alla conclusione, ritornare su quanto ha detto il sindaco di Trento in riferimento alla rete delle città. Consapevoli delle problematiche che esistono attorno alla pianificazione strategica, alle difficoltà che si possono incontrare lungo tale percorso, è stata recentemente avviata,

dopo una gestazione di oltre un anno, la costituzione dell'associazione delle reti di città che hanno adottato la pianificazione strategica come metodo programmatico. E' un'associazione che stiamo ora formalizzando, nata da un'idea del Sindaco di Firenze con la rete internazionale di città dotate di piani strategici, che oggi si consolida a livello nazionale, e con una rete di collegamento forte anche in Europa. Questo è l'elemento nuovo e più significativo che sta a dimostrare quanto questi metodi di lavoro siano importanti e sempre più diffusi, e la riunione di oggi, l'iniziativa del Comune di Cuneo va in questo senso. Quindi noi vogliamo, con la rete di città - che peraltro è presieduta dal Sindaco della mia città, Giorgio Pagano - proporci alcuni obiettivi: prima di tutto diffondere il più possibile il metodo della pianificazione strategica, svolgere inoltre un monitoraggio e verifica dei risultati. Questi sono tutti temi che stanno a cuore alla rete. Stiamo costruendo un sito apposito in cui fare confluire tutte le esperienze, tutte le problematiche, lavoreremo molto per via telematica. Con la rete vogliamo affrontare e cercare di risolvere i problemi comuni, i nodi che i piani strategici hanno di fronte, i nodi dell'attuazione dei piani, il come fare vivere i piani e come fare perché non rimangano un libro dei sogni. Questo è uno sforzo che stiamo compiendo a livello nazionale, per questo vogliamo essere un punto di riferimento anche per le città che, come la Vostra, stanno iniziando questa esperienza. Noi riteniamo, ad esempio che l'esperienza di aver allargato alla provincia la partecipazione alla pianificazione strategica sia un aspetto importante perché il tema dell'area vasta è un tema fondamentale che dobbiamo allargare sempre più e avere come obiettivo quello di fare sistema, allargare la collaborazione a livello istituzionale. Ci sono i problemi dei rapporti con la Regione ed è un problema che noi sentiamo fortemente, anche se la Regione ha partecipato alle fasi precedenti della pianificazione, ma non come noi verremmo non con gli impegni, anche finanziari, che noi chiediamo, anche questo è un problema dovuto alla mancanza di regole, di tradizioni sulla concertazione intergovernativa.

Vorrei anche evidenziare un altro aspetto: la pianificazione strategica ci consente oggi di aprire nuovi rapporti, nuove opportunità e alleanze strategiche, realizzare progetti di pianificazione e accordi di partenariato fra entità territoriali prossime legate ad orizzonti strategici comuni. Noi abbiamo esperienze dirette di accordi di collaborazione con il Comune di Verona, di Massa e di Carrara e siamo prossimi ad un accordo con il comune di Parma. Anche questi sono tutti figli di questo nuovo modo di relazionarsi e di intendere il ruolo delle città, i rapporti tra le città e il ruolo che sempre più devono avere in campo nazionale e Europeo.

Chiudo dicendo queste cose: quello della pianificazione strategica è un metodo innovativo e sicuramente efficace, sono cinque anni che ci lavoro e posso testimoniare su questa esperienza e della sua efficacia.

Offre grandi opportunità per confrontarsi su scenari, progetti e su strategie diverse, ed è anche un ottimo strumento di partecipazione per far contare la gente, per dar voce alla gente.

Devo anche dire che è un progetto faticoso soprattutto per quelli delle strutture, come me, che lavorano tutti i giorni su questi temi. Ripeto, è un metodo utile ed efficace e lo dimostra il fatto che ormai quasi tutte le città che hanno adottato questo metodo sono oggi alla seconda o terza fase quindi e non posso che esprimere il mio compiacimento per la scelta fatta anche dal vostro Comune di percorrere questa strada. Non posso che augurarvi un buon lavoro e un successo su questo cammino.

(...)

### **“Cuneo 2020” – Le prossime tappe**

**MAURO MANTELLI** – Vicesindaco di Cuneo

Questa è la prima tappa di un processo. Avviamo una discussione che ha una fase specifica nel mese di aprile, si sviluppa con l'incontro del 16 che come diceva il Prof. Pichierri non è un intermezzo di natura accademica ma è un momento fondamentale per capire e sciogliere alcuni nodi che anche oggi sono stati posti, e che si chiude con il seminario del 23 aprile.

Voglio ringraziare chi ha partecipato oggi a questa iniziativa in particolare il Prof. Pichierri il Sindaco di Trento e il Dott. Fusoni perché ci hanno permesso di lanciare alcuni sguardi interessanti su altre esperienze e soprattutto chiarire a noi stessi che quello che stiamo proponendo è un meccanismo che ha già avuto un terreno di sperimentazione positiva e che quindi può metterci in rete con altre città ed anche è una occasione di scambio di opinioni e di esperienze che sicuramente è utile nel nostro quotidiano.

Noi non abbiamo dato l'incarico all'università del Piemonte Orientale di scriverci un piano strategico noi chiediamo all'UPO un supporto metodologico scientifico e di contatti per poter procedere con questo tipo di pianificazione

Quando abbiamo avuto alcuni mesi fa i primi contatti ci siamo accorti che questa scelta, della Pianificazione strategica, era una scelta che rispondeva ad un'esigenza ormai matura; non saremmo potuti arrivare a questo tipo di scelta alcuni anni fa. Era necessario, infatti, che in città crescessero alcune esperienze e che si sviluppasse in altri campi un tessuto di concertazione per poter arrivare alla maturità dal punto di vista dell'esperienza amministrativa per poter procedere ad una sfida molto importante, un lavoro molto duro. Mi pare che lo dicesse il Sindaco Pacher, l'operazione della Pianificazione Strategica non è mettersi lì a scrivere e fare qualche riunione per trovare le opinioni comuni, è un'operazione difficile che comporta un forte impegno della struttura oltre che dei politici e risponde ad una esigenza espressa da molte parti soprattutto dal mondo economico.

Le espressioni: “fare sistema, fare squadra e ragionare in rete” li avrò sentiti negli ultimi 4 anni, se dovessi fare una statistica, dalle 1.000 alle 2.000 volte; ripetuti in

tutti i convegni, in tutte le occasioni, in tutte le inaugurazioni; erano diventati un vero tormentone ma rispondevano ad una esigenza vera e trasversale.

Qual è questa esigenza?

Almeno dal punto di vista dell'ente pubblico, ma penso anche del capitale sociale del territorio, quella di adattare le nostre politiche, complessivamente intese, ai forti cambiamenti che questa città ed il suo hinterland stanno subendo e hanno subito in questi ultimi anni. Cambiamento che è in parte peculiare e in parte comune ad altre realtà; lo sintetizzo per punti.

Vi sono state modifiche istituzionali, negli ultimi 10 anni, fondamentali: l'elezione diretta del Sindaco ha cambiato i rapporti tra il Sindaco, la cittadinanza e le categorie sociali. Io, che ho vissuto una parte della mia esperienza amministrativa prima di tale trasformazione, percepisco l'effettiva diversità del quadro di riferimento.

Primo punto; il nuovo ruolo della città sul territorio: non faccio riferimento solo al territorio cuneese ma a quello regionale. Torino, infatti, sta subendo quei fenomeni di trasformazione che conosciamo, il rapporto con “Torino Internazionale” (titolo del Piano Strategico del capoluogo regionale n.d.r.) diventerà un punto importante per il Piano Strategico di Cuneo, questo ha cambiato radicalmente il ruolo del Piemonte Sud. Quando abbiamo lavorato al PRUSST insieme alla Provincia era questo il criterio di ragionamento.

Questa città si deve reinventare anche perché la monocultura industriale è finita per sempre e Torino sta ridisegnando il suo ruolo anche con la PS. Noi non possiamo pensare che il nostro futuro sia solo l'enogastronomia, per dirla con una battuta, bisogna incominciare a ragionare in termini un po' più ampi.

Sulla questione territoriale c'è un altro punto che riguarda le gerarchie; l'elemento di cui parlavo prima è indice di una crisi delle gerarchie territoriali che per quanto concerne Torino investe il rapporto tra il capoluogo regionale, la provincia di Cuneo ed il Piemonte complessivamente. Si tratta di una questione politica perché i troviamo di fronte ad una crisi di gerarchie istituzionali oltre che territoriali, politiche e di identità; dobbiamo ricostruire il tessuto delle nuove gerarchie. Da anni ci troviamo nei Consigli Comunali di fronte ad un rapporto individualizzato tra il Sindaco, la Giunta ed i singoli Consiglieri di maggioranza e di opposizione, perché i legami tradizionali della politica, i partiti, sono scomparsi o sono cambiati; ormai le relazioni hanno una natura totalmente individualistica che rischia di trasformare la politica locale in molecolare e senza prospettive. Questo è un rischio gravissimo che è per il Consiglio Comunale il rischio di scomparire completamente dalla scena; cioè il pericolo per i Consigli Comunali non è il Piano Strategico ma è che non si faccia il Piano Strategico perché in un ambito allargato un Consiglio Comunale ritrova un suo ruolo importante, al di fuori di questi meccanismi c'è solo l'interpellanza sulle pozzanghere. Io non vedo grandi vie di mezzo. Non vuole essere una predica, vuole essere un discorso che tiene conto del fatto che è successa una cosa molto strana; da un lato l'elezione diretta del Sindaco ed i Consigli Comunali che assumono un ruolo di

indirizzo, dall'altro scompaiono le strutture intermedie dei partiti. La Pianificazione Strategica, deve essere chiaro non è sostitutiva della concertazione su singoli punti e non sostituisce il ruolo della politica e delle forze politiche. E' un nuovo modo da parte delle istituzioni di approcciarsi alle tematiche e di costruire le politiche mettendosi non solo nella posizione di chi propone e si fa criticare, ma costruendo insieme agli attori sociali degli assi strategici su cui lavorare. Questo è il primo punto su cui mi sento di spendere una parola perché penso che dovrà essere oggetto della discussione soprattutto la prossima volta con il professor Bobbio, quindi questo rapporto tra Piano Strategico e le politiche locali.

Secondo punto: il rapporto con la programmazione territoriale e l'urbanistica. Il contributo del Sindaco di Trento mi è parso particolarmente interessante sulla partnership pubblico-privato per la soluzione dei problemi delle aree dismesse o comunque di alcune grandi trasformazioni urbane è primaria ed è difficile – ed io che sto lavorando al definitivo del Piano Regolatore me ne accorgo, perché vedo in città le reazioni: è un argomento di complessità notevole e il fatto che anche dall'esterno si abbia una testimonianza della essenzialità di questo passaggio mi sembra sicuramente un fatto utile. Sulla questione territoriale del coinvolgimento – e arrivo anche alla domanda del dott. Fissore, che ho letto – certamente quello urbanistico forse è stato il settore su cui maggiormente si è dimostrata la limitatezza della programmazione limitata al dato territoriale. E mi spiego. Si dice: ma il Piano Strategico cos'è, un “super Piano regolatore”? La programmazione urbanistica perde di ruolo? Secondo me non avviene nulla di ciò: le scatole che combaciano si sistemano – come descriveva prima il sindaco di Trento mi pare una buona immagine – perché il Piano urbanistico ha dei limiti: è un piano normativo, ha dei limiti normativi, è uno strumento che, tra l'altro, in Regione Piemonte a differenza di altre Regioni – e qui vedo il consigliere regionale Dutto che è stato anche Presidente alla Commissione Urbanistica Regionale e che ringrazio per la partecipazione, abbiamo una legge che è una legge che non funziona più, basata su un sistema gerarchico impressionante. Fare un Piano regolatore in Regione Piemonte significa fare almeno il triplo dei passaggi che fanno loro [rivolto agli altri sindaci] con un meccanismo non di concertazione, ma assolutamente e rigidamente gerarchico. Questo è quello che mi fa dire, per esempio, che Dio ci scampi e liberi da una legge, tanto più se regionale, sui Piani Strategici, perché andremmo sicuramente a finire lì, perché questa è ancora purtroppo la cultura dominante nell'istituzione regionale. Questo neofederalismo strutturato sui neocentralismi regionali ci porta dritti lì: questa è la devolution. Sono convinto che la devolution sia la fine del centralismo romano che si trasforma nel centralismo delle capitali regionali. Resta il problema del rapporto, a questo punto con le altre forme di programmazione. Con il Piano territoriale della Provincia il rapporto è complesso proprio perché le cose che diceva Allario sono vere: cioè bisogna trovare un modo per combinare la complessità del territorio con il fatto che a livello istituzionale siamo tenuti a fare un Piano territoriale di coordinamento. Ci si sta lavorando proprio adesso; se noi avessimo

uno strumento strategico di Cuneo e territorio parteciperemmo a questa elaborazione in modo molto più fattivo, me ne sto accorgendo negli incontri a cui partecipiamo Allario ed io in Provincia. Quindi, dicevo, toccati questi punti, perché siamo maturi ed è nata questa esigenza della pianificazione strategica? Oltre che per le ragioni sostanziali di trasformazione complessiva del territorio, per il fatto che comunque i Comuni hanno dei compiti che vanno molto al di là delle loro competenze amministrative – pensate solo al ruolo che ha il Comune di Torino sulla crisi Fiat adesso e quello che aveva negli anni '80. Negli anni '80 era al Ministero del Lavoro che si trattavano queste cose, oggi il problema di fondo è il rapporto tra la Fiat e il Comune di Torino e che fine farà la parte di Mirafiori che non potrà più essere utilizzata a fini produttivi.

Perché siamo maturi anche dal punto di vista delle esperienze? Perché questi meccanismi di concertazione e di democrazia deliberativa li abbiamo già applicati, magari essendone poco consapevoli, nell'esperienza del PRUSST – sicuramente –, in quella del Piano del commercio, del Piano Regolatore, del Piano dell'energia, dei Contratti di quartiere, dell'Agenda 21. Il sistema della democrazia deliberativa sta divenendo patrimonio complessivo e si è dimostrato un meccanismo che funziona. Per esempio, essere riusciti a licenziare nel Piano del commercio in modo sufficientemente concertato senza massacri fra noi e l'Ascom è sicuramente un risultato positivo e dimostrando che questi meccanismi concertativi funzionano. In sostanza quello che è importante sottolineare, e arrivo a Cuneo 2020, è il fatto che noi vogliamo arrivare ad un documento finale di sintesi, ma operiamo soprattutto per affermare un metodo che diventi patrimonio dell'Amministrazione Comunale della Città e del territorio, un sistema di lavoro, di governo e di governance, che aiuti a sviluppare la partecipazione, il che oggi è un grossissimo problema di democrazia che spesso ci mette in notevole difficoltà. La democrazia deliberativa – se ne parlerà la volta prossima – non è altro che, se non ho compreso male, un metodo che può partire dai Comuni, ma anche da altri soggetti – “Torino Internazionale” non ha avuto avvio dagli enti locali, ma da un gruppo di privati. Gli attori, quei soggetti a cui oggi ci rivolgiamo quando facciamo una proposta partecipativa e a cui chiediamo di dirci se sono d'accordo o contro, se la vogliono modificare, diventano invece attori delle scelte. Partecipano – penso, ad esempio agli altri Comuni – a queste scelte, all'individuazione di assi strategici – poi ognuno ha le sue responsabilità istituzionali – ma diventano coautori. Si spezza il meccanismo della protesta pura e semplice, della partecipazione disinformata. La partecipazione diventa informata perché quando si contribuisce all'elaborazione delle scelte si è per forza informati si penetra nei meccanismi decisionali e si superano quelle grosse difficoltà che ancora oggi troviamo nell'attuare pienamente i meccanismi concertativi di cui parlavo prima.

Finisco con l'illustrarvi, molto rapidamente, quali sono i prossimi passaggi. Noi una parte del percorso l'abbiamo già fatta perché nel corso del Master la dott.ssa Rocca e il dott. Marcenaro, che colgo l'occasione per ringraziare, che sono i due

“masterizzati” come dice il prof. Cattero e stanno ora lavorando per il Comune di Cuneo hanno effettuato sessanta interviste con un meccanismo interessante che era quello di chiedere agli intervistati chi erano i loro referenti, quindi creando già loro una rete, hanno lavorato su tutta la documentazione, molto ricca, del Comune di Cuneo. A livello di documentazione e anche di dati siamo ben attrezzati – la tabella Swot, la Swot Analysis cioè lo studio sulle opportunità, sui pericoli, sulle debolezze e sulle minacce del territorio è stata elaborata. Noi abbiamo discusso in questi ultimi giorni soprattutto con il prof. Cattero, su come gestire questi dati in questo percorso che ci porterà alla fine di aprile. Al termine abbiamo deciso di non elaborare un documento di diagnosi in questo momento proprio per evitare che diventasse un documento su cui si scatenava il meccanismo che dicevo prima, cioè la critica sui punti e virgola. Abbiamo deciso di fornire del materiale grezzo, la Swot Analysis, alcuni dati più una breve paginetta che spieghi come si è arrivati a questi risultati. Non l'abbiamo ancora disponibile questa sera, ma la metteremo sul sito e la manderemo via e-mail a tutti coloro i quali hanno partecipato a questo convegno, perché sulla base di questi elementi si arrivi il 23 al seminario in cui gli assi strategici siano individuati e ognuno riesca ad esprimere, sulla base di questi elementi, guardando magari anche un po' dal di fuori la realtà in cui vive, facendo uno sforzo di estraniamento, un'idea di città. Mi pare che qualcuno accennasse, per esempio, al problema demografico, al fatto che è aumentata notevolmente la popolazione anziana nel quadro della diminuzione degli abitanti ai grossi problemi di occupazione, ai problemi della cultura, del rapporto coi giovani. Una evidente dicotomia è fra una città che si trasforma in una grossa casa di riposo e una città che invece si apre fortemente all'esterno e diventa un luogo in cui la pluralità di funzioni non ci permette di cedere alla tendenza naturale cuneese a chiudersi su se stessi. Siamo una città sufficientemente ricca con una società civile che può permettersi molto di più di quello che ha oggi, e quindi di guardare al 2020.

Chiudo su questo: perché 2020? Non perché abbiamo deciso di ipotecare il futuro. Il Piano Regolatore, per esempio, dura quindici anni; è la flessibilità dello strumento legata al metodo che ti dà la possibilità di pensare così in avanti; poi se capitano altre cose tu hai il meccanismo per poterti confrontare e fare delle scelte diverse.

Chiudo dicendo che i passaggi prossimi di quest'iniziativa, sono fortemente legati a quanto discusso oggi per cui, nessuna conclusione si può trarre se non quella di dire che mi pare, grazie anche a tutti i partecipanti, abbiamo fatto un salto di qualità positivo nel dibattito, e siccome la qualità oggi è tutto, è il futuro delle città, mi pare che siamo sulla strada giusta. Vi ringrazio.