

ALLEGATO B

**REGIONE UMBRIA, L. R. N.12/08
LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL QUADRO STRATEGICO DI
VALORIZZAZIONE DEI CENTRI STORICI**

DOCUMENTO ESTESO

Indice

Premessa	4
Concetti chiave del Quadro Strategico di Valorizzazione	4
L'organizzazione del processo	6
1. La fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo	11
1.1. Obiettivi	11
1.2. Attività	12
1.2.1. Analisi del contesto territoriale: temi di indagine quantitativa e qualitativa.....	13
1.2.2. Analisi delle criticità/opportunità	16
1.2.3. Prima delimitazione del territorio del QSV	17
1.2.4. Definizione preliminare dell'idea forza	18
1.2.5. Prima individuazione delle risorse finanziarie.....	20
1.2.6. La partecipazione.....	21
1.3. Soggetti e competenze.	24
1.4. Prodotti: il Dossier preliminare	25
1.4.1. Finalità.....	25
1.4.2. La logica complessiva.....	25
1.4.3. Contenuti, struttura ed elaborati	26
2. La concertazione della visione e degli obiettivi strategici	29
2.1. Obiettivi	29
2.2. Attività	30
2.2.1. Un approfondimento delle analisi di interpretazione del territorio	30
2.2.2. Processi partecipati.....	33
2.2.3. La visione strategica	34
2.2.4. Gli obiettivi strategici e il modello di valorizzazione.....	36
2.2.5. La predisposizione e sottoscrizione degli accordi	37
2.2.6. Prima definizione degli ARP	38
2.3. Soggetti e competenze	38
2.4. Prodotti: il Documento strategico	39
2.4.1. Finalità.....	39
2.4.2. Contenuti, struttura ed elaborati del Documento strategico	40
3. Negoziazione e programmazione degli interventi	42
3.1. Obiettivi	42
3.2. Attività	43
3.2.1. Gli assi di intervento.....	43

3.2.2. Azioni strategiche e interventi di breve periodo	44
3.2.3. Analisi di fattibilità	49
3.2.4. Le risorse di bilancio per il budget del QSV	51
3.2.5. Il piano di marketing, la comunicazione e la segnaletica.....	53
3.2.6. Il monitoraggio e il SIT	56
3.3. Soggetti e competenze	58
3.4. I prodotti: il Piano di Azione del QSV	59
3.4.1. Finalità.....	59
3.4.2. I contenuti del QSV	60
3.4.3. La struttura del QSV	61
4. Gestione e monitoraggio del QSV.....	63
4.1. Obiettivi	63
4.2. Attività.....	64
4.2.1. Monitoraggio, trasparenza e partecipazione.....	64
4.3. Soggetti e competenze	66
4.4. Prodotti: Dossier di monitoraggio	67
Riferimenti bibliografici essenziali	69
<i>Allegati. Strumenti, tecniche, buone pratiche</i>	<i>71</i>
Allegato 1. Le indagini qualitative e quantitative.....	72
Allegato 2. L'elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale.....	76
Allegato 3. Riferimenti grafici per la rappresentazione	79
Allegato 4. Le analisi di aiuto alle decisioni strategiche.....	82
Allegato 5. Le analisi di fattibilità.....	88
Allegato 6. La partecipazione.....	93
Allegato 7. Approfondimenti di indagine	98
Allegato 8. La risoluzione dei conflitti.....	100
Allegato 9. Gli assi di intervento.....	102
Allegato 10. Analisi delle risorse di bilancio.....	103
Allegato 11A. Il “prodotto territorio”: dimensione reale e dimensione percepita.....	104
Allegato 11B. Tendenze e best practices nella comunicazione pubblica con finalità turistica	106

Premessa

Concetti chiave del Quadro Strategico di Valorizzazione

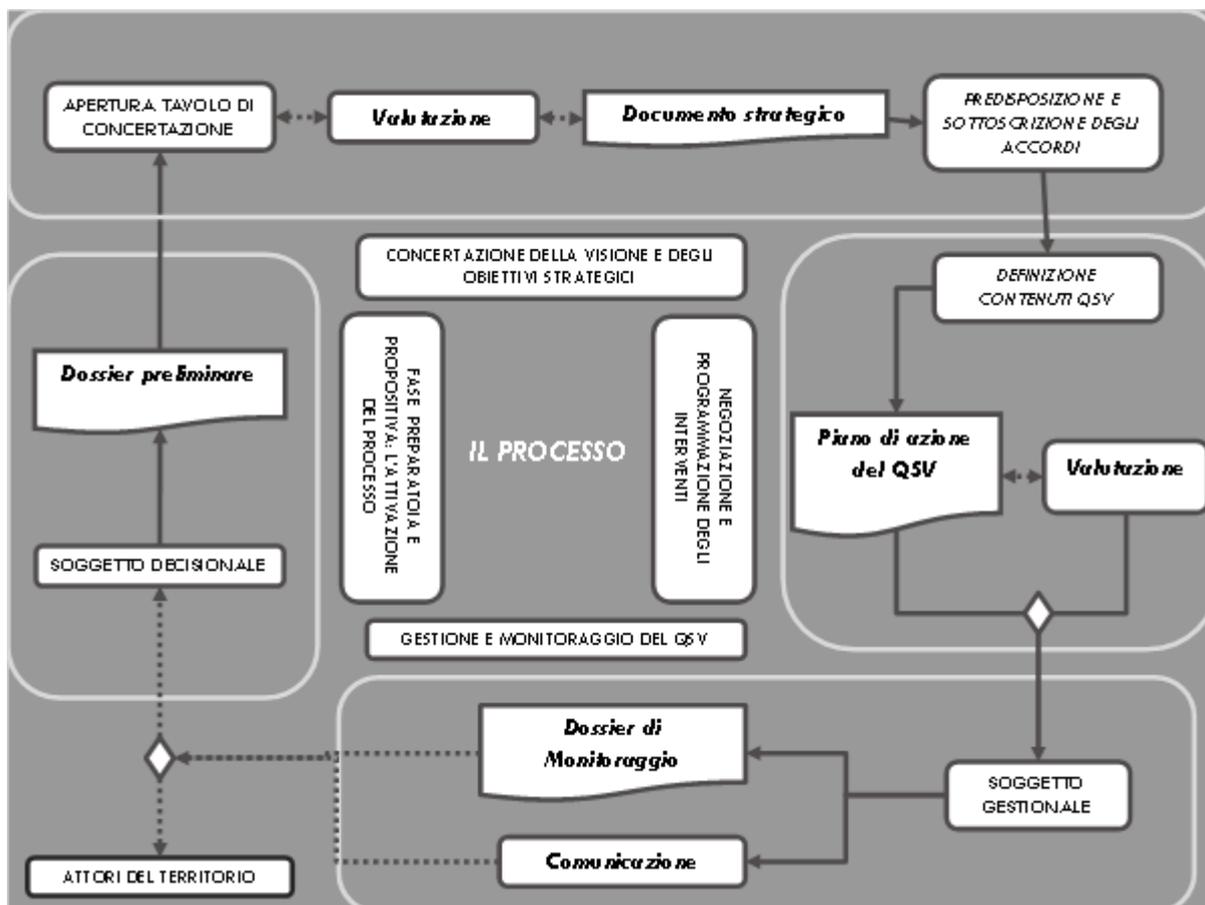
Il *Quadro Strategico di Valorizzazione* (QSV) si configura come un *processo* rappresentabile con un *percorso circolare e reiterativo* che non termina con la formulazione del documento, ma resta attivo come “tavolo” di confronto, di aggiornamento e di successiva elaborazione di politiche di valorizzazione.

Esso va inteso, quindi, come l'attivatore di un processo di sviluppo locale che fa perno sulla valorizzazione del centro storico e, più in generale, del sistema delle risorse che ad esso fanno capo. Il processo può comportare implementazioni e modificazioni successive del documento del QSV in relazione all'attivazione del sistema di monitoraggio (in corso ed ex post) centrato sul “tavolo dei portatori d'interesse” che ne segue l'attuazione. In tal senso, è necessario che sia attivato un sistema di *tracciabilità del processo* stesso, vale a dire che si lavori all'interno di un sistema in cui vengano memorizzati discussioni, proposte, scelte e decisioni. Il percorso partecipativo alimenta, implementa e re-indirizza (ove necessario) il documento.

In questa logica, la successione delle fasi – la fase *preparatoria e propositiva*, oggetto del presente documento; la fase di *definizione degli obiettivi strategici*, la fase di *definizione degli obiettivi strategici*, la fase *attuativa* – non va intesa in senso rigidamente cronologico, bensì come avanzamento di un processo che consenta di reiterare attività e passaggi ovunque risulti opportuno (vedi fig. 1).

L'elaborazione del QSV può essere di utilità all'Amministrazione anche in relazione all'elaborazione del Documento preliminare di cui alla L. R. 11/2005 e alla riflessione sul Piano dei servizi (di cui alla medesima legge) rispetto al quale si attende il Regolamento da parte della Regione.

Fig. 1 - Articolazione in fasi del processo di costruzione del QSV



Su tale sfondo di metodo, cinque elementi di base vanno premessi alle Linee guida.

1. Il QSV si forma a partire dalle esperienze consolidate, dai documenti già elaborati, dalle risorse informative esistenti. Inoltre, il QSV va costruito tenendo ben presente il *complesso delle politiche* che la Regione e le Province hanno messo in atto e stanno elaborando (dal Disegno Strategico Territoriale (DST) al Patto per lo sviluppo, dal Piano di sviluppo rurale al Piano Operativo Regionale (POR), ai Piani Territoriali di Coordinamento Provinciale (PTCP), al Piano Paesaggistico Territoriale Regionale in corso di elaborazione, ecc.

2. La costruzione del QSV è un processo *complesso e multisetoriale* che deve tenere insieme le diverse dimensioni della valorizzazione, in osservanza al dettato della legge regionale 12/2008: la dimensione edilizia ed urbanistica, con i diversi interventi (tra cui i Programmi Urbani Complessi - PUC) che concorrono al quadro programmatico locale e sovralocale; ambientale; economico (turismo, commercio, artigianato e produzioni locali, art. 3, co.1, lett. a); sociale e culturale, con il supporto di interventi infrastrutturali e di potenziamento del sistema dei servizi.

3. Il QSV contiene una *prima ipotesi* di definizione degli *Ambiti di Rivitalizzazione Prioritaria (ARP)* e di *valutazione delle premialità*.

4. Il QSV è una *carta di presentazione* del Comune; in tal senso assume particolare significato l'assunzione di una politica di marketing coerente con gli obiettivi di valorizzazione del centro storico espressi nel Quadro. Esso prospetta, infatti, una *valenza economica* che consente al centro storico (e al suo territorio di riferimento) di inserirsi adeguatamente in un *sistema competitivo territoriale*.

5. La delimitazione dell'area di programma è operazione determinante nella definizione del QSV e deve tenere conto dei caratteri dell'ambito urbano-territoriale nella quale è inserita, valutando adeguatamente:

- il ruolo che l'area storica potrà svolgere nel progetto di sviluppo del territorio regionale (con riferimento agli strumenti di programmazione/pianificazione di tale livello);
- la possibilità di includere nella delimitazione aree contigue al centro che possono svolgere funzioni complementari;
- la possibilità per i Comuni maggiori di includere nel QSV le frazioni storiche, in modo da promuovere, con maggiore efficienza ed efficacia, il proprio progetto territoriale, creando un rapporto di forte interazione tra frazioni e Centro "capoluogo";
- la possibilità per tutti i Comuni, in particolare per quelli inferiori a 10.000 abitanti, di redigere il QSV con formule associate, al fine di conseguire la massa critica necessaria per l'offerta turistica, culturale, di beni e servizi, ecc. e affermare più agevolmente la propria presenza e immagine sul mercato.

L'organizzazione del processo

Il processo si articola in quattro fasi:

- 1) *La fase preparatoria e propositiva del QSV: l'attivazione del processo.* E' il momento dell'avvio del processo strategico che ha lo scopo di individuare e coinvolgere tutti i soggetti interessati alla rivitalizzazione dell'area, sia in quanto portatori di interesse che di conoscenze e di proposte innovative; di raccogliere i diversi punti di vista sulle condizioni dell'area con l'obiettivo di formulare una comune diagnosi e di pervenire a una prima *idea forza* condivisa di rigenerazione del centro storico.
- 2) *La fase di concertazione della visione e degli obiettivi strategici nel processo del QSV.* E' la fase che segna l'apertura alla comunità del processo, nonché l'avvio della fase di costruzione condivisa del progetto di QSV. L'insieme delle attività previste serve per definire la visione strategica, attraverso la concertazione e la specificazione della idea forza iniziale e dei relativi obiettivi.
- 3) *La fase di definizione del QSV: la negoziazione e la programmazione degli interventi.* In questa fase, si realizza il documento complessivo del QSV come "piano strategico" di rigenerazione del centro storico. Più specificamente, le ipotesi di sviluppo, delineate nella fase precedente, vengono articolate in *assi strategici* (rilevanti articolazioni intersettoriali) a ciascuno dei quali verranno associate le *azioni* e gli *interventi* (materiali e immateriali, finanziati attraverso la L.R. 12 e altri canali di finanziamento, pubblici o privati) necessari per l'operatività del piano.
- 4) *La fase attuativa del QSV: la gestione e il monitoraggio.* E' la fase di gestione del piano, che potrebbe richiedere la creazione di una struttura *ad hoc* e che persegue l'obiettivo: di coordinare la progettazione e attuazione degli interventi e delle attività di comunicazione e marketing; di verificare in modo continuo la rispondenza delle realizzazioni in corso agli obiettivi prefissati (coerenza interna) e agli altri strumenti di programmazione e pianificazione (coerenza esterna); di fornire gli input necessari all'eventuale aggiornamento del QSV, attraverso la reiterazione del processo.

Nel suo complesso, il processo richiede l'attivazione di tre strutture funzionali:

- a. Un soggetto *decisionale*, che vede la partecipazione, accanto all'Amministrazione locale di rappresentanze degli operatori economici e dei soggetti attivi nell'area, cui spetta l'assunzione delle principali scelte di proposta di programma di intervento;
- b. un organismo *gestionale* (che può essere composto da personale amministrativo con eventuale affiancamento di strutture consulenziali), cui competono mansioni di carattere organizzativo e di gestione delle principali attività partecipative e concertative, nonché l'elaborazione delle proposte da sottoporre alla struttura decisionale;

- c. una struttura *tecnica*, che può essere anche interamente costituita da personale delle amministrazioni, cui spetta lo svolgimento di tutte le istruttorie, le indagini e le verifiche tecniche necessarie nel corso del processo, nonché l'elaborazione di tutta la documentazione occorrente alla comunicazione ed all'assunzione delle decisioni.

Nella fig. 2 si illustra una possibile articolazione del ruolo delle diverse strutture nel corso delle fasi del processo di costruzione del QSV.

Fig. 2 - Attori del processo partecipativo e competenze

Fasi del processo	Soggetti e Attori	Metodo	Risultati (Obiettivi)
Fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo	Soggetto decisionale misto (pubblico-privato)	Esame del contesto socio-politico economico locale	Individuazione dei soggetti, attori primari e partecipanti in genere al progetto; Adesione ad una prima idea forza discussa e condivisa tra i soggetti partecipanti, o consolidamento di un'idea forza già emergente presso la società locale; Approvazione del Dossier preliminare
		Gruppi focus o consiglio comunale aperto	
	Soggetto gestionale interagente con la collettività locale	Esame delle componenti sociali, delle categorie operative, dei gruppi di city-user, dei leader di fatto nella società locale; Tavoli di lavoro con delegati e singoli leader di fatto, consultazioni di esperti; Workshop, gruppi focus.	Individuazione di ulteriori categorie e gruppi sociali privi di rappresentanza, fortemente incidenti nella realtà locale, rilievo dei loro bisogni e aspettative; Attivazione di un dibattito allargato su proposte innovative per progetti di comparto, adozione di nuovi schemi operativi e tecniche appropriate; Individuazione dei rappresentanti dei soggetti partecipanti per la fase della concertazione; Registrazione delle priorità e delle condizioni di intervento poste dai diversi attori durante le consultazioni
	Soggetto tecnico	Redazione del Dossier preliminare, diffusione dell'informazione; Tecniche di informazione interattiva, Connessione a reti della ricerca e innovazione, locali regionali e globali, Svolgimento di Interviste e allestimento questionari.	Garanzia di trasparenza dei processi di formazione delle proposte a livello gestionale e decisionale; Diffusione delle proposte maturate e comunicazione della prima idea-forza;

La concertazione della visione e degli obiettivi strategici: la formazione del consenso	Soggetto decisionale , composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati	Tavolo di concertazione tra Amministrazione locale, rappresentanti sociali e di categoria per l'esame delle proposte emerse durante la fase preparatoria.	<p>Formulazione dell'Idea forza definitiva e degli obiettivi strategici;</p> <p>Condivisione tra i soggetti partecipanti della Visione strategica e del modello di valorizzazione articolato in linee strategiche e progetti integrati;</p> <p>Assunzione di ruolo e responsabilità da parte dei soggetti partecipanti in merito alle linee strategiche e al Piano di Azione;</p> <p>Impostazione del monitoraggio e condivisione del metodo e degli indicatori di valutazione da parte dei partecipanti.</p> <p>Approvazione del Documento strategico, sigla del Patto collettivo per il QSV e degli Accordi con esso collegati;</p>
	Soggetto gestionale , interagente con Amministrazione Locale, categorie economiche, rappresentanti interessi diffusi, leader di gruppi sociali insediati e di gruppi di city- users	City-manager Tavoli confronto ed elaborazione di proposte complessive e per linee strategiche con i delegati di gruppi e categorie partecipanti al QSV, Metodi e tecniche di composizione dei conflitti emergenti tra diversi interessi di gruppi e categorie, Sistemi di community-planning con gruppi locali e sociali atti a fare esprimere esigenze non manifeste, e individuare nuove soluzioni a problemi locali, Forum e tavoli di lavoro, Animazione e comunicazione reciproca Impostazione e individuazione dei requisiti per concorsi di idee per specifiche realizzazioni o progetti integrati.	<p>Affiancamento alla valutazione ex ante di elementi di natura partecipativa;</p> <p>Risoluzione dei conflitti tra <i>stakeholder</i> attraverso il confronto e la ricerca di elementi di comune interesse;</p> <p>Individuazione e delimitazione, se necessario, degli ARP;</p> <p>Promozione della progettazione integrata per linee strategiche del QSV, per aree strategiche, e su iniziative di breve periodo;</p> <p>Individuazione e convergenza di canali finanziari diversi su linee strategiche e progetti integrati;</p> <p>Stimolo all'innovazione nelle forme associative, nell'offerta di servizi, negli schemi funzionali e distributivi;</p> <p>Patto complessivo e accordi su specifici obiettivi e linee strategiche, con esso coerenti;</p> <p>Proposta al Soggetto decisionale di Documento strategico.</p>
	Soggetto tecnico	Analisi SWOT e di posizionamento Utilizzo dei media per la diffusione dell'informazione, messaggi video, gestione di siti dedicati;	<p>Diagnosi consolidata dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e dei rischi espressi dall'area;</p> <p>Trasparenza dei processi decisionali garantita nelle diverse sedi decisionali e gestionali;</p> <p>Comunicazione reciproca,</p>

		<p>Tecniche informative interattive rivolte a operatori e consumatori;</p> <p>Inter-comunicazione tra gruppi, reportistica, redazione di depliant illustrativi;</p> <p>Tecniche di valutazione finanziaria degli investimenti, di valutazione economico-finanziaria di iniziative, eventi, programmi gestionali;</p> <p>Logistica e uso delle strumentazioni.</p>	<p>diffusione dell'informazione a tutti i cittadini e soggetti interessati;</p> <p>Disponibilità di supporto tecnico per la stesura di schemi di accordi tra le parti, per le valutazioni di praticabilità economica e sostenibilità finanziaria;</p> <p>Redazione del Documento strategico comprensivo del patto collettivo e degli accordi collegati sottoscritti.</p>
<p>Definizione del QSV: la negoziazione e la programmazione degli interventi;</p>	<p>Soggetto decisionale composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati</p>	<p>Tavolo di concertazione tra Amministrazione locale, rappresentanti sociali e di categoria per l'esame delle proposte emerse durante la fase preparatoria.</p>	<p>Approvazione del QSV e del Piano di Azione di breve periodo</p>
	<p>Soggetto gestionale interagente con Amministrazione locale, specifici gruppi di interesse, gruppi e categorie insediate.</p>	<p>City-Manager</p> <p>Tavoli di negoziazione per gruppi;</p> <p>Gestione di gruppi focus, laboratori di progettazione partecipata;</p> <p>Questionari, interviste a individui e gruppi;</p> <p>Definizione di requisiti per procedure di gara, concorsi di idee e di progettazione.</p>	<p>Assicurare la considerazione negli atti negoziali delle aspettative già manifestate dai diversi soggetti coinvolti;</p> <p>Pervenire ad una valutazione condivisa di fattibilità delle iniziative e degli interventi;</p> <p>Fornire ai contraenti un quadro di riduzione del rischio di investimento privato fondato sulla convergenza degli investimenti pubblici e privati;</p> <p>Impostazione del Programma di Marketing urbano;</p> <p>Proposta al Soggetto decisionale del QSV e del Piano di Azione</p>
<p>Attuazione del QSV: la gestione e il monitoraggio.</p>	<p>Soggetto tecnico</p>	<p>Diffusione dell'informazione;</p> <p>Tecniche informative e uso appropriato dei media;</p> <p>Tecniche di valutazione costi/ricavi degli investimenti;</p> <p>Supporto per allestimento di concorsi di idee e progettazione da parte di soggetti pubblici e privati;</p>	<p>Trasparenza e ripercorribilità dei processi decisionali,</p> <p>Supporto tecnico per schemi negoziali, norme vigenti, procedure, finanziamenti e benefici di legge attivabili, tecniche di valutazione economica;</p> <p>Redazione del programma di Marketing urbano;</p> <p>Redazione del QSV e del Piano di Azione di breve periodo</p>

		Tecniche di Marketing urbano	
	Soggetto decisionale , composto dalle rappresentanze della Amministrazione, delle categorie e gruppi sociali già individuati	Tavolo di concertazione	Valutazione degli effetti conseguiti dal QSV Proposizione di integrazione e ridefinizione del QSV

1. La fase preparatoria e propositiva: l'attivazione del processo

1.1. Obiettivi

La fase preparatoria e propositiva viene avviata su iniziativa del soggetto promotore: una o più Amministrazioni comunali, associazioni tra Amministrazioni e soggetti privati, associazioni tra proprietari, ecc. Essa costituisce l'avvio del processo ed è intesa ad attivare tutti i soggetti cointeressati alla rivitalizzazione dell'area, a coinvolgere i portatori di conoscenze e di proposte innovative, a raccogliere i diversi punti di vista sulle condizioni dell'area con l'obiettivo di formulare una comune diagnosi e pervenire a una idea forza condivisa. Durante questa fase, avviata per iniziativa dell'Ente locale, sono chiamati ad esprimersi tutti i portatori di interessi e le rappresentanze dei city-users che potranno garantire la continuità del processo nelle successive fasi. Il *Dossier preliminare*, che costituisce il prodotto di fase e avvia il processo partecipativo vero e proprio (fasi II e III), sarà largamente diffuso e comunicato per sollecitare ogni successivo contributo.

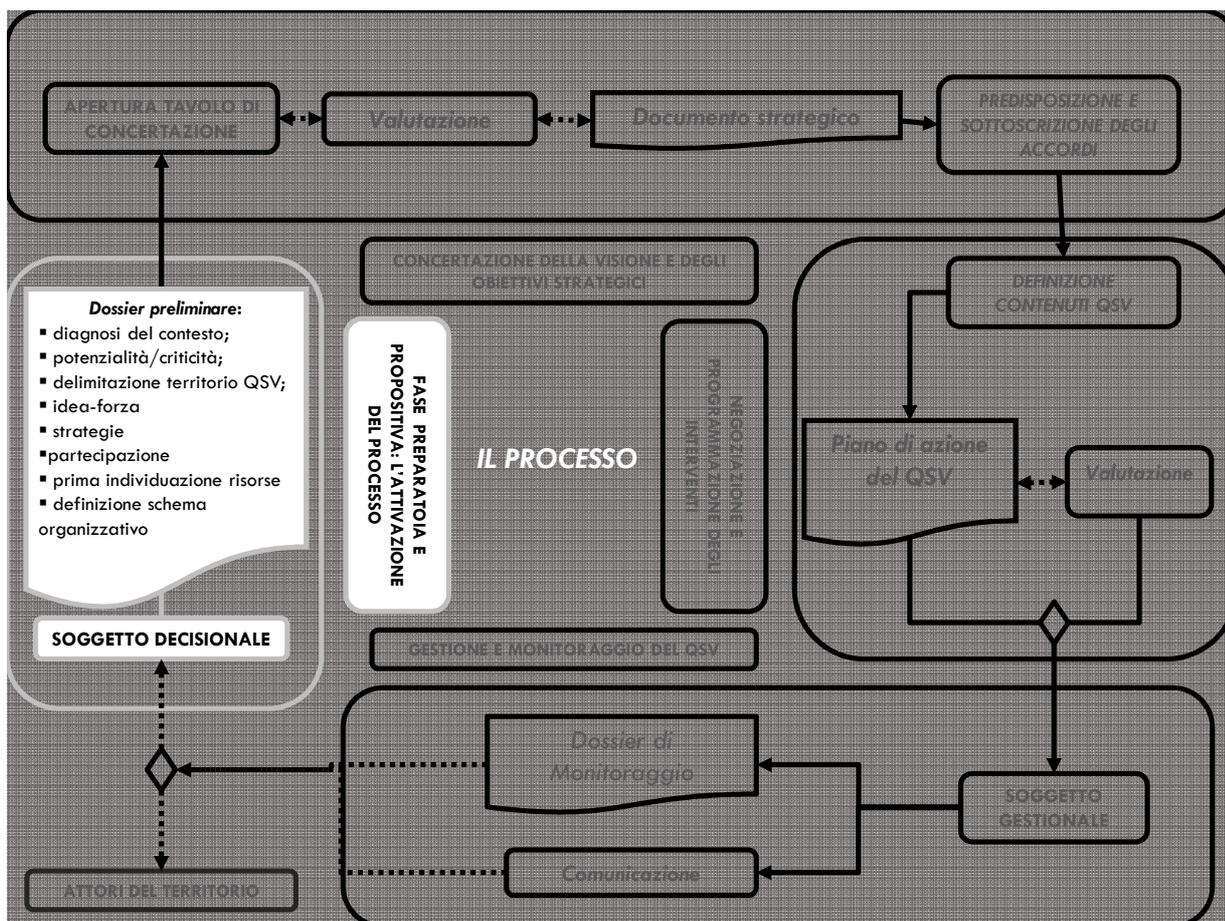
In questa fase si attiva una riflessione tecnica e politica sui fattori chiave dell'identità locale – che può fin da subito essere “testata” sul contesto locale – rispetto ai quali sviluppare un processo di valorizzazione; da tale fase scaturisce l'elaborazione del *Dossier preliminare*, nel quale viene sviluppata una prima diagnosi del territorio e una individuazione delle possibili linee strategiche.

Il Dossier è strumentale al soggetto che promuove l'iniziativa per *comunicare* a tutti gli attori del territorio (collettività, forze economico-sociali, associazioni, ecc.) *una prima ipotesi delle funzioni, territorialmente competitive, che il centro storico potrebbe svolgere (idea forza) e la conseguente strategia di rigenerazione* che si intende attivare. Una prima fase di partecipazione “esplorativa”, di verifica del livello di condivisione dell'idea forza, potrebbe consentire al soggetto promotore di concludere la fase preparatoria con un maggiore grado di consapevolezza degli attori da coinvolgere, del loro ruolo specifico e del sistema di relazioni in cui si muovono. In questo processo di coinvolgimento, si potrebbe far ricorso a esperienze in atto o a reti già sedimentate di *governance* locale.

L'*obiettivo specifico* del *Dossier preliminare* è di fornire un primo quadro conoscitivo che evidenzia le risorse rilevanti, le potenzialità e le criticità del territorio, al fine di formulare un'idea forza da discutere con tutti i principali attori per disegnare una strategia condivisa di recupero e valorizzazione del centro storico. Tale quadro conoscitivo si fonda in gran parte sull'utilizzo di materiali *già a disposizione* dell'amministrazione, derivanti o dall'elaborazione di strumenti urbanistici comunali o dalle pianificazioni sovraordinate o da eventuali indagini specifiche già condotte.

Il Dossier preliminare illustra in forma sintetica: il contesto territoriale di riferimento, con i suoi punti di forza e di debolezza; gli attori pubblici e privati da coinvolgere per la realizzazione del QSV e il processo di partecipazione che si intende attivare; una prima ipotesi della idea forza che dovrebbe essere riferimento della strategia di valorizzazione e recupero del centro storico; una prima formulazione della procedura che si vorrebbe perseguire per la definizione e implementazione del QSV. Per una sintesi grafica vedi figura 3.

Fig. 3 - La fase preparatoria e propositiva nel processo del QSV



1.2. Attività

Il quadro delle conoscenze da acquisire in questa fase è volto a:

- fondare le proposte strategiche su dati di fatto il più possibile oggettivi (risorse territoriali ed economiche, soggetti e relazioni sociali, processi in atto, infrastrutture e servizi);
- creare una base conoscitiva da mettere a disposizione dell'Amministrazione per sostenere e alimentare i processi partecipativi e il coinvolgimento degli attori;
- comunicare e coinvolgere gli interlocutori, in un processo dialettico, nelle scelte programmatiche iniziali (idea forza e strategie integrate);
- valutare, con cognizione di causa, i contributi proposti dalle parti nelle successive fasi del processo di definizione del QSV, evitandone la dispersione e rafforzandone le fondamenta;
- valutare la fattibilità e l'efficacia delle scelte operate nel QSV.

Il percorso conoscitivo, di raccolta ed elaborazione delle informazioni, deve rivestire carattere sistematico e incrementale e fare ricorso a conoscenze e fonti consolidate per lo più certificate; i risultati delle analisi condotte daranno vita al *Dossier preliminare*.

In allegato si forniscono informazioni dettagliate sulle fonti e le tecniche generalmente utilizzate per l'elaborazione di diagnostiche territoriali (vedi allegato 1. *Le indagini qualitative e quantitative*).

1.2.1. Analisi del contesto territoriale: temi di indagine quantitativa e qualitativa

La specificazione dell'oggetto della strategia di valorizzazione richiede che il centro storico e la sua area di gravitazione siano analizzati facendo riferimento a una pluralità di punti di vista (criteri) che possano dare conto di tutte le sue potenzialità/criticità relativamente a:

- i valori storico-architettonici e paesaggistici
- le caratteristiche dello stock edilizio
- le risorse umane e sociali
- le risorse economiche
- il sistema del welfare, inteso come sistema dei servizi pubblici e privati, e il commercio
- i servizi di accessibilità.

Valori storico-architettonici e paesaggistici - La rifunzionalizzazione dei centri storici si fonda, prima di tutto, sulla qualità delle sue risorse materiali e immateriali. Si tratta, quindi, di individuare i valori identitari (storico-architettonici, paesaggistici, culturali, ecc.) legati alle risorse del territorio, per formulare un primo elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale (lett. I, art. 4 l.r. 12/2008) (vedi allegato 2. *L'elenco dei beni di interesse pubblico ...*).

Il sistema di pianificazione locale in Umbria (L. R. 11/2005) rende abbastanza agevole la fase di identificazione dei beni materiali e immateriali, in quanto muove concettualmente dalla identificazione e codificazione del sistema di risorse sulla base di criteri largamente condivisi dalla comunità scientifica e culturale. Anche la Regione si è fatta parte attiva del processo di individuazione delle risorse identitarie, attraverso attività di indagine, programmazione e progettazione (Piano Urbanistico Territoriale, Documento Strategico Territoriale, Rete Ecologica Regione Umbria, ecc.).

Pertanto, l'estrapolazione dai numerosi elaborati di riferimento – ma principalmente dagli strumenti di pianificazione locale – delle *risorse chiave* del territorio è operazione di per sé tecnicamente piuttosto speditiva.

Il valore aggiunto da attribuire a questi materiali, che non devono costituire un semplice *censimento* di risorse, è quello di una selezione ragionata: un atto tecnico e contestualmente politico che prelude e sottintende l'idea di valorizzazione che si intende proporre.

La selezione delle informazioni non deve essere, dunque, banale ma orientata alla diffusione della conoscenza dei beni e delle attribuzioni di valore prima di tutto presso la comunità locale, ma anche al suo esterno. L'individuazione delle risorse territoriali identitarie e la diagnosi del territorio dovrebbero essere l'esito di un *processo partecipativo*. In questo modo la comunità potrà valutare in ogni momento e in base alla propria *competenza ed esperienza* (i "saperi"), l'appropriatezza e la completezza dell'elenco e del sistema dei beni proposto nel Dossier, nonché le criticità e le potenzialità identificate.

I temi specifici di lettura del territorio riguardano:

- gli elementi di forza del *sistema paesaggistico*: gli ambiti identificati dal PRG (unità di paesaggio, componenti strutturali del territorio, ecc.) e dagli strumenti sovraordinati; gli elementi vincolati (aree di particolare interesse naturalistico-ambientale);
- gli elementi di forza del *sistema storico e culturale*: le zone A, il sistema insediativo storico; le emergenze monumentali, ma anche i musei o i teatri storici, le feste o le fiere, i prodotti dell'artigianato o dell'enogastronomia;
- le *criticità* dei sistemi: elementi di degrado delle risorse e fattori che ne limitano la fruibilità (disfunzionalità, carenze infrastrutturali e gestionali, ecc.).

La selezione delle risorse territoriali – rappresentate negli elaborati *descrittivi* (sistema paesaggistico e storico-culturale) e *interpretativi* (criticità) – fornisce gli elementi fondanti per l'identificazione e delimitazione del territorio del QSV (che sarà con più dettaglio ripreso in seguito), che è anzitutto il *territorio storico*, inteso come sfondo fisico e relazionale delle vicende culturali e produttive che lo hanno nel tempo condotto alla sua attuale configurazione. Nell'allegato 3. *Riferimenti grafici per la rappresentazione* si forniscono indicazioni per la rappresentazione grafica di queste delle tematiche di interesse.

Le caratteristiche dello stock edilizio - Innanzitutto si tratta di rilevare e valutare la consistenza del patrimonio alloggiativo storico, del centro e dei nuclei rispetto al patrimonio "non storico", per ottenere i primi elementi dimensionali sui quali fondare le strategie. Lo stato di conservazione e la vulnerabilità del patrimonio edilizio arricchiscono e integrano le conoscenze precedentemente acquisite. Questo insieme composito di informazioni è, in particolare, rilevante per individuare i perimetri degli Ambiti di Rivitalizzazione Prioritaria e di eventuali ambiti di riqualificazione in cui localizzare le premialità.

Altro fenomeno che può essere indagato attraverso l'analisi del patrimonio, è il tipo di utilizzo degli alloggi a differenti orizzonti temporali: prima casa, seconda casa, utilizzo temporaneo, ecc. Queste informazioni possono fornire un quadro delle dinamiche territoriali e urbane (che sottende anche tendenze economiche e sociali, quali terziarizzazione, abbandono, turisticizzazione, creazione di aree di ghettizzazione, ecc.) da non sottovalutare rispetto alle ipotesi di trasformazione e di sviluppo che l'Amministrazione intende far proprie.

Lo stato di conservazione, la vulnerabilità e le attività di riqualificazione effettuate negli ultimi anni sono rilevanti sia per la valutazione dei criteri da assumere per la perimetrazione degli ARP, sia per individuare la necessità di interventi relativi alla sicurezza statica e sismica del patrimonio. Relativamente all'infrastrutturazione urbana, particolare attenzione dovrebbe essere posta alla definizione e valutazione della "struttura urbana minima", contemplata anche dalle L. R. 11/2005, ma ancora poco praticata dalle Amministrazioni, al fine di rispondere alle necessità di adeguamento e di organizzazione per la prevenzione sismica (vedi allegato 1).

Le risorse umane e sociali - La strategia di recupero e valorizzazione richiede la localizzazione di nuove attività qualificanti nei centri storici, che sarà possibile solo in presenza di adeguate professionalità e di un sistema di relazioni sociali sedimentate tali da favorire le innovazioni.

A tal fine, è necessario procedere a un'analisi sia delle *caratteristiche demografiche* dei centri che della qualità del *capitale umano* coinvolgibile, ovvero è necessario rilevare la distribuzione per classi di età della popolazione, gli indici di invecchiamento e dipendenza, i gruppi etnici, i livelli di istruzione, i tassi di attività per genere e settore, ecc.

Tali indicatori servono a definire la qualità e quantità del capitale umano che i processi di valorizzazione avranno a disposizione. Non è, infatti, agevole progettare la creazione di una nuova centralità in un'area caratterizzata da alti tassi di invecchiamento o da bassi livelli di scolarizzazione.

I criteri finora descritti costituiscono anche una prima valutazione della struttura sociale di un territorio. La specifica considerazione di questo ultimo aspetto richiede di valutare le caratteristiche del *capitale sociale* di una data unità territoriale. In altri termini, si tratta di capire se il tessuto sociale e culturale sia caratterizzato da fiducia nelle istituzioni locali e da spirito partecipativo, elementi che costituiscono una condizione rilevante per il successo dei processi locali di sviluppo.

Il capitale sociale può essere misurato analizzando: la presenza e la diffusione sul territorio di associazioni di volontariato; la capacità già manifestata di realizzare progetti complessi; la presenza e la diffusione di fenomeni di piccola e grande criminalità, la stabilità degli organi elettivi e così via (vedi allegato 1).

Le risorse economiche - Le caratteristiche della struttura produttiva già insediata, la dimensione e la distribuzione settoriale delle imprese, la domanda di lavoro e di qualifiche professionali che le imprese generano, gli usi del territorio, i livelli e la composizione della disoccupazione, i coefficienti di nascita e mortalità delle imprese, sono tutti fattori che possono costituire sia un vantaggio che un "detrattore" per la valorizzazione dei centri compresi nel QSV. Per ogni centro è opportuno misurare fattori negativi e positivi associati alla struttura economica consolidata sul territorio. La distribuzione settoriale delle unità locali e degli

addetti, la dimensione media delle imprese, l'eventuale presenza di industrie inquinanti, la struttura dei land use, ecc. sono tutte grandezze che contribuiscono a definire il "rango" delle nuove centralità insediabili in un centro storico. Particolare importanza dovrebbe essere attribuita all'industria turistica e alla tipologia e qualità delle produzioni agricole, in termini di domanda attratta e di impatti sull'economia locale (vedi allegato 1).

Il sistema dei servizi pubblici e privati e il commercio - La descrizione e l'indagine sul sistema dei servizi pubblici e privati (il sistema del *welfare* comunale e intercomunale) riveste un ruolo centrale nel QSV. Si tratta, infatti, delle trame puntuali (attrezzature in cui si erogano servizi), territoriali (bacini di utenza supportati da reti materiali e immateriali) e immateriali (prevalentemente servizi sociali e reti di nuove tecnologie) che supportano le attività economiche, la vita della popolazione residente e della popolazione temporanea. La valutazione attiene sostanzialmente alla rispondenza dell'offerta rispetto alla domanda e alla qualità effettiva e percepita del servizio erogato che si traduce, in linea generale, nella capacità del territorio "strutturato" di consentire una buona qualità della vita ai residenti e di accrescere il livello di attrattività nei confronti della popolazione, degli investimenti e delle attività e quindi il livello di competitività territoriale (vedi allegato 1).

Le questioni da affrontare riguardano:

1. *i servizi alla popolazione residente*: situazione attuale e prospettiva; valutazione, per grandi linee, del trend demografico (in assenza e con interventi), per ragionare su come l'attivazione di nuovi servizi e/o l'implementazione e l'articolazione di quelli attuali possa agire sui fenomeni di spopolamento (versus permanenza popolazione e attrazione di nuovi abitanti);
2. *i servizi alla popolazione temporanea*: si tratta sostanzialmente di due fasce, una che riguarda i turisti e l'altra le persone che frequentano il territorio per motivi di lavoro o studio (city users);
3. *i servizi alle attività economiche*, importanti dal punto di vista dello sviluppo delle aziende e dell'occupazione (e quindi anche in questo caso della permanenza e attrattività nei confronti della popolazione) danno conto, a seconda della loro qualità e delle tecnologie utilizzate della capacità di innovazione dell'imprenditoria locale.

Rispetto alle prime due tipologie di servizi, l'analisi deve porre particolare attenzione alla loro localizzazione, "dentro" e "fuori" dal centro e dai nuclei storici, in quanto le relazioni che si instaurano sul territorio, in rapporto ai movimenti delle persone per motivazioni varie, non sono estranee alla parte storica vera e propria che si intende rigenerare. La distinzione tra servizi offerti a livello comunale e intercomunale è anch'essa di notevole rilevanza, in quanto agisce sulla possibile definizione dell'area di pertinenza del QSV e, comunque, sulle politiche di "alleanza strategica" che i Comuni possono promuovere per migliorare il proprio posizionamento. In entrambi i casi l'accessibilità gioca un ruolo centrale.

Inoltre, un quadro completo dei servizi in rapporto alle caratteristiche della domanda attuale e potenziale e alle caratteristiche dei luoghi pubblici e del patrimonio storico, può essere di grande utilità per trovare spazi d'invenzione relativamente alla creazione di "nuovi" servizi.

L'individuazione dei soggetti gestori risulta di particolare utilità per l'attivazione del successivo processo di partecipazione.

Per quanto riguarda l'analisi dei *servizi commerciali*, è opportuna una ricognizione quantitativa e qualitativa (in questa fase per grandi linee) dell'offerta interna al centro storico e di quella localizzata nell'area circostante, anche ai fini della comprensione della dinamica registrabile nel corso degli anni e degli eventuali trasferimenti di attività dal centro all'esterno. La quantificazione dei servizi commerciali nel centro storico risulta di particolare utilità per promuovere e attivare eventuali Centri commerciali naturali (con annesso politiche di formazione). Questi centri sono in grado più facilmente di valorizzare il nucleo storico se già esiste un'offerta, più o meno qualificata, che promuova l'identità locale in termini sia materiali (prodotti tipici, artigianato, ecc.) che immateriali (manifestazioni e feste connesse alla cultura dei luoghi).

I servizi di accessibilità - I sistemi urbani di trasporto sono sistemi complessi e, per semplificare l'analisi dei fabbisogni, potrebbero essere utilmente distinti in due sottosistemi: quello dell'accessibilità vero e proprio e quello della permeabilità.

I servizi di *accessibilità* connettono il centro urbano al suo esterno. La loro qualità, misurata in termini di costo (tariffe e tempo di trasporto), determina in modo rilevante sia la dimensione (e le caratteristiche) del

mercato esterno che il centro storico può soddisfare, sia la forza di attrazione della città sulle famiglie, le imprese e i capitali. La domanda di accessibilità è soddisfatta da una offerta che può essere misurata in termini di presenza/vicinanza di porti, aeroporti, ferrovie, autostrade e così via. Ma anche la capacità di trasportare informazioni (la presenza di strade e autostrade informatiche) contribuisce alla definizione della quantità e qualità dei servizi di accessibilità¹. In generale, i servizi di accessibilità rappresentano una variabile strategica e determinano il ruolo che il centro potrà svolgere nel mercato esterno.

La *permeabilità* misura il costo opportunità del trasporto di merci, persone e informazioni da un punto all'altro dello spazio comunale/provinciale. Le offerte che soddisfano la domanda di permeabilità sono differenti dalle precedenti e si concretizzano nella disponibilità di reti urbane *wi-fi* o in fibra ottica, di trasporto pubblico (su ferro o su gomma), di parcheggi e così via. Evidentemente le reti dell'accessibilità e della permeabilità devono essere connesse, ma eliminando i deficit di un subsistema non si eliminano anche quelli dell'altro (vedi allegato 1).

1.2.2. Analisi delle criticità/opportunità

Ogni strategia di valorizzazione del patrimonio territoriale necessita di una forte selezione delle azioni fattibili, in funzione della qualità delle risorse, dei fondi disponibili, delle capacità locali, della volontà delle persone coinvolte ma anche dei contesti esterni: dalle generali dinamiche di mercato alle strategie messe in atto dai potenziali competitori. La rivitalizzazione, la riqualificazione e la valorizzazione dei centri storici, quindi, non sono esenti da tali vincoli, e compito dei promotori del processo, in accordo con le collettività locali, è quello di promuovere conoscenza, consapevolezza e comprensione comune delle potenzialità del territorio.

La costruzione del QSV impone una valutazione delle risorse (tangibili e intangibili) sulla base di diversi criteri: considerando il ruolo strategico della risorsa, il suo ruolo rappresentativo, la sua capacità di attrazione turistica, il suo stato di conservazione (più è deteriorata maggiore sarà la necessità di un intervento), ecc. Una simile valutazione comparativa delle risorse territoriali permette di individuare già in questa fase preliminare le idee forza su cui puntare per la rivitalizzazione del centro storico.

I metodi di valutazione maggiormente utilizzati o fanno riferimento alla letteratura economica, come ad esempio l'*analisi di posizionamento* e l'*analisi di benchmarking*, o si identificano in strumenti più flessibili e adattabili a valutazioni di tipo qualitativo oltre che quantitativo, come l'*analisi SWOT* (vedi allegato 4. *Le analisi di aiuto alle decisioni strategiche*). In questa fase, il metodo empiricamente più efficace e più consono a valutazioni di tipo territoriale potrebbe essere rappresentato dall'analisi SWOT. Questo strumento, di facile utilizzo e comprensione, permette di raccogliere in un unico quadro sintetico le informazioni principali riguardanti il territorio e tutte le sue componenti, nei suoi elementi di forza e di debolezza. Può fungere da chiave interpretativa dei dati raccolti nella fase preparatoria e da base per la loro successiva elaborazione, alla luce dell'avanzamento del processo di valorizzazione.

Si tratta di una valutazione informale che evidenzia, nella fase preparatoria che porterà alla redazione del *Dossier preliminare*, uno scenario di vantaggi e svantaggi, criticità e potenzialità — in relazione a tutte le risorse e gli aspetti territoriali considerati — in grado di supportare la definizione delle azioni strategiche, da definirsi dettagliatamente in una fase successiva.

L'analisi SWOT rende possibile una lettura critica dello stato di fatto e fornisce gli elementi necessari per valutare in dettaglio le criticità e le potenzialità dei possibili interventi di rivitalizzazione dei centri storici: esse dipendono sia dalle qualità del territorio considerato che dai contesti esterni, che possono enfatizzarle in un senso o nell'altro e anche cambiarle di segno.

In sintesi, lo scopo primo di questo tipo di 'analisi è quello di illustrare scenari alternativi di sviluppo dell'area, attraverso la valorizzazione degli elementi di forza e il contenimento delle debolezze. In questa fase del processo decisionale si può ricorrere a una SWOT "di primo livello", in cui le informazioni da inserire sono di

¹ Nelle città delle produzioni "immateriali", l'accessibilità alle informazioni assume lo stesso ruolo strategico che porti e ferrovie hanno avuto per lo sviluppo della città "fordista" dell'Ottocento.

carattere principalmente qualitativo, che potrà essere rielaborata successivamente (SWOT “di secondo livello”) attraverso l’introduzione di variabili quantitative.

L’analisi SWOT proposta in questa fase ha carattere prevalentemente settoriale (criticità e potenzialità delle singole risorse considerate). Nello sviluppo del processo, dovrà avere natura sempre più integrata per cogliere gli effetti sinergici moltiplicativi dell’ambiente urbano.

1.2.3. Prima delimitazione del territorio del QSV

Il percorso di identificazione del *territorio del QSV* è un’operazione che si compie non successivamente ma *parallelamente* alle fasi del processo sulle quali sopra ci si è intrattenuti: diagnosi e valutazione. E’ nel corso di queste ultime, infatti, che viene a delinearsi progressivamente un ambito di interesse, anche se parlare di “confine” vero e proprio è in questa fase ancora prematuro.

Alla definizione di un primo confine dell’area di intervento strategico, ovvero all’individuazione di un primo sistema di beni da valorizzare, si arriva partendo dalla identificazione delle *risorse territoriali* (storiche, culturali, paesaggistiche) e passando attraverso lo studio delle *relazioni* (fisiche e non solo) che tra queste intercorrono (in particolare servizi e mobilità); il *sistema di beni* individuato dovrà poi integrarsi e arricchirsi con le *risorse umane* (il contesto istituzionale, culturale e produttivo) in funzione della formulazione di prime ipotesi per il progetto di valorizzazione (idea forza).

La realizzabilità del tutto passerà attraverso il superamento delle criticità fisiche e funzionali evidenziate e il soddisfacimento dei bisogni emergenti (il che può naturalmente richiedere “estensioni” *ad hoc* del territorio da “progettare”).

Il percorso di delimitazione del territorio e della prima diagnostica del QSV procedono pertanto contestualmente. Alcuni Comuni potrebbero aver già definito, in prima istanza, per una serie di ragioni, un ambito privilegiato di interesse, che alla luce delle nuove indagini e valutazioni potrebbe essere ridefinito.

E’ bene inoltre precisare che la scala comunale, in genere, non rappresenta, né in senso minimo né in senso massimo, la dimensione ottimale di riferimento. I Comuni più grandi e che presentano una significativa articolazione del sistema insediativo possono ritenere opportuno concentrare l’attenzione su porzioni (centro principale, insiemi di frazioni, ecc.) ben identificabili e riconoscibili del proprio territorio, con l’avvertenza che venga salvaguardata la dimensione *strategica* dell’intervento, ovvero una “massa critica minima” data da un sistema di risorse in grado di produrre un processo di rivitalizzazione effettiva.

Con particolare interesse può essere valutata la sperimentazione di *ambiti intercomunali*, non solo perché la dimensione strategica viene accresciuta dalla possibilità di mettere in rete e integrare una maggiore quantità di risorse, ma soprattutto perché è possibile attuare strategie di valorizzazione di maggiore respiro territoriale. Quand’anche ci si mantenga all’interno dei confini amministrativi comunali, è opportuno “guardare fuori”, sia in questa che nelle fasi successive, per diversi motivi: la leggibilità e l’interpretabilità del sistema di risorse, le connessioni, gli usi, le possibili forme di cooperazione, ecc.

Infine, si tenga conto del fatto che la scelta di delimitare un’area piuttosto ristretta non esime dalla presa in considerazione di aspetti che possono costringere ad ampliare occasionalmente l’ambito di lavoro anche in sede di progettazione effettiva. Tra questi aspetti possono essere annoverati, nell’ordine:

- il tema dell’accessibilità;
- l’opportunità di mettere in rete altre risorse;
- l’individuazione, oltre a prime ipotesi di delimitazione degli ARP, anche delle aree di localizzazione dell’edificabilità premiale, che si auspica possa essere utilizzata anch’essa come strumento – insieme alla riqualificazione degli insediamenti storici in senso stretto – per il raggiungimento degli obiettivi di valorizzazione territoriale prefissati. *Prime ipotesi di perimetrazione degli ARP*, accompagnate da una schedatura delle informazioni disponibili, potranno essere anticipate, nel *Dossier preliminare*. A questo scopo è ipotizzabile il ricorso a elaborazioni già condotte per Zone di recupero perimetrate ai sensi della legge 457/78, o per Piani di recupero inattuati, laddove a questi ambiti si riconosca un ruolo realmente strategico all’interno dell’insediamento storico.

- l'estrapolazione, dall'elaborato dei Programmi e dei progetti in atto, degli interventi approvati o in corso di approvazione su altri canali attuativi, cui si attribuisca elevata congruenza con le finalità del definendo QSV.

In relazione a quanto già esplicitato e considerando che l'elaborazione del Dossier rappresenta la fase di avvio di un processo, può essere opportuno non assumere eccessiva rigidità nelle delimitazioni territoriali di applicabilità del QSV.

1.2.4. Definizione preliminare dell'idea forza

Tra gli obiettivi del QSV rileva l'attribuzione di nuove funzioni "coerenti e compatibili che il centro storico può svolgere nel proprio contesto territoriale", funzioni che abbiano la capacità di riqualificare il contesto sia dal punto di vista architettonico-urbanistico che da quello economico e sociale.

Per raggiungere questi obiettivi, il QSV deve individuare un'*idea forza* e una visione strategica, in grado di esprimere la direzione di sviluppo che il soggetto promotore intende intraprendere e perseguire, utilizzando, insieme ad altri, gli strumenti messi a disposizione dalla legge stessa.

L'*idea forza* sintetizza l'obiettivo strategico ed esprime la direzione dell'intervento.

La sua elaborazione avviene necessariamente a scala territoriale, perché essa richiede la presa in considerazione e la messa in rete di tutte le più rilevanti risorse (materiali e non) del contesto; risorse che costituiscono la storia e l'identità dei luoghi e alle quali si intende attribuire un ruolo rilevante anche per lo sviluppo futuro.

Si tratta, quindi, di un momento di *riflessione* strategica (per definizione multiscalare e multisetoriale) che il soggetto promotore formula come "atto intenzionale di natura politico-strategica" (Valentino 2003) per discuterla e parteciparla con la comunità, in un processo costruito dal basso, ovvero di tipo *bottom up*.

Il *Dossier preliminare*, che contiene e dettaglia l'*idea forza*, è il primo strumento attraverso cui essa viene comunicata.

Che cos'è - L'*idea forza* si fonda sugli elementi portanti e specifici di un contesto territoriale, sui quali si ipotizza di poter fondare un peculiare processo di valorizzazione. In altri termini, essa esprime in modo icastico il nuovo ruolo territoriale che si intende attribuire a centri e nuclei storici, anche di piccola dimensione (che costituiscono la trama insediativa principale del territorio umbro) e che appaiono seriamente minacciati da fenomeni di depauperamento demografico ed economico o da fenomeni di eccessiva antropizzazione soprattutto legata ai flussi turistici.

L'individuazione dell'*idea forza*, processo che si avvia in fase preparatoria su iniziativa del soggetto promotore, si articola in due fasi fondamentali:

- l'identificazione e la selezione delle risorse identitarie del territorio connotate da forti caratteri di *riconoscibilità, specificità, attrattività*;
- la definizione e la messa in atto di un processo partecipativo che progetti un percorso di sviluppo verso una "rivisitazione dinamica" dell'immagine identitaria dei luoghi, che tenga conto, a fronte dei "paletti storici", delle mutazioni economiche e sociali avvenute nel corso degli anni, soprattutto in relazione alla residenzializzazione di soggetti portatori di culture "altre".

La Presidenza del Consiglio dei Ministri ne *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori* suggerisce che la visione strategica iniziale (*idea forza*), debba essere proposta dall'Amministrazione alla comunità in sede di avvio del percorso partecipativo e debba evidenziare alcuni caratteri specifici:

1. congruenza della visione proposta con i fattori di criticità e le potenzialità emersi dall'analisi di contesto;
2. sinteticità;
3. identificabilità con il territorio in cui si produce;

4. possesso di “elementi razionali ma anche elementi emozionali”, che parli “alla mente e al cuore”, sia “corretta per i tecnici ma compresa anche dai cittadini ai diversi livelli”;
5. semplicità, chiarezza e comunicabilità.

In ragione delle esigenze sopra indicate, l'identificazione di uno *slogan*, che accompagni la formulazione dell'idea forza, potrebbe essere in questa prima fase particolarmente importante.

Perché nel Dossier preliminare - In fase preparatoria, il soggetto promotore si fa in prima persona progettista del futuro: propone una visione, in coerenza con le risorse del territorio e con gli strumenti di programmazione e governo del territorio locali e sovraordinati, per sottoporla alla riflessione collettiva nei momenti partecipativi. Nel *Dossier preliminare* l'idea forza viene preceduta e sostenuta dalla proposizione di una diagnosi del territorio e dalla identificazione delle criticità e delle potenzialità. L'idea forza deve appropriarsi dei punti di forza del territorio nell'ottica di superarne le debolezze. Su questa capacità comunità e *stakeholder* saranno chiamati a esprimersi.

Come svilupparla - Una volta identificate le risorse su cui si intende impostare la strategia di valorizzazione, è bene fare riferimento preliminarmente ai documenti di programmazione esistenti ai diversi livelli amministrativo-territoriali.

A scala *locale* il riferimento principe è rappresentato dal PRG-parte strutturale, laddove esistente, ma possono anche essere ripresi obiettivi e contenuti delle pianificazioni di settore sulle materie più o meno esplicitamente richiamate dalla legge (commercio, traffico, servizi, ecc.).

A scala *territoriale* è opportuno rapportarsi all'attività di programmazione e pianificazione di almeno tre livelli:

- di *distretto* o ambito integrato, almeno per quel che concerne le politiche di valorizzazione turistica, la sanità e i servizi;
- *provinciale*, relativamente ai contenuti del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale (PTCP) e ai programmi di intervento in tema di mobilità e di ambiente;
- *regionale*, soprattutto in coerenza con la visione proposta dal *Documento strategico territoriale* e con gli obiettivi ed le azioni strategiche individuate nonché con il *Piano Paesaggistico regionale*.

L'idea forza potrebbe essere elaborata e verificata come risposta a una serie di quesiti² che concernono soprattutto la *sostenibilità*, in senso ampio, di un possibile sviluppo del territorio in esame:

1. *perché e per chi?* Quali sono i fattori e le risorse che caratterizzano il territorio del QSV? Quali sono i soggetti coinvolti e/o coinvolgibili? Quali sono le potenzialità da valorizzare e quali i limiti e le criticità da circoscrivere o da superare (analisi SWOT)?
2. *che cosa? In quale prospettiva?* Qual'è la visione d'insieme, la strategia? Quali sono gli obiettivi, le questioni prioritarie e i temi chiave?
3. *come e quando?* Quali sono le attività da mettere in atto per la costruzione del QSV e la loro tempistica? Come assicurare la *governance* e la partecipazione? Qual è la struttura giuridico-istituzionale più appropriata? Quali sono i mezzi e le risorse da mobilitare? Come coinvolgere la società civile?
4. *con quali strumenti?* Oltre alle opportunità offerte dalla L.R. 12/2008, quali altri strumenti è possibile utilizzare per la formazione e lo sviluppo del QSV? Di che natura sono? Che rapporto hanno con le politiche e gli strumenti di pianificazione generale e di settore che interessano il territorio?

In questo percorso di identificazione, potrebbero essere approfonditi i temi che seguono:

- tipo di centralità ricoperto dal centro nel contesto dell'armatura urbana regionale (ad es. Centro urbano territoriale, Centro di quartiere o sua parte, Spazio di vicinato, Centro rurale a valenza paesaggistica o

² Il processo di sviluppo dell'idea forza, qui proposto, si rifà al percorso metodologico proposto nel libro *Le trame del territorio* (Valentino 2003), ripreso ed ulteriormente elaborato dal gruppo di lavoro del Progetto DELTA per la costituzione dei Sistemi Culturali Territoriali qui rimodulato per maggior aderenza al caso QSV (Nigro 2006).

altro), valutato in base ad alcuni elementi, come: qualità degli spazi pubblici, contenitori culturali, viabilità commisurata al pedone ecc.;

- rango (approssimativo) del centro, inteso come area di gravitazione rispetto all'offerta complessiva di servizi;
- mix di funzioni ritenute tra loro compatibili e coerenti con il tessuto insediativo e con i possibili ruoli che il centro potrà assumere;
- consolidamento o nuovo posizionamento del centro storico come nodo di reti economiche o culturali non gerarchiche o gerarchizzate a diverse scale (turismo, arti applicate, ricerca, gastronomia ecc.);
- possibilità di progettare nuovi schemi di intervento funzionali, distributivi, di accessibilità facilitata, organizzativi e tecnologici innovativi ipotizzabili per il ruolo attribuito all'area storica.

Prima individuazione delle linee strategiche di medio periodo - E' opportuno che, in questa fase, la formulazione dell'idea forza sia chiara, scevra da ambiguità, ma non eccessivamente dettagliata.

Tuttavia, può essere opportuno ipotizzare quali siano i mezzi che si intende utilizzare per il concreto perseguimento della direzione di sviluppo delineata dall'idea forza. Tali mezzi possono essere identificati nelle strategie a carattere pluriennale (per maggior dettaglio vedi cap.3).

Per quanto riguarda specificamente le attività che si propone di insediare, può essere opportuno concepire articolazioni delle linee strategiche che puntino ad "azioni integrate di sistema", le quali, proprio attraverso la messa a rete, siano in grado di esaltare le componenti settoriali degli interventi. In tal modo concepite, le azioni possono generare effetti moltiplicativi e sinergici sullo sviluppo delle attività stesse e di quelle collegate, nonché sui relativi flussi di utenti e, di conseguenza, anche sul grado di competitività che il centro potrà raggiungere/rafforzare nel suo contesto territoriale.

A puro titolo esemplificativo si può pensare alla "concezione progettuale" di sistemi integrati quali: residenza-commercio-accessibilità; recupero-accoglienza turistica-accessibilità; residenza-mix sociale-spazi comuni; eventi-mobilità e orari-attrezzature spazi esterni. Come anticipato questa definizione di sistemi avrà effetto anche sulla individuazione dei confini delle aree candidate come ARP.

1.2.5. Prima individuazione delle risorse finanziarie

La fattibilità economico-finanziaria vera e propria del QSV, prevista dall'art. 4, comma 3, lettera f, della L. R. 12/2008, legata al meccanismo della premialità, può essere puntualmente definita solo nel momento in cui siano stati identificati gli interventi e ne sia stata verificata la fattibilità urbanistica e tecnica.

Nella fase preparatoria può essere di aiuto formulare una prima ipotesi sui costi delle realizzazioni previste (separatamente per i soggetti pubblici e privati), dei costi di gestione e delle variazioni prevedibili dei valori immobiliari.

Un'analisi finanziaria più dettagliata potrà essere effettuata solo in un secondo momento e dovrà tener conto anche delle premialità generabili (le indicazioni metodologiche essenziali sono fornite all'allegato 5. *Le analisi di fattibilità*).

In fase preparatoria, un'ipotesi del costo complessivo può essere utile per analizzarne la sostenibilità, sia in riferimento al bilancio comunale che ad altre possibili fonti di finanziamento derivanti da:

- altri programmi in corso;
- altri interventi che sinergicamente possano contribuire (amplificandone gli effetti positivi) al raggiungimento degli obiettivi di massima formulati nel *Dossier preliminare*;
- altri canali attivabili per specifiche finalità (mobilità, ambiente, rifiuti, formazione, ecc.), che possano sostenere il Quadro, anche con piccoli interventi settoriali;

- partecipazione di privati (operatori economici e finanziari) interessati a prendere parte attivamente al processo di rivitalizzazione innescabile dal QSV (che dipende dalla redditività finanziaria del progetto);
- possibilità attuative offerte dalla stessa L. R. 12/2008: può essere utile quantificare in prima approssimazione l'edificabilità massima consentita (in base ai massimali consentiti dalla legge sulla base dell'edificabilità residua prevista dal PRG vigente).

In sintesi, questa operazione può utilmente essere sintetizzata in uno schema che dia conto delle disponibilità nel prossimo futuro (si veda per esempio lo schema delle risorse allegato al bando del PUC2).

Evidentemente, gli scenari di trasformazione ipotizzabili avranno tante maggiori capacità di successo quanto più saranno correttamente dimensionati in relazione alle risorse realmente disponibili e a criteri di fattibilità saldamente ancorati a parametri oggettivamente misurabili e riscontrabili.

In questa fase può essere utile verificare, sulla base dei valori immobiliari attuali e delle variazioni ipotizzabili, se esistono le pre-condizioni per una sostenibilità finanziaria, che possa assicurare la partecipazione di capitale privato.

La dimensione finanziaria rappresenta soltanto una parte dell'analisi di fattibilità economica. Infatti se non ricorrono i presupposti per una sostenibilità finanziaria si può intendere precluso l'intervento del capitale privato³, ma non di quello pubblico, che richiede la verifica della sostenibilità economica e di quella ambientale, quindi fattibilità economica di ordine maggiore, come d'altronde è sottolineato nell'art. 3, comma 1 della legge regionale, dove si definisce socialmente fattibile l'intervento che crea le "condizioni ambientali, sociali ed economiche per la permanenza o il reinserimento di famiglie residenti, di operatori economici e per lo sviluppo turistico".

In conclusione, in questa fase si comincia a costruire un bilancio utile a una prima valutazione delle grandezze economiche in gioco, che possa essere utilizzato nel tavolo di concertazione per accrescere la partecipazione e rendere più trasparente il processo complessivo.

1.2.6. La partecipazione

La rilevanza della partecipazione nella fase preparatoria e propositiva - Nei processi di programmazione di tipo *bottom up* è opportuno porre al centro dell'attenzione un'analisi dettagliata di tutti gli attori coinvolti nel processo e degli interessi di cui sono portatori.

Occorrerà inoltre comprendere di quali interessi essi siano portatori e come possano influire, positivamente o negativamente, sull'esito finale dell'azione. Dovendo gli interessi moderarsi e conciliarsi con gli obiettivi primari del progetto, un'analisi degli attori in gioco può aiutare a pianificare l'intervento più adeguatamente e a ottimizzarne la riuscita.

La possibilità di valorizzare i legami di interdipendenza tra gli attori (quello che nella letteratura viene trattato con il termine di *capitale sociale*) accresce gli impatti potenziali di un progetto e ne accelera le procedure realizzative, ma ciò implica la necessità di considerare i differenti soggetti come parte di un sistema complesso, la cui forza sia data non tanto dalla somma dei diversi elementi, quanto dalla loro interazione. Le relazioni positive tra gli elementi possono andare dalla *cooperazione* (interazione più stretta ed attiva) alla *coesistenza* (livello minimo di accordo e coordinazione necessari a non disperdere energie e collaborare).

I sistemi di *governance* rappresentano lo strumento multidimensionale, frequentemente utilizzato anche nelle politiche urbane, che può accrescere la cooperazione tra gli attori. E' la *governance* che tiene conto della rilevanza del loro ruolo, che attiva modalità di coordinamento delle dinamiche economiche e sociali e che dà la possibilità a tutti, anche a coloro che non hanno alcuna responsabilità di governo degli interventi, di partecipare ai processi decisionali e di integrare tra di loro gli interessi individuali.

³ Se fosse dato rilievo solo alla sostenibilità finanziaria risulterebbero verificate le sole operazioni meramente speculative, anche in senso "buono" del termine.

L'*informazione* e la *comunicazione* sono i primi due elementi chiave del processo partecipativo che possono portare a forme di concertazione allargata, in grado di accrescere la trasparenza dei processi decisionali e favorire la conoscenza degli attori locali del processo di rigenerazione.

La partecipazione è un processo di natura *qualitativa* che, con il coinvolgimento degli attori principali e tenendo in considerazione tutti gli impatti potenziali dell'intervento, ha l'obiettivo di coordinare le iniziative, di promuovere, se necessario, il cambiamento in itinere e di dare flessibilità alle scelte. Pertanto la *negoziiazione* e l'*apprendimento* sono gli altri due elementi chiave del processo partecipativo.

Ogni singolo momento del processo di formulazione e attuazione del QSV potrà avvalersi di metodi partecipativi differenti, che potranno essere effettivamente efficaci solo se connessi a metodi valutativi che misurino l'efficacia degli interventi. In altri termini, per considerare anche gli interessi di diversi attori, la partecipazione potrà essere affiancata da analisi "tradizionali" come, per esempio, quelle di tipo costi/benefici.

Nella *fase preparatoria*, la partecipazione può essere realizzata su *due piani*.

Il *primo* è quello del coinvolgimento degli attori esterni al soggetto promotore per la definizione dell'idea forza. Se quest'ultima consiste nell'indicare il ruolo che il centro storico potrà svolgere nel proprio contesto territoriale, con lo sviluppo di attività coerenti e compatibili con la sua storia, è chiaro che la partecipazione nella formulazione dell'idea dovrà essere quanto più allargata possibile. Più ampia sarà la base consensuale e più veloce sarà la realizzazione degli interventi programmati.

Il *secondo*, da considerarsi anch'esso cruciale, consiste nel consultare gli attori investiti da un'idea forza, alla cui elaborazione non hanno però partecipato, per analizzare il loro apporto alla sua realizzazione e per raccogliere e condividere le loro conoscenze.

La partecipazione, infine, può intendersi anche come la creazione di una *rete orizzontale* di collaborazione tra i vari livelli amministrativi.

Il soggetto promotore dovrà fissare modalità e tempi per dare vita a momenti di interazione e partecipazione che permettano uno scambio di informazioni utili a individuare e lavorare intorno all'idea forza, improntando le proprie azioni alla trasparenza. Per questo è importante che si riferisca a metodi di informazione interattiva (interviste, internet, ecc.) e a metodi dinamici per il coinvolgimento degli attori (Focus group, comitati misti, ecc. (vedi allegato 6. *La partecipazione*).

L'individuazione degli attori – Gli attori coinvolgibili potrebbero essere identificati a partire dalle analisi del contesto territoriale o più semplicemente ponendosi dei quesiti correlati alla natura e agli obiettivi dell'intervento, per esempio:

- chi sono i potenziali beneficiari del progetto di rigenerazione del centro storico?
- chi potrebbe invece subirne effetti negativi?
- sono stati individuati soggetti o gruppi vulnerabili?
- sono stati identificati i gruppi favorevoli o contrari al progetto?

Potrebbe verificarsi che l'importanza di alcuni attori (*stakeholder*) risalti sin dall'inizio o che invece il loro legame con il progetto si evidenzi solo in un secondo momento. Se si vuole assicurare la continuità del coinvolgimento degli attori potrebbe essere utile, anche se in prima approssimazione, delineare l'intero ciclo del progetto e individuare i momenti in cui potrebbero sopraggiungere nuovi attori. Per la elaborazione del *Dossier preliminare*, è sufficiente individuare gli attori che possono avere un ruolo cruciale nella definizione dell'idea forza e del suo processo di concretizzazione, fornendo indicazioni rispetto alle tendenze in atto, agli strumenti più efficaci, esprimendo il desiderio di un coinvolgimento attivo o fornendo proposte per l'individuazione di altri attori.

Nei progetti di rigenerazione dei centri storici, si possono delimitare alcune macrocategorie di soggetti che potranno essere identificati sin dalla fase iniziale di progettazione:

- *amministrazioni e gruppi politici*. L'insieme di istituzioni e organizzazioni che, a scala locale e sovralocale (comuni, province, comunità montane), sono deputate alla gestione del territorio, compresa la protezione di risorse storico-culturali, paesaggistiche e ambientali (Regione,

Sovrintendenze, autorità di bacino, ecc.). I loro interessi sono prevalentemente di tipo socio-politico e culturale/identitario (valorizzazione del territorio) e quindi di natura non specificamente economica;

- *collettività locale*. Costituita da coloro che per diverse finalità utilizzano il territorio (residenti e non residenti, proprietari o affittuari di beni, ecc.) rappresenta un soggetto che potrà interagire con gli altri attori sia nella forma di individui singoli che di gruppi di interesse (preesistenti al progetto o formati in relazione a questo). Il coinvolgimento dell'attore *collettività* presenta un alto grado di complessità sia per la differenziazione negli interessi sia per la sua dispersione/diffusione sul territorio. Il coinvolgimento delle collettività è particolarmente importante al fine di ridurre la formazione di gruppi di opposizione, i cosiddetti "comitati del no", che si formano, in genere, dopo la formalizzazione del progetto perché la cittadinanza non è stata sufficientemente coinvolta nel processo di ideazione.
- *proprietario/i proprietari del bene/i da riqualificare*. Insieme composto da persone, organizzazioni, enti, società, più o meno esterne alla comunità locale. Come comprensibile i loro intenti saranno innanzitutto mirati ai vantaggi economici che potranno derivare dai potenziali incrementi dei valori patrimoniali e dal sistema delle premialità attivabile;
- *operatori economici e organizzazioni sindacali*. Tra gli operatori economici, insieme alle imprese del settore delle costruzioni, devono essere compresi i *tecnici*. I progettisti esterni alle amministrazioni, che, nel futuro, potrebbero essere impegnati nella realizzazione dei lavori. I tecnici possono costituire una categoria "influyente" e la loro partecipazione sin dall'inizio può modificare e influenzare in maniera significativa l'andamento del progetto sia per l'apporto di conoscenze specifiche che possono assicurare sia per l'interazione positiva che, da subito, potrebbe prodursi con gli uffici tecnici delle amministrazioni

Una volta formulate le analisi iniziali, gli attori potranno essere ulteriormente definiti nei loro ruoli in rapporto alle specificità degli interventi.

Nella Figura 4 sono sintetizzati gli attori che, con maggiore probabilità, saranno coinvolti in una strategia di recupero e valorizzazione di un centro storico e gli interessi che li contraddistinguono.

Figura 4 - Tabella degli attori

Amministrazioni e gruppi politici	Organi comunali e locali; amministrazioni competenti per l'area ed il tipo di intervento; altre amministrazioni e istituzioni pubbliche	Politico Economico Culturale
Collettività locale	Residenti Proprietari o affittuari di beni locali Associazioni varie	Sociale Culturale Economico
Proprietario/i	Proprietario/i del bene/i da riqualificare	Economico
Operatori economici e organizzazioni sindacali	Imprese, operatori culturali, turistici, commerciali, gestori di servizi; organizzazioni sindacali	Economico – culturale
Tecnici	Professionisti di vari settori	Economico

1.3. Soggetti e competenze.

In fase preparatoria, il soggetto promotore elabora un *piano di lavoro* – da rendere pubblico nell'ambito del *Dossier preliminare* – che riguardi la complessiva organizzazione del processo di predisposizione del QSV. Il piano di lavoro è di particolare rilevanza per le già sottolineate necessità di *tracciabilità* e di *monitoraggio* del processo; ma soprattutto, in virtù del cruciale ruolo comunicativo che il *Dossier preliminare* assume per la trasmissione a tutti i potenziali attori sia delle prime indicazioni sulla strategia di valorizzazione proposta sia degli strumenti previsti a garanzia della trasparenza del processo stesso in ogni sua fase. La comunità e gli operatori interessati possono così conoscere passo dopo passo il programma di attività e le modalità di coinvolgimento che il soggetto promotore intende mettere in atto.

Il *piano di lavoro*, che sarà elaborato e proposto dal *Soggetto promotore*, identifica per ogni fase del processo:

- i *soggetti* coinvolti, con la specificazione della loro natura (pubblica o privata) e della funzione che, nell'ambito del processo, andranno ad assolvere (decisionale, gestionale o tecnica);
- le *attività* a loro demandate;
- le *responsabilità* e i *profili professionali* con riferimento alle procedure da attivare, alle mansioni che dovranno svolgere (coordinamento, analisi, elaborazioni, consulenza, valutazione, ecc.) e al rapporto con l'Amministrazione (interno/esterno).

Ovviamente la complessità della macchina organizzativa è funzione della dimensione territoriale e della rilevanza dell'operazione che si intende attivare con il QSV.

Per gli interventi più articolati dovrà essere valutata la possibilità di costituire una struttura di livello tecnico – eventualmente anche composta da soggetti esterni all'amministrazione (esperti) – che affianchi il soggetto promotore (decisionale) per tutta la durata del processo. Altrettanto imprescindibile appare la necessità di identificare una struttura (o del personale) per la gestione della *partecipazione*, cui affidare compiti di organizzazione delle attività, di animazione e di comunicazione, che dovrà, in qualche forma, "sopravvivere" alla consegna formale del QSV per consentirne l'implementazione.

Gli attori coinvolgibili potrebbero essere identificati a partire dalle analisi del contesto territoriale o più semplicemente ponendosi dei quesiti correlati alla natura e agli obiettivi dell'intervento, per esempio:

- chi sono i potenziali beneficiari del progetto di rigenerazione del centro storico?
- chi potrebbe invece subirne effetti negativi?
- sono stati individuati soggetti o gruppi vulnerabili?
- sono stati identificati i gruppi favorevoli o contrari al progetto?

Il numero, le competenze e le relazioni tra gli attori dipende dalla dimensione dell'intervento e dalla rilevanza delle operazioni che si intende attivare con il QSV.

In linea di massima, i soggetti da coinvolgere nella fase preparatoria e propositiva, assolveranno funzioni di natura:

1. Decisionale e gestionale

Soggetto promotore, a predominante componente pubblica, con il compito di attivare sistematicamente il contributo dei portatori di interessi, dei detentori di conoscenze (anche di metodi e tecniche innovative) e dei fruitori. Il soggetto dovrà sovrintendere alla individuazione dei soggetti-attori, alla formulazione, con questi, della prima idea forza e alla prima campagna di raccolta di idee innovative e di comunicazione esterna. Il soggetto effettua una pre-approvazione dei documenti prodotti e li propone all'approvazione dell'Amministrazione comunale.

2. Tecnico

Sarà individuato un soggetto, dotato di adeguata competenza tecnica, incaricato di portare a compimento, su indicazione del soggetto promotore ed in concorso con tutti i partecipanti, in particolare le seguenti azioni:

- l'analisi delle criticità/opportunità, del posizionamento, del quadro territoriale delle reti e delle relazioni;
- la raccolta dei dati di riferimento per l'analisi delle dinamiche in atto e degli indicatori impiegabili anche nella fase di monitoraggio;
- gli strumenti per la partecipazione deliberativa e la tracciabilità delle decisioni;
- l'elaborazione dei documenti, l'illustrazione e la comunicazione del *Dossier preliminare*.

Nelle operazioni di maggiore dimensione la macchina organizzativa potrà assumere la forma già rappresentata nella figura 2.

1.4. Prodotti: il Dossier preliminare

1.4.1. Finalità

Il *Dossier*, realizzato dal *soggetto promotore*, rappresenta una prima diagnostica del territorio, a cui il soggetto stesso intende riferire il QSV, tesa a evidenziare — alla luce delle caratteristiche delle risorse territoriali e umane, dei flussi che lo attraversano, delle infrastrutture, dei sistemi insediativi e produttivi — carenze e potenzialità dello sviluppo locale in stretto rapporto con i centri e i nuclei storici.

Da questa lettura critica dovranno emergere possibili linee di politica delle trasformazioni territoriali e di sviluppo raccolte attorno a un'idea forza (che può essere singolare o plurale e riferirsi a scenari di prospettiva anche contrastanti tra loro).

Altra finalità del Dossier è predisporre la traccia e lo schema dell'attività successiva da intraprendere per la definizione del QSV, relativamente al piano di lavoro e alle procedure che si vogliono attivare per rendere partecipato il suo processo di definizione e gestione.

1.4.2. La logica complessiva

Come già illustrato, il processo di definizione del QSV è centrato, nella fase preparatoria e propositiva, sulla identificazione (di larga massima) di una o più *idee forza* (articolate in *linee strategiche* di prima approssimazione); sulla delimitazione del sistema territoriale (di capitale fisico e umano) da valorizzare in modo integrato, delimitazione che è il risultato del processo di ottimizzazione delle *potenzialità* e minimizzazione delle *criticità*.

Ogni tema di indagine sviluppato per il *Dossier preliminare* è pertanto trattato mantenendo una doppia finalità:

1. l'individuazione di *beni e risorse*, orientata, tra l'altro, anche alla redazione di un "elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale" richiesto dall'art. 4 della L. R. 12/2008;
2. l'identificazione di pregi e difetti e delle disfunzioni del sistema territoriale, individuati attraverso l'applicazione di metodologie valutative, indispensabili per la formulazione dell'idea forza.

Inoltre, è opportuno che le elaborazioni richieste per tutto il corso del processo di costruzione del QSV siano comunicabili e "registrate" (per ottemperare al requisito della tracciabilità); insieme con la

selezione/rielaborazione delle informazioni disponibili, va operata una consistente semplificazione del linguaggio grafico e verbale degli elaborati.

1.4.3. *Contenuti, struttura ed elaborati*

Il Dossier può essere composto di:

1. un *testo scritto* (massimo 20 pagine), che può assumere la forma di manifesto, poster o brochure se l'amministrazione intende preparare uno strumento finalizzato a prime forme di diffusione che, pur rispettando i contenuti "tecnici", sia in grado di "parlare" al pubblico e di esprimere, con semplicità, le sue intenzionalità;
2. *materiale illustrativo* (carte, tabelle, grafici ed altro, che si aggiungono al testo), che potranno essere costituiti da documentazione varia, analisi di dati, carte esplicative dei fenomeni, ecc. (vedi allegato 1). Questi costituiscono un materiale messo a disposizione del lettore per la verifica delle affermazioni contenute nel testo; in tal senso i materiali saranno estremamente circostanziati e pregnanti rispetto alle analisi e alle ipotesi formulate nel Dossier. In particolare per quanto riguarda gli allegati grafici si propone l'elaborazione di:

Carta delle unità di paesaggio e delle principali risorse paesaggistiche, con l'indicazione dei centri e nuclei storici (connotati anche dalla definizione di zona del piano)

Carta del sistema insediativo e del patrimonio storico

Carta dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello comunale

Carta degli ambiti intercomunali dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello intercomunale

Carta dei programmi e dei progetti in atto

Carta delle criticità

Rappresentazione sintetica dell'idea forza che prelude a definizioni di slogan, marchio, logo, ecc.

3. *prodotti grafico-analitici di sintesi* (carte o pannelli), finalizzati a far emergere il ruolo di strumento di comunicazione del *Dossier preliminare*, che assemblino i contenuti delle prime idee intorno alle quali si articola la successiva costruzione del QSV.

A puro titolo di proposta, si può valutare la produzione di alcune tavole o pannelli di sintesi (selezionando i contenuti più maturi, che ancora non hanno raggiunto il livello di scelta decisiva), che potrebbero riguardare:

- *gli spazi*: ad es. individuazione degli spazi interni ed esterni e loro rivitalizzazione attraverso: specializzazione/destinazione; eventi isolati o ricorrenti programmabili; gestione collettiva con strumenti associati di marketing, tipo di accessibilità, fabbisogno espresso di servizi e requisiti degli spazi stessi per ospitare nuove funzioni ecc.
- *i servizi*: ad es. promozione di forme innovative di uso e risparmio dell'acqua (e relative infrastrutture); raccolta e riciclo dei rifiuti; muoversi come cittadini; muovere le merci; le comunicazioni attraverso la larga banda; raggiungere alti livelli di autosufficienza energetica; dotare gli spazi pubblici di servizi; dotare la residenza di servizi di prossimità; insediare o ricollocare nuove funzioni culturali e di servizio, quale criterio di comunicazione, informazione promozione pubblicitaria;
- *le trasformazioni*: es. modelli di intervento da adottare: forme negoziali e modalità urbanistiche; finanziamenti pubblici e privati da attivare; rapporto da instaurare tra intervento pubblico e privato; scelta degli interventi prioritari; gestione degli interventi e orizzonti temporali di realizzazione.

La proposta è aperta a ogni possibile “contaminazione”; l’obiettivo di questi elaborati è in prima approssimazione duplice:

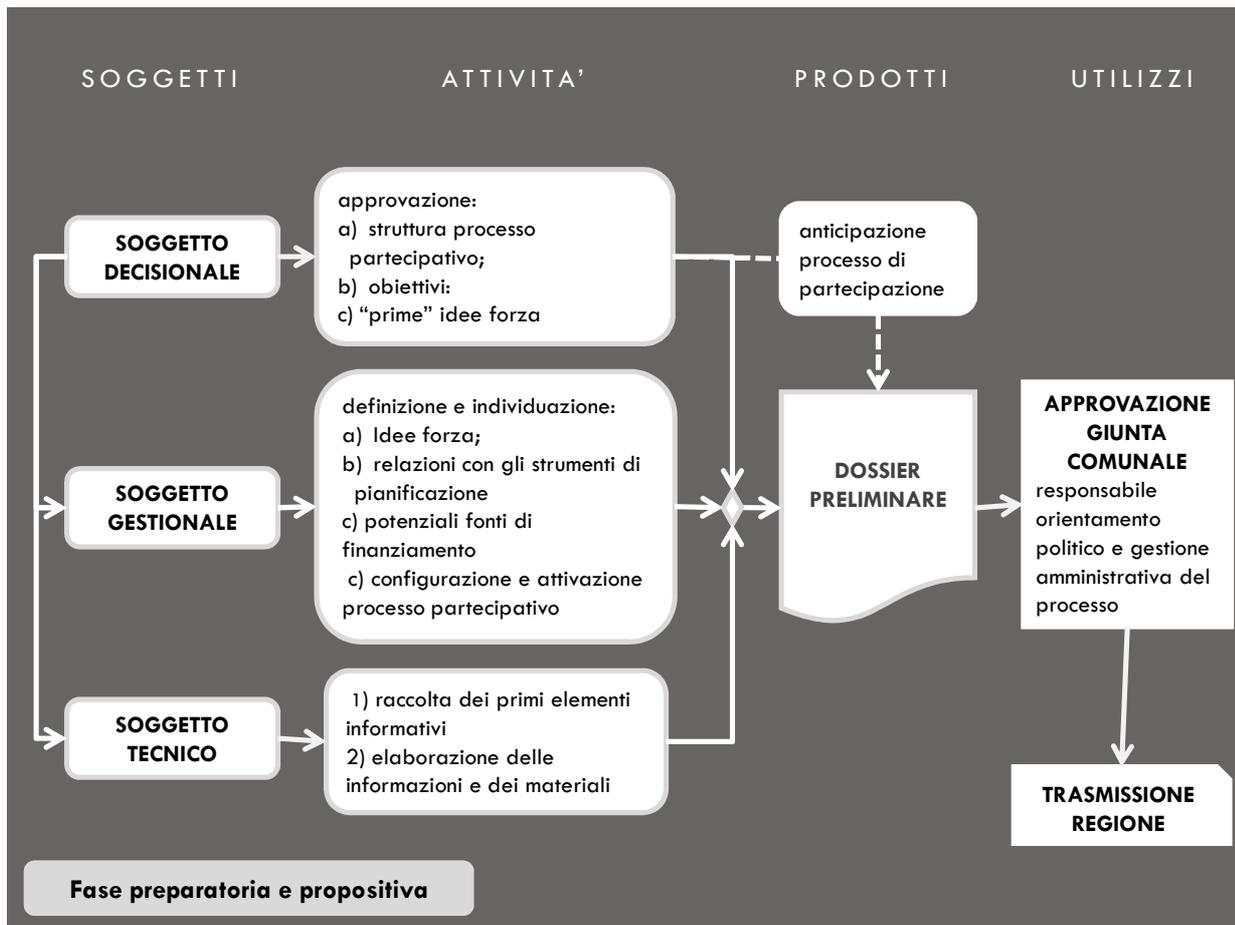
- mettere “nero su bianco” alcune idee innovative e stimolanti su temi di grande attualità e prospettiva, rispetto alle quali l’Amministrazione può decidere di misurarsi e confrontarsi con i cittadini anche con l’obiettivo di stimolare il dibattito e raccogliere proposte. Si tratta di una sorta di “grande lavagna” sulla quale disegnare insieme il futuro sostenibile del proprio territorio;
- porre le basi per attivare modelli innovativi di gestione delle risorse nell’ottica dello sviluppo sostenibile.

Una proposta di *indice del Dossier preliminare* è la seguente:

- *Descrizione dell’iter partecipativo e deliberativo messo in atto*
- *Analisi diagnostica del contesto territoriale*
- *Prima valutazione potenzialità e criticità*
- *Prima delimitazione del territorio del QSV*
- *Definizione di prima approssimazione dell’idea forza*
- *Prima ipotesi per l’indicazione di aree candidate come ARP*
- *Indicazione preliminare delle linee strategiche integrate di medio periodo*
- *Prima individuazione delle risorse finanziarie*
- *Definizione dello schema organizzativo: processo di implementazione della strategia, strutture di gestione e piano di lavoro per le successive fasi.*

Nella figura 5 sono riassunti gli aspetti caratterizzanti la *fase preparatoria e propositiva* del QSV in termini di soggetti coinvolti, di attività implementate e di prodotti realizzati

Fig. 5 - Articolazione della fase preparatoria e propositiva



2. La concertazione della visione e degli obiettivi strategici

2.1. Obiettivi

Questa fase segna l'apertura del processo alla comunità, nonché l'avvio della costruzione condivisa del progetto di QSV. Ed è prima di tutto l'idea forza, delineata nella prima fase attraverso un libero confronto di idee e punti di vista, ad essere qui sottoposta a una sistematica e formale concertazione con i soggetti cointeressati che si propongono come attori, a vario titolo, delle iniziative di cambiamento previste.

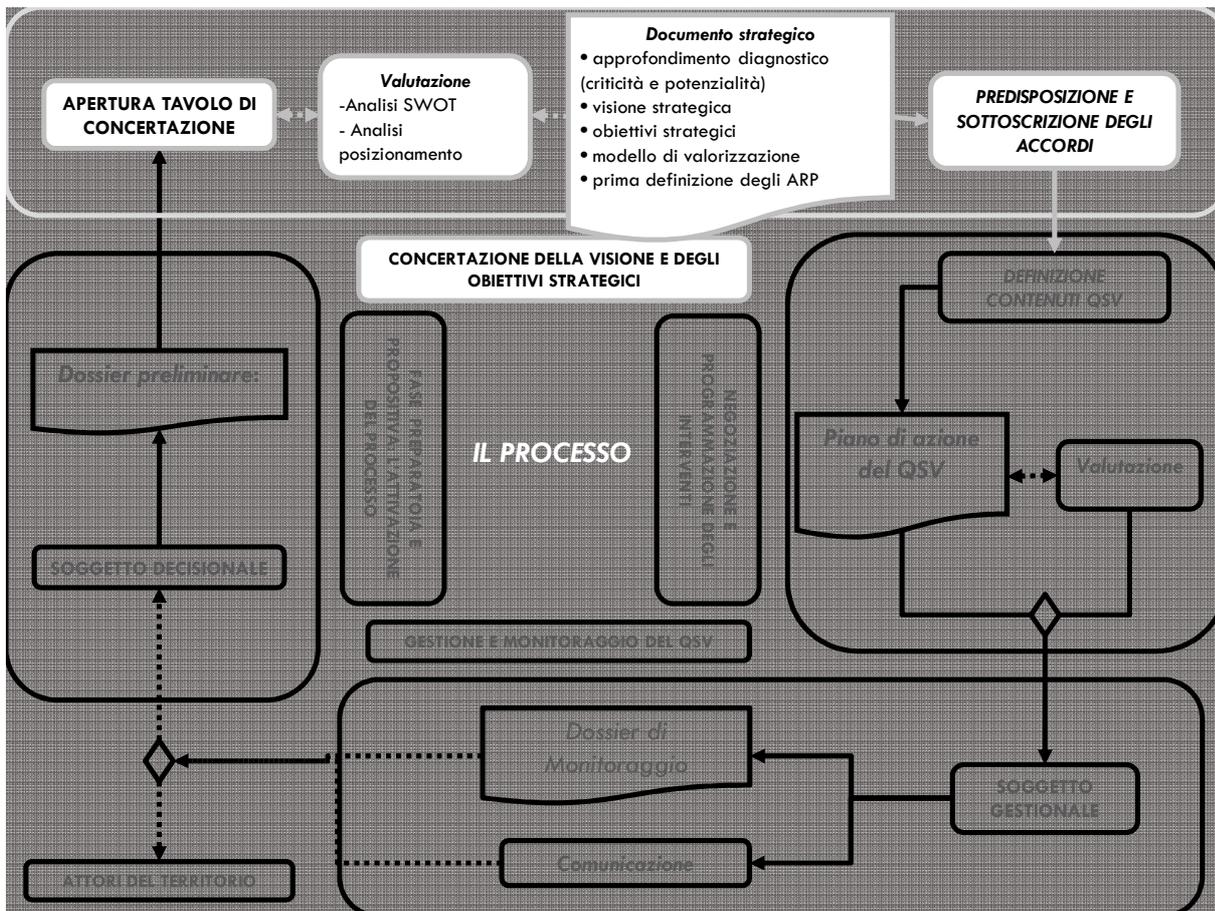
L'idea forza iniziale viene specificata e trasformata nella *visione* strategica che, con i relativi obiettivi, disegna lo *scenario futuro*, al cui interno andrà evidenziato ruolo e posizionamento del centro storico. La visione (scenario) spesso si sintetizza e si comunica attraverso un *manifesto* (*vision statement*) allo scopo di spronare tutti gli attori a identificarsi con quello scenario e renderne così più facile la realizzazione.

Durante questa fase, nella ricerca di una visione condivisa, potranno manifestarsi punti di vista confliggenti o divergenti che dovranno essere mediati con l'esplicito confronto dei reali interessi e con l'individuazione delle iniziative di utilità reciproca. Gli obiettivi e le iniziative che otterranno il maggior peso consensuale costituiranno la base per la costruzione del QSV; le istanze non largamente condivise saranno accantonate e rinviate ai successivi cicli di formazione dello strumento.

Alla fine della fase, un *Documento strategico*, che in gran parte approfondisce e arricchisce i contenuti del *Dossier preliminare*, descriverà una diagnosi del territorio e la visione strategica (commisurata alle risorse e specificità dell'area) che sono condivise dalla società locale e dagli altri attori. In altri termini, il Documento descrive il percorso che va – in modo non necessariamente lineare e unidirezionale – dalla diagnosi condivisa dei luoghi del QSV (interpretazione delle criticità e potenzialità) alla proiezione futura desiderata dalla comunità progettante quel territorio (idea forza e visione strategica). Scenario futuro fondato su un modello di sviluppo "misurato" sulle risorse e specificità proprie della comunità e del territorio (modello di valorizzazione).

Schematicamente, nella figura 6 sono illustrate sia la posizione di questa fase nel processo di costruzione e implementazione del QSV che le attività che la contraddistinguono.

Fig. 6 - La fase di concertazione della visione e degli obiettivi strategici nel processo del QSV



2.2. Attività

2.2.1. Un approfondimento delle analisi di interpretazione del territorio

La presentazione del *Dossier preliminare* offre al processo partecipativo una prima *immagine* del territorio del QSV, costruita soprattutto attraverso le *descrizioni codificate* a diverso titolo (in quanto corredo di strumenti urbanistici vigenti e/o di documentazione appartenenti al patrimonio conoscitivo dell'amministrazione).

A partire dalla presente fase – e, successivamente, per tutto il processo di costruzione e implementazione del QSV – anche la conoscenza del territorio potrà essere *condivisa* e concepita in modo *dinamico*. Ciò non solo perché la “condizione” delle risorse (quantità, qualità e funzionalità) è sempre in trasformazione, ma anche perché l’emergere di nuove e diverse progettualità può rendere necessarie specifiche verifiche e perché gli orizzonti delle politiche locali e sovra locali possono mutare, per ragioni anche del tutto estranee al processo di costruzione del QSV.

Qui di seguito, per i temi che potranno richiedere un approfondimento, saranno fornite prime indicazioni relativamente al *come* condurre queste ulteriori indagini, sui loro *contenuti* e sulle *fonti* informative utilizzabili (vedi allegato 7. *Approfondimenti di indagine*).

Le risorse in gioco - Approfondimenti potrebbero rivelarsi necessari per meglio comprendere e colmare eventuali lacune conoscitive emerse in sede del tavolo di governance, in merito alla consistenza e allo stato di conservazione delle risorse (patrimonio edilizio e ambientale e infrastrutture) e alla loro fruibilità e funzionalità nell'ambito del sistema generale.

La differenza sostanziale tra le indagini condotte in fase preparatoria e le successive, poggia sul fatto che queste ultime dovrebbero essere fortemente connesse alla visione strategica che, in questa fase, si sta elaborando.

Con l'apertura del vero e proprio processo partecipativo — e con l'approfondimento delle indagini relativamente a risorse, criticità e potenzialità del contesto — le ipotesi di sviluppo del *Dossier preliminare* possono essere rimesse in discussione.

Alcuni temi di indagine che dovranno essere approfonditi, rispetto alle analisi della fase preparatoria, riguardano i valori storico-architettonici e paesaggistici e le dotazioni e infrastrutture del territorio. Bisognerà, in una logica di sviluppo e programmazione, analizzare in dettaglio e in modo propositivo:

- il territorio storico, soprattutto al fine di evidenziare le relazioni tra struttura insediativa (centri e nuclei), sistema morfologico-ambientale e rete delle connessioni;
- il sistema ambientale e paesaggistico;
- il territorio produttivo: localizzazione, caratteri e specializzazioni produttive (agricoltura, artigianato, industria);
- il patrimonio edilizio: le indagini sul patrimonio (storico o meno) da coinvolgere nella progettazione del QSV;
- la qualità dello spazio pubblico: spazi aperti, relazioni, servizi e infrastrutture, accessibilità;
- il sistema dell'accoglienza turistica: localizzazione, qualità e integrazione tra le strutture e i servizi dedicati.

Gli approfondimenti non rimangono fini a se stessi ma confluiscono in una *immagine* composta del territorio che rappresenta, da un lato, il territorio attuale e, dall'altro, il territorio della "visione".

La scala di analisi è, prevalentemente, tra il territoriale e il locale, con *zoom* su situazioni specifiche, attinenti in particolare alle zone A. Le direzioni di indagine sono strettamente correlate alle linee di sviluppo, prefigurate nel *Dossier preliminare*, che, di volta in volta, emergono nel processo partecipativo e che, in tale sede, dovranno essere approfondite.

A differenza del lavoro svolto in fase preparatoria, pertanto, non si fa più riferimento a un elenco di elaborati-tipo, quanto piuttosto a un *insieme integrato* di temi e elaborazioni considerati *opportuni* nell'ottica della costruzione di un quadro conoscitivo il più possibile esauriente.

Uno degli obiettivi di questa fase è l'elaborazione definitiva dell'elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale, di portata storica e di valore ambientale (vedi allegato 2). Sarà, dunque, opportuno svolgere contemporaneamente tutte le indagini necessarie ad appurare il valore, la consistenza e lo stato di conservazione di eventuali nuovi beni da inserire nell'elenco predisposto in prima fase.

Il sistema di risorse (materiali e immateriali) per la promozione del centro storico e del suo territorio-L'attenta analisi delle risorse e i processi di valorizzazione attivabili vanno strettamente connessi alla promozione che privati e amministrazione pubblica possono avere interesse a mettere in atto per il centro storico e il suo territorio.

Sempre più frequente è il ricorso a marchi che, se considerati solo invenzioni grafiche di loghi, non hanno durata e soprattutto non producono gli effetti desiderati.

Per avere garanzia di successo il marchio dovrebbe nascere dal territorio, da quella attività di interpretazione che costituisce il nocciolo duro della *Fase preparatoria e propositiva* e che in questa fase viene debitamente approfondita.

Ovvero, la “qualità” del processo di valorizzazione previsto deve “marchiare” anche la qualità del territorio di riferimento nel senso che le infrastrutture, le dotazioni di servizi e le altre offerte del centro storico (dall’artigianato all’enogastronomia) dovrebbero tutte essere adeguate al livello qualitativo del processo di valorizzazione che si vuole implementare. Del resto i marchi territoriali (per esempio, le Bandiere Gialle del Touring Club per i comuni turistici o le Bandiere Blu per quelli marini) vengono assegnati in ragione di una pluralità di indicatori che tengono conto delle diverse angolature dalle quali un centro storico può essere analizzato.

Il *brand* è una trasposizione comunicativa di un insieme di valori del territorio, immagini e simboli ed è efficace se non è riferito semplicemente a un concetto di territorio “amministrato”, bensì a un territorio geograficamente e storicamente determinato, con una sua specifica e riconoscibile identità qualitativa.

Se il territorio presenta diverse caratteristiche e specificità, di cui nessuna prevalente, è importante riuscire a disegnare un quadro di sfondo su cui far rilevare la specificità che si intende promuovere.

Il marchio può essere progettato in forme molto articolate, che viaggiano non solo per rendere attrattivo il luogo sul suo stesso territorio (segnaletica, centri commerciali naturali, ecc.) ma anche per esportare il suo *genius loci* in prodotti e “pacchetti” che lanciati anche all’estero ne richiamino le caratteristiche e la fruibilità.

Sempre più, oggi, a fronte del processo di globalizzazione, si sta rafforzando la caratterizzazione del locale.

Alcune Amministrazioni, anche regionali, stanno promuovendo in tal senso diverse forme di partecipazione per ancorare i progetti al territorio, costituendo un *plafond* culturale condiviso.

Nelle esperienze più avanzate, la costruzione dell’identità-base avviene attraverso veri e propri “laboratori d’interpretazione” al fine di “estrarre” dal territorio stesso le ragioni della sua potenziale creatività: racconti, ricordi, identità e materiali delle tradizioni delle popolazioni locali, dei beni immateriali, patrimonio di chi il centro storico lo abita o lo ha abitato.

Appropriarsi di questa cultura, tangibile e intangibile, per crescere e immettere nel crogiuolo comune i fili di altre esperienze, è un lavoro lento: porta a “prodotti” inusuali, proposte originali di valorizzazione delle attività e del patrimonio con attivazione di servizi nuovi per gli anziani e per il turismo; piccoli servizi, estremamente necessari alla vita quotidiana, ecc.

I beni collettivi, quali il patrimonio culturale e i servizi sociali, possono costituire, quindi, le nuove avanguardie dell’innovazione. I primi consolidano i concetti di “partecipazione” e “appartenenza”, motivando la collettività a operare su obiettivi comuni e a creare economie virtuose del territorio. I secondi ottimizzano la socialità ma anche l’economia primaria, attraverso il concetto di filiere corte e la gestione dei servizi pubblici.

Il *brand* può essere poi amplificato nel suo successo, da accreditamenti e certificazioni di qualità che le Amministrazioni o le aziende private ottengono per servizi e attività specifiche. Il centro storico diventa in questo modo un crogiuolo di attività e innovazioni integrate capace di valorizzare in forma moderna e prospettiva il *genius loci*. Stanno prendendo una certa diffusione anche le certificazioni etiche che si riferiscono alla responsabilità sociale e ambientale di imprese.

Le analisi di posizionamento - L’approfondimento delle risorse in gioco e delle loro criticità e potenzialità, nella sostanza già individuate nella fase preparatoria, è qui utilizzato per poter meglio definire scenari condivisi di sviluppo futuro di un centro storico; ovvero, *per trasformare l’idea forza in visione*. Per poter procedere a definire e testare i potenziali scenari alternativi, può risultare particolarmente utile il ricorso, oltre all’analisi SWOT già illustrata, a quelle di *posizionamento* (vedi allegato 4). In sintesi, si tratta di una metodologia di analisi che permette di prendere in considerazione esperienze similari (confrontabili per qualità delle risorse, dimensione territoriale e altre caratteristiche) che possano essere considerate “buone pratiche” nel senso di un “esempio” o di un “punto di riferimento” (*benchmark*) per la strategia di valorizzazione che si intende attivare. Le analisi di questa natura sono di particolare utilità, prima di tutto, per identificare le criticità e le potenzialità di un territorio in modo più dettagliato e, poi, per meglio progettare i percorsi di sviluppo utilizzando le conoscenze positive accumulate in altri luoghi.

Sulla base delle informazioni disponibili per le aree territoriali coinvolte (comunali o intercomunali), il posizionamento (e le potenzialità) del QSV di un centro storico dovrà essere analizzato in confronto con le caratteristiche e le dinamiche socio-economiche di ambiti territoriali omogenei, ma tenendo anche conto delle dinamiche che definiscono la competitività del sistema nazionale e, con maggiore attenzione, a quelle che caratterizzano la regione Umbria e i territori subregionali.

Un'analisi di confronto con "casi virtuosi" (*benchmark*) può essere utile per ottimizzare le pratiche di lavoro e avviare processi decisionali, amministrativi ed economici efficaci; confrontare il proprio programma di attività con quello di interventi simili di successo può offrire importanti suggerimenti operativi. Per esempio, se come idea forza per la rivitalizzazione di un centro storico si fosse assunta la valorizzazione della risorsa enogastronomica, un'analisi approfondita delle procedure e delle attività messe in atto per realizzare con successo la stessa idea in un altro contesto territoriale, potrebbe trasformarsi in un processo di "acquisizione" dei comportamenti e dei processi che hanno determinato quel risultato.

L'analisi, che ha bisogno della costruzione di appropriati indicatori, dovrà basarsi su obiettivi quantitativi di tipo economico, territoriale, turistico e culturale che dovrebbero consentire di qualificare e posizionare la propria offerta in relazione alla *buona pratica* (*best practice*), prescelta. Il riferimento alle *buone pratiche* oltre che per le motivazioni già segnalate, è utile a specificare gli standard quali/quantitativi che il processo di valorizzazione dovrà raggiungere.

In definitiva, l'approfondimento, rispetto a un *benchmark* di riferimento, delle criticità e potenzialità rilevate nella fase preparatoria permette di specificare e approfondire il ruolo che il QSV, sulla base di una data idea forza, potrebbe effettivamente svolgere nel mercato di riferimento (locale, regionale o più ampio).

Gli indicatori scelti in questa sede potranno anche essere utilizzati nella successiva fase di monitoraggio, consentendo di, valutare gli scostamenti (e le ragioni) delle attività praticate dall'obiettivo da raggiungere (buona pratica).

Queste attività di indagine sono anche a supporto del processo di *governance*, perché aiutano a comporre una interpretazione condivisa: dello *stato di fatto* del territorio (che può essere anche diversa da quella proposta nel *Dossier preliminare*); degli *scenari futuri* e delle condizioni di *praticabilità* delle ipotesi di intervento che questi richiedono. Un'analisi delle buone pratiche è di utilità anche per gli attori coinvolti nel processo partecipativo in quanto li aiuta a testare la bontà di informazioni e proposte in modo tale da rendere più forti le loro indicazioni relativamente a:

1. la implementazione dell'immagine del territorio proposta nel *Dossier preliminare*;
2. il confronto e la verifica delle ipotesi di sviluppo avanzate nella prima fase di definizione dell'*idea forza*;
3. la scelta dei criteri da usare nella selezione della *visione strategica* e della sua articolazione in *assi strategici*, e nelle verifiche di sostenibilità,;
4. i contenuti di una prima analisi delle convenienze in gioco (pre-fattibilità) per poter iniziare a gerarchizzare quelli che, sulla base delle analisi successive, potranno costituire *interventi strategici*.

La *scala* d'indagine, che non necessariamente deve essere ridotta, sarà direttamente relazionata alle caratteristiche dell'idea forza e della derivante visione strategica .

2.2.2. *Processi partecipati*

Al termine della fase preparatoria, si apre il tavolo di concertazione per ottimizzare l'interazione tra gli attori e passare a una condivisione operativa. Il tavolo costituisce un momento di dialogo tra le Amministrazioni locali e sovra-locali e le differenti forze in gioco, di natura sociale, politica ed economica. E' valutatore del processo in atto e, per ogni momento identificato come nodale, può operare su diversi piani, collaborando con il soggetto decisionale e i tecnici addetti alla specifica fase.

Per attivare il tavolo di concertazione, le amministrazioni locali e sovra locali dovranno organizzare incontri preliminari con le diverse categorie di attori, per informarli e istruirli sulla prosecuzione del percorso. I due gruppi su cui dovrebbe focalizzarsi l'attenzione saranno quello delle collettività locali e quello delle organizzazioni sociali e degli operatori economici. Ad essi dovrebbe essere fornita la possibilità di riunirsi per eleggere i portavoce che parteciperanno al tavolo e di stabilire gli obiettivi da perseguire nel processo. E' evidente che quanto più si garantisce la diffusione dell'informazione e la presenza di *mediatori*, tra proposte o tra soggetti, tanto più si potrà ipotizzare una partecipazione integrale e consapevole di tutti i soggetti.

Al termine di questi incontri preliminari, potrebbero emergere nuovi attori e portatori di interesse, la cui considerazione permetterà di garantire una visione più completa delle diverse prospettive in campo.

Il “tavolo” di concertazione costituisce il momento per impostare il QSV, attraverso l’identificazione della visione strategica, degli obiettivi strategici e degli interventi prioritari, utilizzando i risultati delle più approfondite analisi di valutazione. E’ opportuno individuare e delimitare l’area decisionale di competenza dei partecipanti al tavolo e la sua relazione con i soggetti a cui competono le scelte di natura politico-amministrativa o tecnica.

Si è detto che la tracciabilità è un fattore base del QSV, che consente un’appropriata circolarità del processo descritto, in quanto registra tutti i passaggi della partecipazione e permette la loro consultabilità in ogni momento; funzione importante qualora fosse necessario chiarire i motivi e le modalità di alcune decisioni assunte e, conseguentemente, di ritornarvi sopra.

“Conservare” il processo è una operazione che può essere resa possibile anche attraverso strumenti di *e-governance*. Potrà essere, comunque, sufficiente registrare tutti i passaggi della partecipazione e restituirli in forma cartacea; sarebbe, però, preferibile ricorrere a un sito Internet appositamente predisposto (o alla creazione di un’area dedicata nel Sistema Informativo Territoriale del QSV) e all’uso di specifici software di catalogazione e di strutturazione⁴.

Obiettivo primario della concertazione è raggiungere un accordo che risponda quanto più possibile ai desideri e alle aspettative delle parti nei confronti della strategia in discussione. Nella concertazione possono esplicitarsi conflitti, legati a interessi diversi in gioco, che possono compromettere completezza e veridicità dell’informazione, se non addirittura inibire l’attuazione del QSV. Occorre pertanto identificare i possibili contrasti in corso.

Per semplificare l’individuazione del conflitto si può riflettere per categorie. *Si possono tracciare due macrotipologie di conflitto più frequentemente riscontrabili, dato l’assetto descritto degli attori: il conflitto di interesse tra pubblico e privato e il problema del malcontento delle collettività locali. Essi potrebbero essere anche pensati come conflitti orizzontali e verticali.*

Nei progetti di riqualificazione e rivitalizzazione dei centri storici i conflitti potrebbero più facilmente insorgere quando il progetto abbia una dimensione rilevante, quando preveda una modifica significativa dei luoghi in termini fisici, sociali ed economici, o quando hanno natura intercomunale per il numero più elevato di attori in gioco

Potrebbe essere utile nella ricerca di *soluzioni di compromesso* il ricorso a un processo valutativo che fornisca sia una visione d’insieme (socio-economica, culturale, ambientale, ecc.) della realtà locale che i dati analitici quali/quantitativi (per esempio, i risultati di una analisi di redditività disaggregata per agenti) per individuare quali sono i potenziali interessi in gioco. Gli strumenti di valutazione potrebbero, quindi, eleggersi a sistemi d’aiuto alla soluzione dei conflitti (vedi allegato 8).

Superata o alleviata la componente conflittuale, si può procedere all’identificazione dei momenti partecipativi e alla scelta dei ruoli dei singoli attori. Il primo passo è quello di definire le priorità e le azioni necessarie e di individuare le metodologie informative da prediligere. Poi, di fornire l’accesso ai mezzi di comunicazione, di favorire la collaborazione tra gli attori e la costruzione di partnership, mantenendo presente il quadro delle possibili criticità del sistema.

2.2.3. La visione strategica

Cos’è - Nel corso della prima fase, l’idea forza è stata declinata fino a delineare un’immagine desiderabile del territorio, una sorta di configurazione dello sviluppo. A partire da questa immagine, la visione strategica configura una “proiezione delle aspettative di evoluzione di una comunità nel futuro”, una “linea di fuga”⁵. La

⁴ Tra i software disponibili per la tracciabilità del processo partecipativo vedi ad esempio quello elaborato e utilizzato per costruire la tracciabilità del Piano strutturale di Grosseto e per il Laboratorio di partecipazione per il riuso della Caserma Piave di Orvieto (<http://www.comune.orvieto.tr.it/vignagrande/index.html>).

Alcuni software sono gratuiti come, per esempio, il software “Paulus”, scaricabile dal sito: paulus.sourceforge.net/. Per la sua applicazione al Piano strutturale di Grosseto si rinvia al sito: paulus.arc.uniroma1.it.

⁵ Cfr. Formez, Secchi

costruzione della visione, atto partecipato per eccellenza, in cui la comunità diviene “attore dello sviluppo”, viene rappresentata nel *Documento strategico*.

Per molti versi, il concetto di visione strategica può essere assimilato a quello di *scenario*⁶, con i seguenti caratteri sostanziali:

- capacità di esprimere una “tensione utopica”, cui occorre comunque attribuire un elevato grado di concretezza;
- capacità di contribuire in modo determinante alla formazione di una “coscienza di luogo”;
- forte valenza comunicativa;
- natura multisetoriale e transcalare; come l’idea forza, da cui prende vita e il modello di valorizzazione su cui si struttura, anche la visione strategica è, naturalmente, connotata da un elevato livello d’integrazione.

Ulteriori requisiti fondamentali, in ragione soprattutto dei principi di trasparenza e tracciabilità ai quali è opportuno improntare il processo del QSV, sono, da un lato, la coerenza tra diagnosi e visione e, dall’altro il nesso stringente tra potenzialità, criticità e strategie. La visione strategica, per quanto lungi dal rappresentare un vero e proprio strumento urbanistico, può utilmente rappresentarne la cornice di intenzionalità e congruenza.

La formulazione della visione strategica delinea, in sostanza, un progetto di sviluppo dal punto di vista dei profili sopra evidenziati, partendo dal quale potranno trovare risposta alcuni quesiti fondamentali del QSV⁷:

- quale è la domanda (reale e potenziale) che si rivolge all’offerta complessivamente configurata dalla visione strategica?
- quale è il livello di appartenenza identitaria al patrimonio storico, culturale e paesaggistico espresso dalla popolazione locale?
- quale è la relazione tra la percezione del patrimonio che hanno gli abitanti e quella degli utenti temporanei?

Come si costruisce - La costruzione della visione strategica avviene attraverso la condivisione di alcuni passaggi fondamentali:

- a. l’elaborazione di una *interpretazione del territorio* che, fondata sulla diagnosi di prima fase (presentata nel Dossier), giunga — attraverso una rielaborazione critica condivisa — a una chiara identificazione di *potenzialità e criticità*, che riflettano esaurientemente valori e bisogni della comunità allargata e delle dinamiche in corso. L’interpretazione, dunque, mette a fuoco un’immagine in cui possano identificarsi, con accenti diversi, abitanti e fruitori (turisti, operatori) di un territorio;
- b. l’identificazione delle *risorse* su cui si impenna la valorizzazione. In questo senso, la redazione dell’elenco dei beni previsto dalla L. R. 12/2008 è certamente un prezioso riferimento. Il tutto nel contesto di un approccio sistemico, che tenga in debita considerazione il ruolo del paesaggio — in linea con la concezione introdotta dalla Convenzione Europea del 2000 — come elemento unificante delle risorse storiche, naturali, culturali;
- c. la costruzione della visione vera e propria, come valorizzazione integrata delle risorse *caratterizzanti* definita attraverso un percorso di *qualificazione* in grado di creare valore aggiunto.

L’organizzazione della consultazione va impostata attraverso un processo *reiterativo*, che includa al suo interno due tipi di passaggi valutativi e di approfondimento:

- i primi potrebbero concretizzarsi in almeno due momenti di consultazione; uno di “ascolto”, nel quale la visione strategica giunge ancora in forma di “nebulosa”; l’altro di “verifica”, nel quale la visione viene affinata con l’apporto degli elementi conoscitivi necessari e di una eventuale ulteriore analisi SWOT;

⁶ Magnaghi 2007

⁷ Valentino 2003

- i secondi concernono gli approfondimenti di indagine, necessari per verificare contenuti e percorribilità di specifiche ipotesi di intervento.

Dal punto di vista organizzativo e metodologico, è inoltre utile tenere presente l'articolazione proposta nel manuale *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*⁸, che articola il processo di formazione della visione strategica in tre fasi:

1. in una prima fase l'"intuizione" (che può essere qui rappresentata dall'idea forza) viene sottoposta alle componenti attive del territorio (operatori);
2. raggiunta la fase di "bozza", si avvia sulla base di questa il vero e proprio confronto con gli *stakeholder* e si procede all'elaborazione partecipata;
3. arrivata a sintesi, e veicolata attraverso il Documento, la visione mette in moto le necessarie attività di marketing territoriale e, in questo caso, la predisposizione del *Piano di azione*.

2.2.4. Gli obiettivi strategici e il modello di valorizzazione

La visione strategica – che, in quanto proiezione al futuro, è un punto (o una nuvola di punti) – deve essere accompagnata da un *modello di valorizzazione* del centro storico (e del suo territorio) che prefiguri le *traiettorie di sviluppo* da perseguire nel tempo per raggiungere quel punto (la visione) nel medio-lungo periodo.

Il modello di valorizzazione è costituito dall'insieme di obiettivi, azioni strategiche e interventi – che in questa fase rappresentano prime ipotesi esplorative – da sottoporre al processo partecipativo nella successiva fase e alle verifiche di fattibilità necessarie per la costruzione del *Piano d'azione*.

I requisiti del modello, che traggono spunto dalla proposta metodologica formulata per i "distretti culturali"⁹, ruotano sostanzialmente intorno ai concetti di *attrattività* e *integrazione*.

Il modello è *integrato* perché:

- include oltre alla valorizzazione delle risorse storiche, culturali e paesaggistiche anche il miglioramento della condizione infrastrutturale e del sistema dei servizi nonché il potenziamento del sistema produttivo locale (art. 3, L. R. 12/2008);
- richiede significative forme di cooperazione istituzionale *orizzontale* (attraverso programmi e progetti di scala locale) e *verticale* (a scala territoriale/regionale).

Il modello, quindi, si configura come un *sistema di sviluppo* che si fonda sulla valorizzazione di tre tipi di risorse: naturali, storico-culturali (materiali o immateriali) ed economiche; i servizi e le infrastrutture; le capacità progettuali, creative, di identificazione, di organizzazione e di gestione che la comunità locale è in grado di esprimere. Oltre al *capitale fisico* e di *servizi*, pertanto, occorrerà fare leva, nel disegno strategico, anche sul *capitale umano*, come risorsa chiave per la manutenzione e la trasformazione del territorio.

La definizione del modello segue due passaggi chiave:

- *selezione delle risorse* su cui fondare il disegno di sviluppo, che avviene secondo criteri che ne attestino il pregio e la rappresentatività: valore strategico; ruolo rappresentativo e simbolico; capacità di attrazione; qualità e integrità; carattere sistemico, potenzialità di interrelazione con le altre componenti del sistema territoriale. Nel loro insieme, le risorse determinano la *caratterizzazione* del modello, cioè un'immagine fortemente connessa all'identità del territorio;
- *qualificazione delle risorse*, connessa alle trasformazioni fisiche e funzionali proposte: il Quadro strategico non persegue, infatti, una conservazione *tout court* dell'assetto attuale, bensì tende a produrre

⁸ Manuale già citato

⁹ Valentino 2003

anche valore aggiunto (nuove attività, nuovi usi, nuovi spazi) per incrementare l'attrattività e migliorare la funzionalità del sistema.

2.2.5. La predisposizione e sottoscrizione degli accordi

I processi di pianificazione partecipata assumono reale significato nel momento in cui l'adesione al progetto di piano viene formalizzata nella sottoscrizione di un *accordo* tra gli attori coinvolti a vario titolo nell'attuazione del progetto stesso. Nel caso del QSV, tale accordo può assumere, in questa fase, la forma dell'*adesione di principio*: gli attori dichiarano di riconoscersi nell'interpretazione del territorio e nel modello di sviluppo configurato, impegnandosi a rivolgere le proprie attività, nelle rispettive sfere di competenza, in direzione del raggiungimento degli obiettivi di valorizzazione definiti.

La natura dell'accordo sottoscritto in questa fase esula dalla definizione contrattualistica vera e propria degli impegni attuativi e finanziari dei soggetti coinvolti. Comunque, è di grande rilevanza perché:

1. esprime la forza del consenso e della coesione costruiti attraverso il processo partecipativo, consentendo una comunicazione all'esterno particolarmente "energica";
2. individua e demarca un *partenariato* che sarà di riferimento per tutto il processo;
3. semplifica e velocizza la successiva individuazione delle azioni e degli interventi, avendo costruito una fondamentale pre-condizione di fattibilità: la verifica dell'interesse e della disponibilità dei soggetti fattivamente interessati all'attuazione.

La formula dell'accordo è correntemente utilizzata in numerosi piani strategici, nei quali assume diverse denominazioni: il *Patto tra le diverse componenti della società torinese*, il *Patto della nuova città* (La Spezia), il *Protocollo di intenti* (Comuni del Copparese), oltre ai più frequenti *Protocolli di Intesa* e *Patti per lo sviluppo*.

In territorio umbro, è prezioso il riferimento al *Patto per lo sviluppo* che "rappresenta la cornice strategica e unitaria di tutti gli atti di programmazione", cui si attribuisce il valore di un vero e proprio "metodo di lavoro che nel rispetto dell'autonomia delle parti contraenti definisce la responsabilità di ognuna di esse nell'esercizio delle proprie funzioni e prerogative". L'espressione evidenzia con particolare chiarezza il senso principale dell'adesione in questa fase, che è anzitutto immedesimazione nello spirito dell'iniziativa e volontà di contribuire, anche solo nello svolgimento della propria ordinaria attività.

I sottoscrittori dell'accordo, in questa fase, potrebbero essere i principali *stakeholder* (rappresentanti dei principali interessi pubblici e privati); l'evento della sottoscrizione è spesso, in questi casi, aperto al pubblico, e può assumere un forte significato simbolico. Non è tuttavia da escludersi, in caso ci si trovi in presenza di un processo partecipativo sufficientemente "profondo" (in grado cioè di coinvolgere, attraverso diverse forme di rappresentatività, ampi strati della comunità locale), la possibilità di allargare la sottoscrizione anche ai laboratori, ai gruppi di lavoro, o per via telematica, a tutta la cittadinanza.

Nella sottoscrizione dell'accordo, gli attori pertanto esprimono:

- la condivisione della strategia e degli obiettivi;
- l'attribuzione di obiettivi specifici a ciascun attore;
- l'impegno a partecipare alle ulteriori attività di confronto previste dal processo, per mantenere in vita il "lavoro di squadra" attivato;
- l'attribuzione di eventuali compiti e responsabilità da assumere in vista dell'avvio della fase di definizione dei contenuti del QSV: partecipazione a gruppi di lavoro, verifica di condizioni di fattibilità, esplorazione di manifestazioni di interesse, ecc.;
- la definizione di ambiti di delega per funzioni specifiche (tecniche, controllo e monitoraggio, diffusione informativa).

L'accordo costituisce parte integrante del *Documento strategico*, prima, e del QSV poi, come previsto dalla L. R. 12/2008 (art. 4, comma 5).

2.2.6. Prima definizione degli ARP

In fase di definizione della visione strategica e degli obiettivi, appare opportuno operare una prima esplorazione delle possibilità applicative della L. R. 12/2008 relativamente alla delimitazione degli Ambiti di Rivitalizzazione Prioritaria (ARP) e alla gestione della premialità. La legge definisce (all'art. 2, comma 1, lettera b) gli ARP come "aree delimitate dai comuni, prevalentemente all'interno dei centri storici, che presentano caratteri di degrado edilizio, urbanistico, ambientale, economico, sociale e funzionale e pertanto costituiscono luoghi prioritari da rivitalizzare"; *degno di nota è inoltre il riferimento contenuto nell'art. 2 alla lettera c), ove si include l'ARP tra i contenuti necessari del Quadro di Valorizzazione.*

Un'ulteriore indicazione, estesa ai centri storici di qualsiasi dimensione, è contenuta nell'art. 7, comma 1, nel quale si stabilisce che "la delimitazione (dell'ARP ndr) può interessare anche aree aventi i medesimi caratteri di degrado, adiacenti al centro storico, purché non prevalenti in termini di superficie, a quelle ricomprese nel centro storico stesso e la cui rivitalizzazione è comunque funzionale e complementare a queste ultime". In tali aree, esterne a quelle storiche, ma incluse negli ARP, "può essere utilizzata la quantità premiale (di cui all'art. 8 n.d.r.) per ampliamenti di edifici esistenti, [...] purché previsti nei programmi e piani" richiesti per la realizzazione degli interventi.

L' inserimento delle aree ARP esterne—contigue al centro storico nel Quadro strategico costituisce una parziale garanzia che esse rappresentino interventi strategici per la vitalità del Centro e non solo pure compensazioni volumetriche. Le aree contigue al centro storico costituiscono, infatti, specialmente in Umbria, aree di massimo pregio ambientale e paesaggistico, da dove è possibile apprezzare l'immagine complessiva dell'abitato con il suo carico di significati storici e di contenuti iconografici.

Analoga, se non maggiore, attenzione va dedicata al tema della individuazione degli ambiti di localizzazione delle premialità edificatorie generate; tali quantità, infatti, possono, se non valutate nei tempi opportuni, generare squilibri. La soluzione ottimale può essere quella di un utilizzo strumentale della premialità agli stessi fini di attuazione del QSV: la riqualificazione del centro storico e dei suoi margini, l'incentivazione alla localizzazione di nuove attività, la riconversione di patrimonio non storico in abbandono, evitando ove possibile di praticare soluzioni (rapide ma deleterie) di densificazione residenziale *tout court* delle periferie, con inevitabile aggravio sul sistema dei servizi.

E', di conseguenza, auspicabile che, anche nel corso della prima individuazione degli ambiti, tutto il "sistema" che da questi consegue venga considerato globalmente: ARP (comprensivi di eventuali ampliamenti ad aree contigue) e premialità, con ipotesi che riguardino sia le localizzazioni di massima che i relativi scenari di destinazioni d'uso (per maggiori dettagli sulla individuazione definitiva degli ARP vedi Regione Umbria, "Modalità di individuazione e indicatori delle condizioni di degrado degli ARP").

2.3. Soggetti e competenze

Nel corso del processo, in questa fase, le attribuzioni dei tre soggetti, già individuati nella fase precedente, non mutano sostanzialmente, ma si intensificano le rispettive attività (vedi figura 7 per una rappresentazione sintetica).

Decisionale

Il soggetto *decisionale* (denominato "Centro di Iniziativa locale" nell'ambito del Patto per lo sviluppo dell'Umbria), acquisisce le linee strategiche emergenti, approvare e sottoscrivere in via preliminare il *Documento strategico* per la sua adozione da parte della Amministrazione, contenente la "visione strategica" e il relativo modello di valorizzazione dell'area. Il Centro di iniziativa approva inoltre il programma di lavoro della successiva Fase III.

Gestionale

Il soggetto decisionale si avvale dell'attività permanente di una struttura manageriale in grado di gestire il processo di acquisizione del consenso attorno a una visione comune, articolata in linee strategiche integrate.

Il soggetto manageriale:

- coordina gli eventuali approfondimenti tematici;
- gestisce i Forum, i tavoli di lavoro, i laboratori ed il relativo processo di composizione dei conflitti e formazione del consenso attorno ad iniziative e scelte di comune utilità;
- facilita la promozione di iniziative e progetti integrati e coordinati, attorno alle linee strategiche e agli obiettivi individuati;
- programma le iniziative di animazione e comunicazione;
- sovrintende alla progettazione e realizzazione del SIT (vedi par. 3.2.6) finalizzato agli aggiornamenti delle analisi effettuate ed alla costruzione degli indicatori per il monitoraggio;
- garantisce la tracciabilità del processo partecipativo;
- individua e delimita gli ARP candidati al processo di rivitalizzazione;
- sovrintende alla redazione del *Documento strategico* e lo propone alla pre-approvazione del soggetto decisionale.

Tecnico

Il soggetto tecnico realizza gli approfondimenti tematici; effettua le valutazioni SWOT e di posizionamento, avvalendosi dei punti di vista emersi nel processo partecipativo; elabora e gestisce il piano di comunicazione; supporta l'organizzazione dei Forum e dei tavoli di concertazione; cura gli elaborati (materiali di lavoro, verbali, immagini) che garantiscono la tracciabilità del processo di costruzione della visione strategica; redige il *Documento strategico* e istruisce l'individuazione degli ARP candidati; progetta e realizza il SIT finalizzato al monitoraggio.

2.4. Prodotti: il Documento strategico

2.4.1. Finalità

Il *Documento strategico* presenta gli esiti del processo partecipativo concernente la definizione della visione strategica. In sostanza, il Documento descrive il cammino di progressiva consapevolezza (progettare è conoscere) che le Amministrazioni promotrici, i residenti, gli operatori e gli utilizzatori del territorio del QSV possono compiere nel corso del processo avviato ai sensi della L. R. 12/2008, che inserisce il tema della valorizzazione del patrimonio storico in un più ampio disegno di futuro.

Come il *Dossier preliminare* – e più in generale tutti i documenti pubblici presentati nel corso dell'elaborazione del Quadro strategico – anche il *Documento strategico* dovrebbe essere improntato a criteri di *tracciabilità* e *trasparenza* del processo. In quanto tale, esso dovrebbe assumere i requisiti di chiarezza espositiva e grafica già forniti in prima fase.

Il *Documento strategico* rappresenta un resoconto fedele:

- del livello di condivisione espresso rispetto alla diagnosi e alla prima formulazione di idee forza presentate nel *Dossier preliminare*;
- del sostanzarsi del contributo delle componenti sociali ed economiche, fin dalla diagnosi delle criticità;
- dell'evolversi delle posizioni nel corso del processo di progettazione partecipata.

Esso esprime, inoltre, il *quadro di coerenza* che è opportuno per il promotore assumere al fine della successiva identificazione (nella fase della negoziazione e programmazione degli interventi, cap. 3) de:

- le azioni materiali e immateriali;
- gli attori coinvolti direttamente nell'attuazione del QSV e i relativi impegni;
- le indicazioni da fornire alla pianificazione.

2.4.2. *Contenuti, struttura ed elaborati del Documento strategico*

Il *Documento strategico* rappresenta il resoconto *pubblico* della fase di definizione partecipata della strategia di sviluppo: in quanto tale, racconta il processo fin dalla sua fase iniziale e pertanto riprende alcuni significativi elementi del *Dossier preliminare*.

I suoi contenuti essenziali riguardano il *territorio* e il *modello di sviluppo concertato*, ma anche il *processo partecipativo*, documentandone modi, percorso e contenuti, in ragione delle esigenze di trasparenza e tracciabilità.

E', quindi, importante connettere la necessità di chiarezza e leggibilità del Documento (cui si è già fatto cenno relativamente al *Dossier preliminare*) con quella di *esaustività* e di *restituzione fedele* del percorso di costruzione della visione e degli obiettivi strategici.

Dato che il Documento potrebbe assumere dimensioni eccessive per la diffusione a un pubblico allargato, si può pensare, qualora l'Amministrazione lo ritenga opportuno, a un'articolazione del *Documento strategico* in tre parti distinte, che potrebbero essere veicolate con modalità specifiche (e comunque rese disponibili in rete) a segmenti differenziati di utenti:

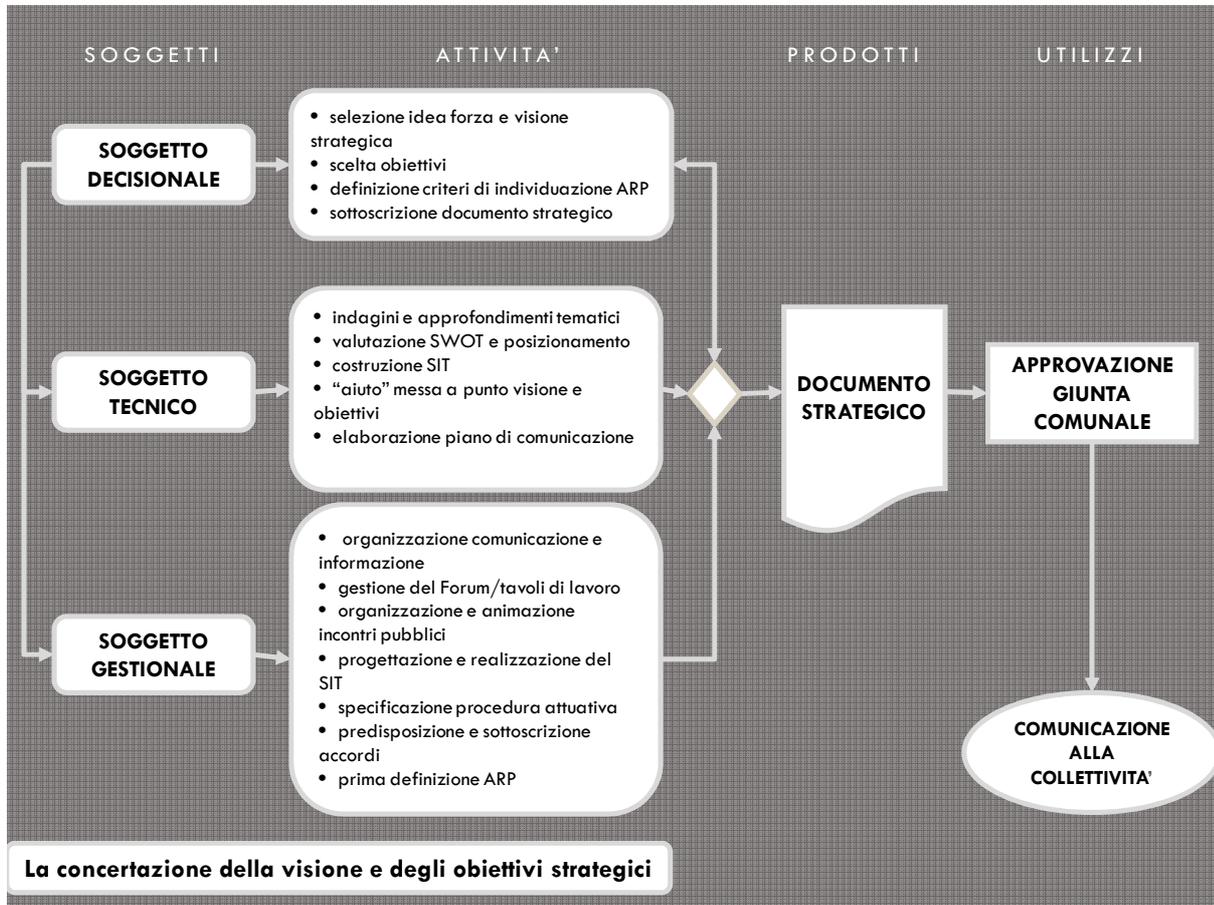
1. Il *Documento strategico* vero e proprio (una ipotesi di indice proposta nel seguito), un testo ampio corredato da tavole ed elaborati grafici;
2. Un estratto del Documento, in forma di *brochure* (dimensione intorno alle 10 pagine), che ha come titolo lo slogan del progetto, che potrebbe rivolgersi anche a un pubblico esterno del territorio del QSV, ad esempio con finalità di marketing;
3. Il *Rapporto sulla partecipazione* che contenga:
 - sedi, modi, strumenti e contenuti della partecipazione;
 - forme comunicative, informative e partecipative adottate, con specificazione di quelle ancora attive;
 - contributi ed esiti dei diversi momenti di incontro e confronto;
 - descrizione degli attori e relativi posizioni e ruoli.

L'*indice* del *Documento strategico* vero e proprio potrebbe essere così articolato:

- *Descrizione del territorio del QSV*
- *Interpretazione del territorio*
- *Diagnosi: potenzialità e criticità*
- *Definizione finale dell'idea forza*
- *Visione strategica*
- *Obiettivi e modello di valorizzazione*
- *Prima individuazione degli Ambiti di Rivitalizzazione Prioritaria*
- *Patto per il QSV*

La figura 7 sintetizza gli attori, le attività e i prodotti specifici di questa fase.

Fig. 7 - Soggetti, attività e prodotti della Fase 2



3. Negoziazione e programmazione degli interventi

3.1. Obiettivi

In questa fase si costruisce il documento finale del QSV che in dettaglio:

- definisce le direzioni di sviluppo a partire da una *visione condivisa* delineata nella fase precedente;
- esplicita gli *obiettivi generali* e quelli *specifici* dei singoli attori, espressi anche in termini quantitativi, in un orizzonte temporale di medio/lungo periodo;
- articola la *visione* in *assi strategici* (settoriali e intersettoriali, fisici o virtuali) in base ai quali vengono organizzate le azioni da realizzare per raggiungere gli obiettivi previsti;
- attribuisce a ogni asse una serie di *azioni* e di *interventi* (materiali e immateriali) che (dati i vincoli operativi e finanziari, risorse che possono provenire dalla L. R. 12 e da altri canali di finanziamento) si dovrà, in una determinata successione temporale, realizzare per concretizzare nel periodo considerato la visione del QSV. Più specificamente, questo capitolo del QSV individua i modi "migliori" per integrare risorse e processi e specifica le azioni che i singoli attori dovranno attuare nel breve/medio periodo, nell'ambito di un contesto concertato, per raggiungere gli obiettivi che la strategia si è posta;
- stabilisce le procedure, gli strumenti e i contenuti per pervenire alla ottimizzazione della *gestione* degli interventi e al *monitoraggio* dei loro risultati.

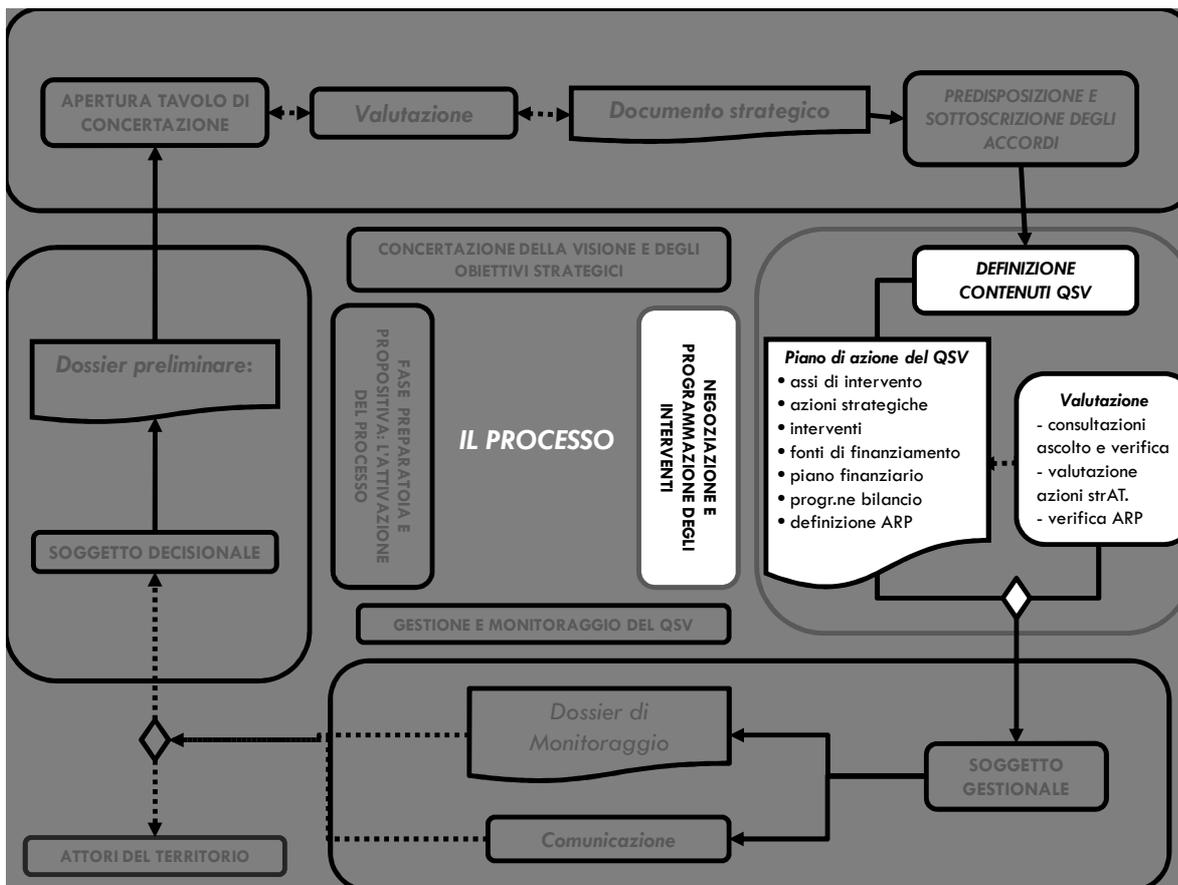
Per come è stato finora costruito e descritto, il QSV:

- avrà natura *olistica*, coinvolgendo tutti gli attori e tutte le culture presenti sul territorio;
- prenderà in considerazione tutte le dimensioni del processo di rigenerazione del centro storico: da quella materiale a quella immateriale, dall'offerta dei servizi alla crescita della partecipazione delle collettività locali, dagli aspetti quantitativi a quelli qualitativi;
- sarà integrato verticalmente e orizzontalmente;
- fisserà standard di qualità per le singole attività e servizi;
- definirà strumenti e processi per la valutazione della *fattibilità* (tecnica, finanziaria e amministrativa) degli interventi e per il loro monitoraggio;
- stabilirà le regole del processo partecipativo per assicurare sia una definizione condivisa di *assi* e *azioni* che la raccolta delle adesioni di compartecipazione alla realizzazione degli interventi per tutta la durata del QSV.

Questa fase conduce alla costruzione del *Documento complessivo del Quadro Strategico*, come esito del percorso compiuto, concepito non tanto come traguardo in sé, ma come base per l'avvio del vero e proprio processo di valorizzazione. L'approvazione del Documento — in Giunta e in Consiglio comunale — costituisce adozione formale del complesso degli interventi, nonché delle eventuali varianti agli strumenti urbanistici vigenti

Nella figura 8 è sintetizzato il ruolo e i contenuti della fase di negoziazione e programmazione

Fig. 8 - La fase di negoziazione e programmazione nel processo complessivo



3.2. Attività

3.2.1. Gli assi di intervento

La visione contenuta nel *Documento strategico* viene articolata in *assi strategici*, che costituiscono la cornice di riferimento e di coerenza di gruppi di azioni finalizzate al medesimo obiettivo, eventualmente sintetizzabile con uno slogan¹⁰.

A fronte della *visione* strategica intesa come immagine sintetica di un percorso di sviluppo multidimensionale e multisetoriale (come esplicitato nella L. R. 12/2008), gli *assi strategici* esprimono *obiettivi intermedi* che devono essere raggiunti per concretizzare, all'orizzonte temporale stabilito, la visione stessa. Gli assi saranno a loro volta suddivisi in *azioni strategiche* (settoriali e intersettoriali, materiali e immateriali) che, nel complesso, daranno vita al *Piano di azione* dove, dati i vincoli finanziari e tecnici, sarà presentato il crono programma di attività che, nel breve periodo (per esempio, in un triennio), dovranno essere realizzate in modo coerente e consequenziale.

Le strategie in questione possono essere organizzate intorno ad *assi strategici* (a loro volta articolabili in *misure* come nella formulazione dei programmi comunitari) che individuano i settori (risorse culturali e ambientali, accessibilità, infrastrutture e servizi, qualificazione del capitale umano e sociale, sistema economico locale, ecc.) sui quali è indispensabile intervenire per il successo del processo di rigenerazione.

La specificazione degli assi strategici sui quali è prioritario intervenire dà risposta a questioni chiave quali:

¹⁰ Gli esempi sono numerosi. Si rinvia alla bibliografia per la presentazione di alcuni significativi esempi.

- la formulazione di prime ipotesi relativamente a settori economici sui quali prioritariamente si intende puntare nel processo di valorizzazione, con riguardo particolare agli *asset innovativi*;
- una identificazione di massima degli attori maggiormente coinvolgibili;
- la individuazione delle attività principali che si propone di insediare nel centro/i storico/i;
- le eventuali iniziative in corso alle quali è possibile agganciare l'attuazione del QSV;
- l'arco temporale di riferimento del QSV;
- un'idea della temporalizzazione delle azioni, anche in relazione alla prima individuazione delle risorse finanziarie disponibili.

La costruzione ben strutturata del sistema assi strategici⇒azioni⇒interventi potrà consentire una più agevole verifica di coerenza, efficacia ed efficienza, *in itinere* ed *ex post*, del complessivo QSV, e, di conseguenza, un più efficiente monitoraggio.

In linea con gli obiettivi di rivitalizzazione espressi nella L. R. 12/2008, da perseguirsi attraverso la costruzione del QSV, la visione strategica dovrebbe imperniarsi su assi che potranno riguardare:

- la conservazione e la riqualificazione delle risorse storiche e paesaggistiche;
- il miglioramento della funzionalità delle attrezzature, delle infrastrutture e dei servizi;
- la rivitalizzazione economica in termini di funzioni, imprese e attività;
- la qualificazione del capitale umano e sociale;
- la promozione culturale e sociale;
- il rafforzamento del senso di appartenenza e la comunicazione.

Anche in questo contesto si ritiene indispensabile fare riferimento ai contenuti espressi negli strumenti di pianificazione e di programmazione locali e sovra locali. In particolare, imprescindibile riferimento per la definizione degli assi strategici è il *Documento Strategico Territoriale* della regione Umbria, specificamente il capitolo riguardante il "progetto reti di città e centri storici". In questo sono esplicitati, con riferimento proprio ai centri storici, gli obiettivi di valorizzazione delle risorse storiche e delle produzioni locali, l'incentivazione alla residenzialità e il miglioramento del sistema dei servizi attraverso la riorganizzazione su base associativa o consortile. Nella Carta 5, "Le strategie settoriali. Sistema ambientale, storico culturale e spazio rurale" (consultabile sul sito della regione), sono riportati gli ambiti regionali interessati (vedi allegato 9 per una utile esemplificazione in *assi strategici, obiettivi, azioni*).

3.2.2. Azioni strategiche e interventi di breve periodo

Una classificazione delle azioni e degli interventi – A fronte della visione strategica che disegna scenari di sviluppo di medio/lungo periodo, il traguardo temporale delle azioni e degli interventi è, per sua stessa natura, di breve periodo.

Ciò non significa che il QSV debba esaurirsi in pochi anni; infatti, il breve periodo – riferito strettamente al *Piano di azione*, predisposto in questa fase per la prima volta – è giustificato dai tempi di progettazione e realizzazione di quello che potrebbe essere definito il primo "stralcio" di interventi del QSV.

A regime, pertanto, il Piano di azione costituisce la parte "matura" del QSV, sulla quale l'Amministrazione esercita l'attività di monitoraggio per verificarne lo stato di attuazione, e nella quale si inseriscono, di volta in volta (nel processo circolare del Quadro), azioni di implementazione e/o mantenimento per raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi ultimi, infatti, non sono da considerarsi immutabili; cambiamenti congiunturali, di mercato o di contesto, possono indurre la necessità di ri-orientare la visione strategica, mettendo quindi in discussione – sempre in "ambiente partecipato" – la parte più "stabile" del QSV (obiettivi e assi strategici), e, conseguentemente, la logica di individuazione di azioni e interventi.

In virtù del carattere integrato del QSV, le azioni strategiche (e gli interventi che materialmente le concretizzano) possono essere sia di natura materiale che immateriale, anche all'interno dello stesso asse strategico.

Ovviamente, al di là della loro specifica natura, le diverse azioni assumono pesi e ruoli diversi nella strategia complessiva di valorizzazione. E' molto importante, ad esempio, focalizzare le *relazioni* fisiche e di senso tra azioni, al fine di evidenziarne sinergie e consequenzialità.

Si ritiene, quindi, opportuno suggerire la predisposizione, anche in questo caso, di diagrammi ad albero e temporali (tipo GANTT) che consentano di strutturare e gestire lo svolgimento delle attuazioni. A tale proposito, può essere buona prassi definire il diverso ruolo degli interventi nel contesto delle azioni, attraverso una classificazione che permetta di distinguere¹¹:

- le azioni cosiddette *di sistema*, cioè l'armatura fisica e di senso del nuovo assetto proposto;
- le azioni *settoriali* necessarie al funzionamento del sistema: accessibilità, servizi, qualificazione ambientale e del capitale umano, comunicazione e promozione, ecc.;
- le azioni di *accompagnamento*, che possono migliorare le relazioni tra interventi settoriali e amplificare l'integrazione complessiva tra interventi: monitoraggio, SIT, programmazione di bilancio, ecc.

Gli interventi materiali - I tipi d'intervento attivabili all'interno degli ARP – e negli ambiti di localizzazione delle premialità – sono piuttosto articolati, concernono sia il patrimonio pubblico che quello privato, sia l'edificato che gli spazi aperti, come risulta dagli artt. 7 e 9 della L. R. 12/2008.

Gli interventi che maturano premialità (comma 2, art. 9) – il cui costo viene convertito in superficie premiale attraverso il rapporto con il costo totale a metro quadrato di superficie complessiva stabilito dalla Regione per gli interventi di nuova costruzione di edilizia residenziale pubblica ridotto del venti per cento, comma 1 – possono essere articolati in due gruppi:

- restauro, risanamento conservativo, ristrutturazione edilizia, che riguardano patrimonio pubblico e/o privato, relativi a una scala di intervento prevalentemente *edilizia*;
- ristrutturazione urbanistica, realizzazione di infrastrutture e dotazioni territoriali e funzionali pubbliche eccedenti gli obblighi di legge, demolizioni di manufatti finalizzati a migliorare la fruibilità degli spazi pubblici, che concernono prevalentemente spazi *aperti e pubblici*.

Gli interventi inseriti nel Piano di azione sono verificati dal punto di vista della fattibilità. Ciò comporta che lo strumento urbanistico di riferimento sia necessariamente quello del piano attuativo, che consente anche di operare una stima delle quantità premiali e di ipotizzare uno schema distributivo per le aree di localizzazione delle quantità premiali.

E' opportuno che tali interventi siano selezionati in base alla possibilità reale di stringere accordi realmente cogenti tra promotore e soggetti attuatori; per questo è rilevante attivare un effettivo coinvolgimento dei potenziali attuatori nel processo decisionale e verificare, per quanto possibile puntualmente, le condizioni di fattibilità.

A fronte dei caratteri di *strategicità* e *integrazione* propri del QSV, è necessario che il Piano di azione contenga riferimenti anche agli interventi *extra ARP*, finanziati attraverso canali diversi da quelli della L. R. 12/2008, che possano costituire elementi portanti, o comunque rilevanti, della strategia complessiva del QSV, e in particolare dello "stralcio" costituito dal Piano di azione.

¹¹ Valentino 2003.

Il commercio e gli interventi immateriali – Il rafforzamento della rete commerciale del centro storico riveste un rilievo particolare, rispetto all'offerta rivolta non soltanto ai turisti, ma anche alla popolazione residente. Quest'ultima può veder così ricostruita una rete di servizi di prossimità – rispetto ai quali è possibile proporre forme innovative anche attraverso forme consortili di gestione – che contribuisce, contestualmente ad altre politiche, a rendere attrattivo il centro anche dal punto di vista residenziale. Tale rafforzamento può proporre alle persone diversamente abili, turisti o residenti, servizi che facilitino la vivibilità del centro storico.

La creazione di Centri Commerciali Naturali (CCN) potrebbe costituire una delle azioni strategiche utilizzabili dai centri storici per attivare nuovi modelli di sviluppo.

I CCN nascono come una “strategia di difesa” dei piccoli esercizi, che negli ultimi anni sono stati ridotti in modo significativo, sia in termini di unità che di addetti, dalla presenza dei grandi centri commerciali. Più di recente il CCN è stato concepito come un modo per impossessarsi di quegli spazi di mercato che i grandi centri commerciali non riescono ad occupare. Una “strategia di complementarità” o di “funzionalità reciproca” tra piccola e grande dimensione commerciale è possibile per due ragioni, perché:

- le quote di mercato non occupate dalla grande distribuzione non sono marginali e riguardano servizi commerciali ad alto valore aggiunto anche se non di “massa”;
- le strutture più piccole possono avere qualche probabilità di successo nella difesa ed acquisizione di quote di mercato rispetto a quelle più *efficienti* solo se scelgono un “piano” di confronto diverso da quello dei costi.

L'introduzione di una nuova centralità nelle aree urbane storiche fondata sui CCN può avere successo se la strategia di sostegno permette:

- una crescita di produttività;
- una specializzazione ed integrazione dell'offerta;
- l'appropriazione delle “economie esterne” prodotte dal contesto urbano di insediamento delle imprese.

La crescita di efficienza è un obiettivo che la piccola impresa può raggiungere se vengono messe in atto politiche che accrescono il loro grado di integrazione: dall'e-commerce alla creazione di gruppi di acquisto e così via.

La *specializzazione dell'offerta* implica che le imprese di piccola e media dimensione offrano prodotti e servizi diversi, complementari o aggiuntivi, rispetto a quelli garantiti dalla grande distribuzione. La specializzazione potrebbe non limitarsi all'offerta di prodotti “di nicchia”, ma investire una gamma vasta di servizi e di prodotti come quelli tipici del territorio (artigianato, enogastronomia, ecc.).

Le *esternalità* sono rappresentate dalle *qualità storico/architettoniche* dei centri nei quali le attività sono insediate. Come è noto, nelle *località turistiche* questa “appropriazione” delle valenze dei luoghi già avviene, e queste si trasformano in una rendita di posizione per le attività economiche che lì sono insediate. L'obiettivo, forse principale, dei CCN dovrebbe proprio essere quello di mettere in atto politiche in grado di trasformare le valenze storiche ed architettoniche dei luoghi in un valore aggiunto per le attività economiche.

Il recupero dei centri storici investe i contesti e la valorizzazione di questi accresce la *capacità attrattiva* dei luoghi, sia verso i residenti che verso i visitatori. Ma questa politica deve essere accompagnata da una di riqualificazione dell'offerta commerciale che deve trasformare la crescita di “seduzione” dei contesti in un incremento della domanda.

La qualità dei luoghi potrebbe, anche se non da sola, offrire uno specifico vantaggio competitivo alle imprese ivi localizzate, perché queste potrebbero utilizzare le esternalità urbane per incrementare la qualità ed il “rango” dei servizi offerti.

La relazione tra attività economiche e contesti è però biunivoca: la presenza dell'uno potenzia l'altro e viceversa. Questa interdipendenza diventa evidente analizzando gli effetti che produce la crisi delle attività commerciali insediate nei centri storici perché, oltre alla perdita di posti di lavoro, la chiusura di negozi e laboratori artigiani genera il declino del territorio stesso.

Per trasformare le esternalità urbane in un vantaggio competitivo delle imprese è necessario;

- dal lato dei centri storici, incrementare in modo adeguato la qualità dell'ambiente e dei servizi urbani. Ciò comporta sia la riqualificazione dei centri stessi (recupero spazi urbani, arredo, illuminazione, restauro

edifici e facciate, ecc.) a sostegno dei residenti e dei visitatori, che l'adeguamento dei servizi urbani (mobilità, parcheggi, ecc.) a sostegno della fruibilità e delle attività insediate nei centri;

- dal lato delle offerte commerciali artigianali e di servizi, migliorare la qualità e diversificare l'offerta. Più specificamente si tratta di adeguare la qualità delle offerte commerciali a quella delle risorse storico-artistiche-ambientali dei centri storici e di incrementare la qualità delle offerte e dei servizi al consumatore (prodotti tipici, disciplinari di qualità, *e-commerce*, insegne, vetrine, ecc.);
- in modo trasversale, integrare e promuovere congiuntamente l'insieme delle offerte dei centri urbani (musei, mostre, fiere, eventi, spettacoli, ecc.) per promuovere i contesti e le sue offerte.

I temi della formazione: scenari di rivitalizzazione dei centri storici e nuove catene imprenditoriali. La formazione costituisce un momento importante nell'attivazione del QSV. Una corretta impostazione della formazione e un suo corretto svolgimento costituiscono, infatti, la garanzia che le azioni e gli interventi proposti dal Quadro possano essere attuati correttamente e raggiungere gli obiettivi strategici che l'Amministrazione si è posta.

La formazione agisce sulle *risorse umane* che sono altrettanto importanti delle risorse "fisiche", perché senza risorse umane adeguate le risorse fisiche non possono essere valorizzate appieno.

Nel campo della rivitalizzazione delle attività economiche, che costituisce uno dei punti rilevanti del QSV, è possibile pensare a moduli di formazione che si riferiscano a *nuovi schemi di configurazione delle attività*.

In particolare, le associazioni di categoria del commercio, esprimono, in maniera trasparente, da tempo — e recentemente con maggiore compiutezza — la necessità di attivare una *formazione organica* per figure professionali innovative che possano operare nei centri storici.

L'organicità è legata a varie azioni imprescindibili:

- attivare un attento monitoraggio sul commercio per evidenziare con chiarezza fenomeni di "desertificazione" e/o nuove iniziative nei centri storici;
- fare delle reti commerciali uno strumento di servizio ai residenti e renderle, contestualmente, fattori di attrazione per i turisti (il centro storico può diventare una "vetrina");
- intendere il centro storico come *luogo del tempo libero, dell'istruzione e dello sviluppo delle relazioni sociali*;
- concepire il centro storico come *luogo di memoria delle tradizioni* (botteghe storiche, attività culturali, ecc.), anche "importate" (in rapporto all'eventuale presenza di migranti) e metabolizzabili dalla comunità. Per la valorizzazione e la promozione di attività che vadano in questo senso si può pensare anche a forme di autorizzazione per la qualifica di "tipicità";
- concepire il centro storico come *luogo ideale per la sperimentazione e l'innovazione*.

Rispondere in maniera innovativa alla domanda formazione significa, quindi, avere di fronte uno scenario complesso, che identifica il centro storico come luogo del tempo libero e delle relazioni sociali, da un lato, e come sede in cui si incardina un commercio che è in grado di fornire, attraverso nuovi format organizzativi dell'attività di vendita, anche servizi

Il centro storico come luogo del tempo libero e delle relazioni sociali

Il centro storico può rivestire un importante ruolo:

- *nella distribuzione delle funzioni della città complessa, attraverso l'incremento delle funzioni direzionali al suo interno (invece di delocalizzarle all'esterno come spesso è avvenuto e continua ad avvenire);*
- *come luogo di residenza, anche se in forme differenziate: prima casa, seconda casa, residenza temporanea, residenza per migranti, residenza definitiva di cittadini stranieri comunitari, residenza universitaria, ecc.*

In entrambi i casi, assume particolare rilevanza la mobilità alternativa o cosiddetta "dolce", per quanto concerne l'accesso, e soprattutto la mobilità interna al centro storico. Del resto concepire il centro storico come luogo del tempo libero va nella direzione di prefigurare luoghi di pedonalizzazione (o di percorribilità

alternative) e di “rallentamento” dei tempi della vita quotidiana che aiutino a sviluppare le relazioni sociali.

Il commercio nel centro storico: non solo vendita di beni ma anche erogazione di servizi

In tale quadro, la L. R. 12/2008 mette in evidenza l'importanza degli ESERCIZI MULTISETTORIALI che coniughino al loro interno più componenti di offerta di servizi o che addirittura costruiscano un “servizio complesso” attorno a una filiera da valorizzare (anche la Nuova disciplina integrata del commercio segue questa ottica). Qualche esempio:

- la componente dell'attività relativa al pubblico esercizio può essere esercitata contestualmente ad altre attività/servizi (artigianato, ricettività, ecc.);
- valorizzare la filiera della ceramica: si può contemplare nell'esercizio multisettoriale la presenza di un laboratorio artigianale, di un ristorante che porge le vivande su piatti di ceramica d'artigianato;
- offrire servizi per consentire ai visitatori e ai turisti una “libertà di movimento”; ci si riferisce alla possibilità di attivare servizi che siano in grado di agevolare i turisti, quali servizi per l'intrattenimento dei bambini; servizi per le persone diversamente abili, ecc.
- valorizzare le reti territoriali e le filiere “corte” dei prodotti enogastronomici che possono interessare sia la vendita che la somministrazione, anche unitamente, nello stesso esercizio multisettoriale.

Nel quadro degli scenari delineati, le attività di rivitalizzazione si basano su tre condizioni:

- attivare una politica di affitti per i locali destinati ad attività commerciali e a servizi complessi, da concordare con eventuali contributi pubblici (anche nell'ottica della rendita differita);
- creare e promuovere continuità di eventi costruiti su una forte sinergia tra Amministrazione e operatori privati, che possa trovare anche un consistente punto di appoggio nei CCN e nei soggetti che li gestiscono;
- ri-creare la catena imprenditoriale (che oggi per lo più è andata perduta), che diventa oggetto precipuo della formazione, dal punto di vista della struttura operativa, dei soggetti da formare, dei soggetti imprenditoriali da selezionare, della definizione di formule di organizzazione e gestione dei luoghi.

Ri-creare la catena imprenditoriale come base per una formazione innovativa

La ri-creazione della catena imprenditoriale si basa su tre passaggi:

- formazione di una struttura operativa nella quale le persone formate possano operare, delineando e mettendo a disposizione percorsi per la creazione d'impresa;
- selezionare i soggetti da formare, anche stranieri (in particolare per alcuni mestieri rispetto ai quali essi dimostrano particolari abilità e sono portatori di saperi specifici);
- selezionare i soggetti imprenditoriali sulla base di un now how operativo che li metta in grado di lavorare con la stessa flessibilità dei centri commerciali classici, ponendo attenzione a: politiche unitarie; attività di promozione; assortimenti merceologici; fidelizzazione dei city user;
- delineare formule di organizzazione/gestione dei luoghi e delle promozioni tra pubbliche Amministrazioni e privati (anche attraverso concessioni, operazioni immobiliari, ecc.).

Riorganizzare gli spazi per supportare la catena imprenditoriale

Ricreare la catena imprenditoriale richiede spazi, esterni aperti ed interni, adeguati e funzionali. Al di là dei vincoli sugli edifici storici, molti edifici medioevali sono stati rimaneggiati e modificati nel '700 e nell'800 e potrebbero essere utilizzati per rifunzionalizzare gli spazi. Ad es. oltre ai piani terra, il commercio/servizi/pubblici esercizi potrebbe organizzarsi nei piani più alti, in particolare per quanto concerne caffè e ristorazione.

Rispetto al riuso degli spazi si evidenzia anche la possibilità di rifunzionalizzare le chiese sconsacrate,

destinate a volte a sale convegni o a sedi di mostre. Non è da escludere l'uso a chiese cristiane, ad es. ortodosse, fattore che può aiutare l'integrazione sociale nel caso della presenza di migranti di particolari etnie.
Rileva inoltre la localizzazione degli esercizi multisettoriali da distribuire tra le zone A e le zone ai margini del centro storico.

Alla luce di quanto sopra esposto, le associazioni di categoria del commercio potranno organizzare, in coerenza con le Linee guida del QSV, corsi di formazione rivolti a ri-creare la catena imprenditoriale.

Le Amministrazioni potranno supportare questa fase formativa, collaborando con le Associazioni di categoria e con i "nuovi" imprenditori, su vari aspetti.

- organizzazione e rifunionalizzazione degli spazi
- localizzazione degli esercizi multisettoriali
- organizzazione della mobilità alternativa
- organizzazioni di tavoli di condivisione per tempi e orari delle attività
- condivisione delle attività di promozione
- creazione di consorzi pubblico-privato per la gestione dei centri commerciali naturali
- controllo della politica degli affitti ed eventuali contribuzioni pubbliche.

La Regione, per parte sua, potrà organizzare, anche su richiesta delle Amministrazioni, seminari di approfondimento su diversi temi. In particolare, in prima istanza, si possono evidenziare le tematiche del rapporto tra piano paesaggistico e centri storici (tra conservazione e sviluppo); la predisposizione e il funzionamento del SIT e quelle, molto complesse, che riguardano quanto accennato in "Fase preparatoria e propositiva" circa la possibilità di progettare nuovi schemi di intervento funzionali, distributivi, di accessibilità facilitata, organizzativi e tecnologici innovativi ipotizzabili per il ruolo attribuito all'area storica.

3.2.3. *Analisi di fattibilità*

Nella fase di definizione dei contenuti del QSV è necessario, per raggiungere gli obiettivi previsti, selezionare le azioni più efficaci ed efficienti, analizzandole dal punto di vista finanziario, tecnico ed economico e tenendo in debita considerazione i vincoli che limitano la libertà di intervento degli operatori.

La partecipazione renderà la valutazione più esaustiva e maggiormente attinente alla realtà del processo, in quanto la fattibilità dovrà tener conto dei differenti punti di vista degli attori coinvolti.

La raccolta del set di informazioni per le analisi di fattibilità dovrebbe consentire agli attori coinvolti una decisione fondata e motivata. La possibilità di un conflitto di interesse tra gli attori può far sì che debba essere ricercata una soluzione di compromesso tra gli attori stessi e le analisi di fattibilità aiutano a trovarla.

L'analisi di fattibilità ha l'obiettivo di:

- accertare la bontà della visione e degli obiettivi strategici;
- individuare la modalità di realizzazione più efficace ed efficiente (dati i vincoli della strategia prevista) del modello di valorizzazione;
- individuare gli interventi che siano condivisi dai principali attori coinvolti.

Il prodotto finale dello studio di fattibilità è costituito da un insieme di conclusioni e di raccomandazioni sulla possibile realizzazione degli interventi del QSV, offrendo indicazioni utili a orientarne le priorità e le modalità realizzative.

L'analisi di fattibilità (vedi allegato 5) si compone di studi di carattere *economico, finanziario e tecnico* che costituiscono momenti, dal punto di vista teorico, distinguibili tra di loro e affrontabili in sequenza, ma che,

nella pratica, interagiscono e si influenzano vicendevolmente. L'interazione tra questi elementi diversi serve a stabilire se la visione è effettivamente realizzabile, finanziariamente sostenibile, coerente con il quadro normativo esistente e compatibile con le capacità tecnico-istituzionali degli attori che devono assicurare l'effettiva realizzazione degli interventi e la successiva gestione. Le analisi necessarie per l'elaborazione di uno studio di fattibilità (analisi finanziaria, tecnica ed economica) dovranno essere realizzate insieme e coerentemente a una analisi di scenario; in sintesi, queste attività valutative possono essere così descritte:

Analisi della domanda - Questa indagine svolge un ruolo propedeutico e orizzontale rispetto alle altre fasi dello studio di fattibilità, con le quali ha un rapporto di *feedback*. Il suo obiettivo è quello di identificare e verificare l'esistenza quantitativamente significativa di un bisogno collettivo e di mercato cui il progetto intende dare risposta. Tale analisi rappresenta la fase costitutiva dell'identificazione dell'idea forza e, quindi, accompagna il processo di definizione del QSV sin dall'inizio, quando si definiscono le potenzialità. Nello studio di fattibilità la domanda si relaziona con l'analisi finanziaria, con l'analisi economica e con l'analisi di scenario.

Analisi finanziaria - L'analisi finanziaria permette di valutare la sostenibilità e il rendimento finanziario del progetto tramite l'aggregazione delle voci del bilancio aziendale in un piano di conti integrato. L'obiettivo è quello di stabilire se il progetto sarà in grado di generare un flusso di entrate tali da coprire le uscite, o se, al contrario, il progetto rischia l'insolvenza. I costi (d'investimento e di gestione) e i ricavi attesi dalla realizzazione del progetto sono calcolati sulla base dei prezzi di mercato. Al fine di attirare capitale privato, i ricavi devono essere in grado di coprire completamente i costi.

I dati principali necessari per questa analisi sono riferibili a un orizzonte temporale di cinque -dieci anni e si basano sulle previsioni di:

- flussi di investimento pubblico o privato;
- flussi dei costi e ricavi di gestione;
- fonti di finanziamento pubblico o privato.

Il risultato dell'analisi finanziaria, stabilendo il grado di sostenibilità futura del progetto di rivitalizzazione del centro storico, può essere riassunto attraverso alcuni indicatori di redditività, come il VAN (Valore attuale netto) e il SIR (saggio interno di rendimento).

Analisi tecnica - L'analisi di fattibilità tecnica descrive le caratteristiche tecnico-funzionali e dimensionali dell'investimento da realizzare. Da essa si deducono le stime dei flussi monetari dei costi di investimento, dei flussi per la manutenzione straordinaria, la durata di vita del progetto e i tempi medi previsti per i pagamenti e gli incassi. Il suo scopo è quello di fornire informazioni specifiche su tempi, modi e caratteristiche della funzionalità del progetto che l'analisi finanziaria trasformerà in valori monetari.

Analisi economica - L'analisi economica valuta gli impatti positivi o negativi che andranno a vantaggio o svantaggio della collettività per effetto dell'azione di valorizzazione dei centri storici. Nella valutazione finanziaria i calcoli sono finalizzati alla valutazione della sostenibilità di mercato degli interventi (considerando solo le variabili monetarie), mentre in quella economica si definisce la convenienza per la collettività, prendendo in considerazione anche costi e benefici di natura non finanziaria: ad es. la conservazione o perdita delle valenze storiche, la creazione posti di lavoro, ecc.

I metodi che la letteratura tecnica fornisce riguardo ai sistemi di valutazione dei benefici/costi sociali sono svariati. In una valutazione partecipata, come quella del QSV, è opportuno utilizzare un metodo in grado di dare risposte soddisfacenti a tutti gli attori. I *metodi multicriteriali*, che prendono in considerazione i punti di vista di tutti gli attori, sono quelli che possono meglio rispondere alle esigenze di una valutazione partecipata. Le analisi multicriteriali operano, generalmente, attraverso due passaggi:

- quello *informativo*, in cui si individuano i punti di vista condivisi da tutti gli attori, che saranno utilizzati per valutare le azioni (alternative) d'intervento e gli indicatori da utilizzare per definire, rispetto ai diversi attori, gli impatti indotti dalle alternative;
- quello *decisionale*, in cui i singoli *stakeholder* definiscono la gerarchia delle alternative, attribuendo ad ogni criterio un peso rappresentativo dell'importanza relativa. Alla fine saranno individuate le alternative (e la loro gerarchia) accettate dalla gran parte degli attori (soluzione di compromesso).

Analisi di scenario - Lo studio di fattibilità della visione e dei conseguenti obiettivi strategici si colloca sempre in una fase di valutazione *ex-ante*, in cui i dati disponibili sono in parte certi, ma per la maggior parte

(domanda, ricavi, ecc.) sono previsioni. Per valutare il rischio associato alle previsioni effettuate può essere utile far ricorso ad analisi di scenario il cui scopo è dare risposta a una domanda del tipo: *What if?*: cosa accade alle analisi di fattibilità del QSV nel caso in cui alcuni dei parametri strategici non fossero verificati? L'analisi di scenario, ipotizzando un incremento dei costi o una domanda inferiore o un ritardo nei tempi realizzativi relativamente allo scenario di riferimento del QSV, analizza gli effetti sulle valutazioni di redditività finanziaria ed economica.

La valutazione della partecipazione - La partecipazione stessa potrebbe essere soggetta a un processo di valutazione che permetterebbe, a conclusione dei lavori, di formulare valutazioni sulla realizzazione del processo partecipativo e di ricavare indicazioni utili per i futuri interventi. Gli indicatori potrebbero essere di tipo quantitativo o qualitativo. Ad esempio potrebbe essere registrata:

- la partecipazione in termini percentuali delle diverse categorie nei singoli momenti del percorso;
- il livello di conflittualità (numero di riunioni necessarie per arrivare all'accordo, numero di dibattiti o di risorse mobilitate per la risoluzione di conflitti);
- il rapporto tra partecipazione e realizzazione di singoli interventi;
- il grado di soddisfazione delle diverse categorie.

Monitorare queste variabili fornisce elementi utili di comprensione della partecipazione, ai quali si potrà fare riferimento anche nella fase di monitoraggio.

Le tecniche di valutazione partecipata permettono di consolidare il processo e di fondarlo su considerazioni più rappresentative.

Un monitoraggio e una valutazione di natura partecipata sono mirati a gestire il progetto identificando gli impatti, fornendo conoscenza e, soprattutto, aiutando a comprendere e negoziare con i diversi attori, portatori ciascuno di proprie aspettative e prospettive.

I pilastri di una valutazione di natura partecipata sono:

- la *flessibilità*: la valutazione deve adattarsi all'evoluzione del processo ed ai cambiamenti dei fattori locali nel tempo;
- la *partecipazione*: occorre aprire il processo per includere tutti i soggetti coinvolti dalla realizzazione dando loro la possibilità di interazione;
- la *negoziante*: deve avvenire tra i diversi *stakeholder* per raggiungere una base consensuale su cui poggeranno monitoraggio e valutazione in modo partecipato; inoltre essa dovrà portare a stabilire quali tipi di informazione gestire, quando, con che mezzi e come devono essere condivise le informazioni stesse;
- l'*apprendimento*: un'attenzione particolare deve essere rivolta alla crescita delle informazioni e della conoscenza, per arrivare a migliorare e sostenere l'azione di rafforzamento amministrativo e istituzionale;
- l'*acquisizione* del processo di valutazione da parte delle collettività locali: l'obiettivo è superare la formulazione di indicatori rigidi e forniti dall'esterno, per costruire una metodologia che risponda più direttamente alle esigenze locali, coinvolgendo attori chiave che aiutino ad accelerare l'interazione.

Alla base c'è, dunque, la considerazione di un sistema non più di natura "estrattiva" ma trasformativa; l'idea che gli *stakeholder* partecipino e non siano solo fonte di informazioni e che questo processo si accompagni alla costruzione di una coscienza e competenza locale.

3.2.4. Le risorse di bilancio per il budget del QSV

Tra i documenti di riferimento per la formazione del quadro delle risorse finanziarie da destinare alla realizzazione del QSV vanno annoverati quelli relativi alla Programmazione di bilancio, e cioè:

- *Relazione previsionale e programmatica, Bilancio annuale e Bilancio triennale*: connettono i programmi e i progetti, che danno attuazione agli obiettivi di programmazione, con le risorse disponibili in un *traguardo temporale triennale* (con specifica del primo anno per quanto riguarda il bilancio annuale);
- *Programma dei lavori pubblici*: definisce, in un documento con *riferimento triennale* (corredato di un elenco annuale), gli interventi da realizzare attraverso risorse reperibili in bilancio, vendita di immobili di proprietà dell'Amministrazione, ricorso al *project financing*. Gli interventi contenuti in questo Programma sono realisticamente realizzabili in relazione sia allo stato di avanzamento dei progetti e alla verifica di fattibilità economico-finanziaria. Il Programma dovrebbe fondarsi su un'analisi dei bisogni — che generalmente non viene mai effettuata in termini rigorosi, fondandosi in via prevalente sull'analisi storica — sulla cui base l'Amministrazione definisce il grado di priorità da attribuire alle diverse opere, a partire dalle tipologie di lavori indicate dalla normativa nazionale (art. 128, dlgs 163/2006): manutenzione, recupero del patrimonio esistente, completamento dei lavori già iniziati, nuova realizzazione. Va evidenziato che il Programma si riferisce essenzialmente a opere fisiche; le risorse per i servizi e gli altri interventi di natura immateriale — in particolare per i servizi sociali che rappresentano una destinazione rilevante delle risorse di bilancio delle Amministrazioni comunali — sono agevolmente rintracciabili nei bilanci.

Questi documenti consentono di individuare sia linee politiche che settori d'investimento e di spesa, con relativi interventi e attribuzione di risorse, che possono essere legati alle azioni/interventi per l'attuazione del QSV (soprattutto è possibile realizzare una mappa della loro localizzazione come indicato specificamente nell'allegato 10). Queste azioni/interventi (materiali e immateriali) possono essere "diretti" e "indiretti" rispetto ai contenuti del QSV.

Sono da considerare "diretti" quelli che coincidono con gli interventi del QSV e "indiretti" quelli che si ritiene possano essere connessi sinergicamente allo stesso..

I documenti della Programmazione di bilancio rivestono, dunque, una duplice utilità:

- da un lato, costituiscono un riferimento delle azioni e degli interventi che l'Amministrazione ha intenzione di attuare (in un quadro di certezza relativo alla disponibilità di risorse che si riferisce al traguardo temporale dei documenti stessi);
- dall'altro, costituiscono uno dei "tasselli" delle risorse attraverso cui costruire l'ipotesi di budget complessivo per l'attuazione del QSV.

Tra i documenti della programmazione di bilancio rileva per il QSV anche Il Piano esecutivo di gestione (Peg).

Il Peg (non obbligatorio per i comuni inferiori a 15 mila abitanti), accompagnato o meno da un "esplicito" piano degli obiettivi, rappresenta il documento attraverso cui la parte politica, dopo aver redatto i documenti di programmazione in base agli obiettivi prefissati, "consegna" ai dirigenti la responsabilità attuativa.

La struttura del Peg può essere variamente articolata, in rapporto a quanto stabilito dalle singole Amministrazioni: è possibile che l'attuazione di un programma/progetto sia seguita da un unico "centro di costo", come è possibile, invece, che sia trasversale a più centri di costo, facendo riferimento a un unico "centro di responsabilità" (accade anche, non frequentemente, che un centro di costo possa coincidere con un centro di responsabilità).

La scelta di tale struttura è rilevante non solo dal punto di vista dell'efficacia, efficienza, economicità nella realizzazione, ma anche da quello del *monitoraggio e della valutazione* del processo attuativo (generalmente effettuabile attraverso un sistema di indicatori definito nello stesso Peg).

In questa specifica fase, il Peg può essere di utilità per la costruzione del quadro dei programmi e progetti in corso di realizzazione, che possono coincidere con alcuni di quelli contenuti nel QSV o essere comunque a questi connessi.

Esistono però piani e programmi di settore i cui finanziamenti non entrano nel bilancio dei Comuni, perché i fondi vengono spesi direttamente dall'erogatore o dal destinatario finale (ad es. il finanziamento alle Province per le biblioteche) o perché i fondi destinati ad ambiti di livello intercomunale vengono attribuiti a un' "entità" terza (costituita da rappresentanze, o articolata per deleghe ai soggetti interessati) delegata a programmare, a realizzare e a gestire. E' il caso dei Piani di Zona, e dei relativi Accordi di Programma, di cui alla legge n. 328/2000 (legge sulla socio-assistenza).

Se si dovesse ravvisare un interesse specifico del QSV per questo tipo di servizi, potrebbe essere utile disporre a parte di un conto intestato a servizi finanziati e gestiti "esternamente" (che registri le entrate in termini di "servizi effettivi" e le spese che la struttura deve sostenere per coprire i costi di partecipazione nell'entità terza).

Va evidenziato che questo lavoro potrebbe essere anche particolarmente utile in vista dell'elaborazione del *Piano dei servizi* previsto dalla L. R. 11 /2005, e di cui si attende ancora il Regolamento, strumento che può costituire un supporto fondamentale per il QSV.

3.2.5. Il piano di marketing, la comunicazione e la segnaletica

Il piano di marketing e la comunicazione: le finalità - La concezione di *territorio come sistema competitivo* è ormai un dato condiviso così come il marketing territoriale, che interpreta il territorio stesso come un organismo complesso, all'interno del quale interagiscono forze diverse anche in contrasto tra loro.

Per elaborare un piano di marketing, è opportuno, innanzitutto definire le finalità che dovrebbero essere condivise e fortemente innovative. La competitività non si basa soltanto sulle *best practices*, da trasferire fin dove utili, ma anche, e soprattutto, sulla *corretta ricerca delle specificità*, ancora non esaltate, dei territori. Nel caso della L. R. 12/2008, il processo di costruzione del QSV riassume in sé la definizione delle risorse e delle specificità su cui fondare la strategia di valorizzazione e le relative finalità, pertanto il Piano di marketing assume in questo contesto il ruolo di uno strumento, insieme ad altri, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo. Si può valutare l'opportunità di riferirsi a un territorio più vasto di quello del QSV (ad esempio intercomunale), se si dovesse ravvisare la necessità/utilità di promuovere strategie territoriali comuni a più contesti.

Nello specifico caso umbro, i possibili segmenti di intervento, autonomi ma interconnessi, possono essere:

1. *agricoltura di qualità*: le numerose peculiarità riconosciute, anche in sede internazionale, vanno legate ai luoghi in maniera inscindibile per poter resistere a forme di concorrenza diretta, misurandosi su questo piano con la "forza" di prodotto unitamente al luogo di provenienza;
2. *piccola impresa "made in Umbria"*: l'eccellenza di prodotto può trovare un effetto "convoglio" rispetto ai singoli vagoni che la compongono. La narrazione congiunta può favorire la nascita di nuove aziende che coprano eventuali "buchi" nella filiera. Un approccio di "intelligenza collettiva" che permetta di perseguire "fluidità organizzativa" congiunta a forte "capacità innovativa" di produzione e prodotti;
3. *turismo di natura, cultura e innovazione*; il compendio tra identità evolutiva dei luoghi e capacità di ridefinire nuove "narrazioni" per mantenere il prodotto in una fase costante di attrattività e appetibilità.

Le analisi propedeutiche - In tale cornice, diviene necessario attivare un lavoro di analisi puntuale rivolto a:

1. *Caratterizzare l'area geografica* di pertinenza, dal punto di vista degli assetti fisici e naturalistici, soprattutto nelle evidenze che influenzano il sistema delle attrattività turistiche e non (vedi i capitoli 1 e 2);
2. *Rintracciare le peculiarità economiche territoriali*, ovvero quelle che definiscono i punti di forza, i *plus* competitivi, non necessariamente proporzionali al fatturato o all'occupazione. Un'azienda "non luogo" ad esempio, ovvero senza specifici legami con il territorio può essere tralasciata, mentre intraprese piccole ma dal significato identitario e cultural-turistico forti andrebbero segnalate. Fanno parte di questo segmento le iniziative: *agricole* (peculiarità autoctone, biologiche, ecc.); *artigianali* (artistica, agroalimentare di filiera corta e km. zero, di cultura materiale); *di servizi e ricerca* legati al territorio (culturali, fruitivi, didattici, di tecnologie avanzate applicate agli altri segmenti autoctoni); le iniziative *turistiche* (rurali, complementari, borghigiani, alberghi diffusi, di servizio ai fruitori);
3. *Definizione di un calendario*, quanto più completo possibile, degli *eventi* espressi dal territorio in oggetto, di natura religiosa, tradizionale, culturale e storica (Sagre, Fiere, mercati tipici, Festival, eventi artistici e culturali). Tali appuntamenti rappresentano l'immagine, cioè "l'identità percepita", del territorio dai propri cittadini e dall'esterno, con ricadute decisive sull'identità collettiva, la sua coesione sociale e la possibilità

di organizzare armonicamente ed efficacemente un programma. Tale calendario potrà essere così compilato: data, tema, peculiarità, ricadute culturali previste, ricadute turistiche prevedibili (numero visitatori, presenze), ricadute economiche prevedibili;

4. *Analisi dei principali articoli* di stampa locale e, ove presenti, nazionale, per evidenziare il recepimento degli eventi dall'ambito locale e dall'esterno (al fine di implementarne efficacia e qualità). Sarà molto utile, ove possibile, sunteggiare le trasmissioni radio/Tv locali e, ove presenti, nazionali col medesimo fine;
5. Somministrazione informale/formale, ove possibile, di *questionari chiusi agli attori del territorio* (associazioni, gruppi di volontariato, gruppi di turisti organizzati e non) per comprendere il *sentiment* tendenziale;
6. *Monitorare il mantenimento qualitativo dei luoghi*. Capacità di programmare e attuare attività di gestione e manutenzione ordinaria di spazi verdi e luoghi pubblici da parte di volontari/anziani, cooperative sociali organizzate. Tale aspetto è rilevante perché indica il livello di adesione dei cittadini ai propri luoghi.

Tali indicatori/parametri permettono di analizzare/avviare un Piano di marketing territoriale condiviso, che fa essenzialmente leva sulla coesione sociale e su un approccio condiviso alla crescita sostenibile delineato nel QSV (per ulteriori informazioni e buone pratiche consultare gli allegati 11a e b).

La strategia e la definizione dei target - I dati acquisiti permettono di disporre di un quadro sufficientemente chiaro per definire i punti di forza e di debolezza per impostare la strategia complessiva di valorizzazione territoriale, che possono essere rintracciati attraverso l'analisi SWOT, e, quindi, le relative azioni concrete.

E', inoltre, opportuno definire i *diversi target* e i relativi risultati da ottenere. Ad esempio nella riqualificazione ricettiva, sarà possibile individuare diversi *segmenti di domanda*:

- domanda di *eccellenza* (5, 4 stelle superiore e residenze rurali uniche) per una filiera di segmento elevato con servizi complementari adeguati (wellness, esperenzialità, cultura e identità di nicchia ed estremamente cool e originali);
- domanda di *qualità* (3-4 stelle e turismo rurale qualificato) per soggiorni brevi/medi mirati ad aspetti specifici (sport/wellness, cultura materiale/arte);
- domanda *escursionistica* (tutto in un giorno) o di *comunità* (scout, dopolavoro, associazionismo) che richiede attrattività analoghe al punto precedente o semplicemente *en plen air* per la socialità e lo svago comune.

L'interazione tra la definizione dei target e la coerenza delle relative azioni, rappresenta un nodo centrale per il successo della strategia. La strategia dovrebbe essere sufficientemente analitica per dare i necessari indirizzi di settore e, al contempo, così generale da rappresentare una modalità applicabile a tutti i segmenti dello stesso intervento.

In sintesi è possibile ipotizzare i seguenti step:

- acquisizione dei dati;
- definizione dei punti di forza e di debolezza;
- compilazione Analisi e matrice SWOT/Altri eventuali indicatori sintetici;
- progettazione della Strategia di valorizzazione territoriale;
- definizione delle priorità di intervento nella gestione delle criticità;
- definizione dei target e dei risultati conseguibili;
- definizione delle azioni concrete di intervento per target e finalità;
- realizzazione delle azioni progettate;
- verifica degli esiti e correzione delle modalità applicative;
- realizzazione delle nuove azioni progettate.

La segnaletica - L'articolo 4 della L. R. 12/2008 individua, tra i contenuti del QSV, "la qualificazione della segnaletica toponomastica, turistica, commerciale, di pubblica utilità e dei servizi nonché della cartellonistica pubblicitaria", e fa a tal fine esplicito riferimento alla deliberazione della Giunta regionale 19 marzo 2007, n. 420 (Disciplina interventi recupero patrimonio edilizio esistente, articolo 45, comma 1, lettera b) della legge regionale 18 febbraio 2004, n. 1 (Norme per l'attività edilizia) con il Repertorio dei tipi e elementi ricorrenti nell'edilizia tradizionale).

Nel contesto del processo del QSV, l'obiettivo di una strategia specifica relativa alla segnaletica può essere quello di far riconoscere, nel carattere dei mezzi della comunicazione, l'*attributo primo della territorialità*.

La segnaletica è il primo indicatore del processo di rivitalizzazione e valorizzazione per:

- la riconoscibilità della fisicità naturale e architettonica dei centri storici;
- la descrizione degli elementi architettonici;
- la qualità degli elementi del paesaggio;
- le attività sociali, culturali ed economiche pubbliche e private;
- il sistema dei servizi offerti pubblici e privati;
- il sistema dell'accessibilità e la definizione di un percorso cognitivo di fruizione dei luoghi interessati dal QSV.

A differenza degli altri tipi di segni, il *segnale* — toponomastico, turistico, pubblicitario — ha una funzione non soltanto di comunicazione o di semplice informazione passiva; il segnale — rappresentando una direzione, un ordine, un avvertimento, una proibizione, una istruzione didattica di un luogo o di un evento — non solo comunica ma deve provocare una reazione. Nella sua forma esteriore (cartello, iscrizione o immagine) il segnale impone nel campo sensibile del fruitore uno specifico messaggio cognitivo. Il sistema dei segnali deve essere *inevitabile*; esso stimola, e può accelerare o rallentare la fruizione.

La segnaletica, in contesti territoriali complessi per qualità storico-ambientale o urbana, negli ultimi anni, in numerose esperienze nazionali e internazionali, si è affrancata dal suo carattere simbolico per rigenerarsi come *sistema integrato di comunicazione*. L'uso di vettori visivi corrisponde all'uso di segnalatori tattili e matrici come indicatori di luogo e di eventi. Il suono, la ripetizione di elementi costruiti e vegetali, il colore, i campi architettonici e i percorsi sono disposti per superare le barriere linguistiche e culturali e per non essere fraintesi nell'esplicazione del loro ruolo specifico.

La *fisicità* della segnaletica è quindi un'importante occasione di progetto. In contesti urbani o naturali, il segnale usato o il sistema dei segni e segnali si dispone come parte integrante della materialità e sensibilità dei luoghi, che possono anche essere pavimentazioni differenziate per materiale o colore, insegne o indicatori di luoghi di sosta e di osservazione.

Una segnaletica per la valorizzazione - Il progetto della segnaletica è diretta conseguenza formale della visione strategica. Il messaggio dovrebbe essere *semplice e sintetico* laddove il segnale determini una indicazione diretta; *emozionale e sensibile*, legato alla percezione sensoriale e all'habitat che il progetto persegue, laddove il segnale debba far percepire al fruitore un'importante componente di riconoscibilità del luogo, a un punto di attenzione, a una pausa, ad un anticipo dell'evento o a un cambio di sistema.

La peculiarità della visione strategica, attraverso il progetto della segnaletica, guiderà la selezione dei materiali della comunicazione.

Si suggerisce, preliminarmente, di definire, per contesti omogenei e tipizzati, un *alfabeto della comunicazione*, uno strumento che identifichi gli indirizzi e i termini essenziali del progetto di comunicazione. Per sviluppare un alfabeto della comunicazione è necessario, in primo luogo, un atto di recupero dell'*alfabeto storico*, se esiste ed è tipico del luogo, al fine di attualizzarlo e renderlo funzionale al progetto e all'utenza; in molti casi, potrebbe essere sufficiente che il piano di comunicazione del QSV aggiorni gli alfabeti presenti.

L'alfabeto della comunicazione è anche però strettamente dipendente dalla politica messa in atto per il programma di valorizzazione e dalla trasformabilità che questo comporta. Progettare un alfabeto per qualificare gli interventi presuppone in sostanza due condizioni:

1. radicamento: legare il sistema della comunicazione e dei segnali al contesto fisico e culturale di riferimento;
2. flessibilità: comporre la struttura del sistema della comunicazione e dei segnali in modo da poter accogliere variabili e implementazioni, tipiche delle condizioni transitorie dei linguaggi.

In questo modo, il processo messo in atto con il QSV potrà sviluppare un quadro tipico e, allo stesso tempo, differenziato del mezzo comunicativo, come primo e transitorio elemento di riqualificazione del contesto.

La segnaletica può essere ordinata per gerarchie relative alla sua funzionalità:

1. toponomastica e indicatori stradali;
2. prescrizioni di direzione o condizione di luogo;
3. informazione e indicazione di eventi, luoghi o cose.

A tali categorie gerarchiche dovranno corrispondere dei sottosistemi informativi; per ogni sottosistema, il piano di comunicazione potrà predisporre un determinato carattere funzionale al progetto, definendo matrici, stabilendo dimensioni e contenuti formali del quadro informativo.

Il *Progetto di segnaletica* che ne consegue, sia esso relativo a spazi ed attrezzature per l'affissione diretta, insegne o pubblicità relativa al piano stesso, dovrà specializzarsi in funzione della localizzazione degli interventi: *dentro* o *fuori* dal centro storico; nei *territori storici* qualora il progetto di valorizzazione sia esteso a un insieme di piccoli nuclei diffusi.

All'interno degli ARP, come per ogni area del centro storico, sono già attive norme regionali che regolamentano i principi del decoro e dell'uso per gli spazi per l'affissione, la segnaletica, la pubblicità e ogni altra forma di esposizione al pubblico di insegne o altro. In tali zone è comunque fatta salva la possibilità di integrare o adeguare le disposizioni generali in rapporto alla classificazione degli edifici e dei tipi edilizi oggetto d'intervento. L'Amministrazione contempla ancora la norma (Del. G.R. 420/2007), provvede — “mediante piani di settore o progetti di opera pubblica che comunque adottano criteri unitari per l'intero insediamento” — “alla pubblica affissione, all'illuminazione e alla pavimentazione stradale, nonché alle altre opere di arredo, sistemazione e attrezzature degli spazi pubblici”.

Tali criteri dovrebbero pertanto essere determinati all'interno del piano di marketing e comunicazione del QSV. Analogamente può essere pensato un piano organico delle pavimentazioni pedonali o di sosta (parcheggi).

3.2.6. Il monitoraggio e il SIT

Il monitoraggio del QSV - Una delle attività più importanti da attivare nella fase di realizzazione del QSV è il monitoraggio, peraltro esplicitamente indicato al punto e) dell'art. 4 della L. R. 12/2008 tra i contenuti necessari. Attraverso il monitoraggio, infatti, è possibile mettere in atto una verifica periodica e sistematica dello stato di attuazione, consentendo così di apportare, se necessario, interventi correttivi. Tale attività, contestualmente, funge da mezzo di verifica sullo stato di avanzamento degli interventi e costituisce la principale fonte di informazione per la valutazione in itinere e finale del QSV. In questo senso il monitoraggio è l'attività cardine che consente di sostenere il processo circolare del QSV (vedi fig. 1).

È necessario fare una distinzione, tra monitoraggio generale del QSV e monitoraggio specifico degli ARP. Mentre il primo è utile per verificare lo stato di attuazione del programma di valorizzazione nel suo complesso nonché il rispetto del livello di integrazione reciproca tra le azioni, il secondo ha finalità più circostanziate e ha come oggetto l'avanzamento realizzativo del “sistema ARP”.

Un elemento di forte complessità che riguarda la costruzione del monitoraggio degli ARP consiste nell'identificare dati e indicatori sufficientemente rappresentativi rispetto agli obiettivi e ai principi strategici dei progetti: integrazione, concentrazione, territorialità, partenariato, coerenza interna ed esterna, variabili istituzionali e amministrative, impatto. Naturalmente, molti di questi dati e indicatori verranno utilizzati nell'ambito delle attività di valutazione, rispetto alle quali il sistema di monitoraggio dovrebbe possedere caratteri di completa integrazione.

In base a questi presupposti, si identifica nel SIT lo strumento più opportuno per la gestione delle attività di monitoraggio. Ideale sarebbe un SIT unico, con una parte destinata alla gestione del QSV e degli ARP (una sorta di intranet) e un'altra destinata alla comunicazione interna ed esterna. Bisognerà valutare da parte delle Amministrazioni quanto questo sia possibile in rapporto ai sistemi d'informatizzazione già attivi (possibilità di creare un SIT unico integrato) e quanto, invece, difficoltà di varia natura possano rendere più conveniente un processo gestibile attraverso singoli moduli informatici.

SIT per la gestione e il monitoraggio del "sistema ARP" - Per raggiungere un efficiente livello di controllo di processo, sarà necessario e sufficiente implementare il sistema informativo del piano comunale, laddove esistente, con i dati di tutti gli elementi del sistema di risorse propri dei vari progetti, mettendo in sinergia gli strumenti operativi e le informazioni a disposizione.

Richiamando la Deliberazione di Giunta Regionale n°102 del 25 gennaio 2006, e in coerenza con gli indirizzi generali espressi in tale documento sulla informatizzazione dei piani attuativi in formato numerico georeferenziato, il sistema informativo necessario al monitoraggio si appoggia, integrandolo, a quello a disposizione del Comune per la gestione del piano. I nuovi livelli informativi dovrebbero essere concepiti con una peculiare vocazione a sostenere un'efficiente gestione del progetto, da parte dell'Amministrazione comunale competente; quindi la formulazione delle tabelle, in modo particolare di quelle relative ai singoli interventi, potrà essere integrata con ulteriori informazioni in relazione all'eventuale utilizzo di procedure dedicate alla gestione automatizzata del progetto.

Lo schema di organizzazione delle informazioni resta semplificato in una struttura di tre tabelle relazionate: la prima riguarda la descrizione degli ARP e la loro estensione; la seconda la descrizione dei singoli interventi e la loro localizzazione; la terza localizza e quantifica la premialità associata ai singoli interventi. Tutte le informazioni saranno georeferite all'interno del sistema informativo del PRG, assumendo le stesse le specifiche tecniche e tecnologiche.

Gli indicatori che potranno essere implementati nelle varie tabelle informative sono ispirati alle direttive della deliberazione di Giunta Regionale sopra citata, così come ogni integrazione di campo informativo, necessaria alle esigenze della singola Amministrazione comunale, dovrà sempre conformarsi a detta deliberazione. L'obiettivo dell'Amministrazione resta quello di monitorare in modo efficace il complessivo processo di attuazione, secondo quelle regole condivise, evitando nel contempo la gestione e l'imputazione di complesse tabelle informative che irrigidirebbero il sistema di monitoraggio; le linee guida in materia di descrizione informativa restano pertanto ispirate a un profilo essenziale degli indicatori minimi necessari che sono di seguito riassunti in tre Tabelle.

Tabella 1 – ARP

- 1) Nome e codice identificativo;
- 2) Descrizione sintetica con indicazione dell'obiettivo;
- 3) Identificazione e quantificazione planimetrica dell'area della ARP.

Tabella 2 – Interventi

- 1) Nome e codice identificativo;
- 2) Codice dell'ARP di riferimento; (link relazione tabella 1.1)
- 3) Indicatore sintetico di rilevanza strategica;
- 4) Indicatore sintetico del rispetto del cronoprogramma dei lavori;
- 5) Data di inizio dell'intervento;
- 6) Data di fine dell'intervento;
- 7) Quantificazione della premialità;
- 8) Identificazione e quantificazione planimetrica dell'area di intervento.

Tabella 3 – Premialità

- 1) Nome e codice identificativo;

- 2) Codice dell'intervento di riferimento; (link relazione tabella 2.1)
- 3) Descrizione della premialità;
- 4) Identificazione planimetrica e quantificazione dell'area della premialità;
- 5) Stato della fruizione della premialità.

La "Tabella 1 – "ARP" assolve esclusivamente lo scopo di illustrare e localizzare l' ARP e non contiene dati critici né complessi.

La "Tabella 2 – "Interventi" rappresenta la sostanza informativa dell'intero sottosistema per la gestione. Una prima attenzione va posta al "codice dell'ARP di riferimento" (2.2) poiché rappresenta il campo di link che relaziona il singolo intervento al rispettivo ARP, evitando la ripetizione ossessiva dei dati dell' ARP di riferimento.

Notevole importanza rivestono i campi "Indicatore sintetico di rilevanza strategica" (2.3) e "Indicatore sintetico del rispetto del cronoprogramma dei lavori" (2.4). Il tecnico responsabile del procedimento ha possibilità di segnalare in questi campi eventuali livelli di allerta o criticità, con lo scopo di prevenire o limitare la portata di eventuali disfunzioni capaci di mettere in crisi il sistema di interventi o parte di esso. Nel primo indicatore di "rilevanza strategica" si può fare riferimento alla classificazione delle azioni (di sistema, settoriali, di accompagnamento) già proposta.

Il secondo indicatore di "rispetto del cronoprogramma dei lavori" serve a evidenziare quegli interventi nei quali concentrare l'attenzione dell'Amministrazione, affinché ipotetici ritardi nel programma di svolgimento dei lavori non causino disfunzioni nell'intero programma di valorizzazione.

La "Tabella 3 – "Premialità" assolve lo scopo di illustrare, quantificare e localizzare la premialità permettendo all'Amministrazione di riepilogare le modificazioni indotte nello strumento di pianificazione. Attenzione va posta al "Codice dell'intervento di riferimento" (3.2) poiché questo campo rappresenta il campo di link che relaziona la premialità al singolo intervento rispettivo.

Le tabelle 2 e 3 saranno per loro vocazione quelle che potranno subire maggiori incrementi di campi informativi, in modo particolare relazionati alla gestione degli atti amministrativi dell'intero processo, così come in relazione all'identificazione dei soggetti che attuano gli interventi e a quelli che fruiscono delle premialità, consentendo la completa tracciabilità dell'intero processo di trasformazione e il monitoraggio dello stato dell'effettiva copertura finanziaria di tutto il programma di valorizzazione.

L'adozione di procedure di gestione amministrativa automatizzata, da parte delle singole amministrazioni comunali, resta un'attività virtuosa, auspicabile in modo particolare laddove il livello di informatizzazione sia già avanzato, poiché consente una gestione accorta e ottimizzata, capace di adottare correttivi strategici in corso d'opera senza incorrere nella messa in crisi del QSV. L'implementazione del sistema informativo consente in ogni caso il perseguimento di una gestione accorta e ottimizzata di tutto il processo di trasformazione.

3.3. Soggetti e competenze

In questa fase, le attività delegate alle differenti tipologie di soggetti già identificate, possono essere così sintetizzate. Soggetto:

- a) *Decisionale* - La sua funzione è quella di: approvare in prima istanza il QSV redatto dall'organismo gestionale; approvare o rinviare il Piano di Azione del QSV; garantire la sottoscrizione degli accordi per il QSV tra le parti; decidere sulle eventuali inadempienze segnalate dall'organismo gestionale.
- b) *Gestionale* - Ha l'incarico di: promuovere e gestire la negoziazione tra le parti; definire le modalità d'integrazione delle azioni con i piani di settore; promuovere l'attivazione degli investimenti privati e pubblici per i fini del QSV; verificare costantemente l'attuazione del programma di fase ed il rispetto dei tempi; sovrintendere alle sedute e tavoli partecipativi del QSV; coordinare le eventuali iniziative strategiche integrate per centri di interesse; redige il Piano di Azione del QSV.

- c) *Tecnico* - Si fa carico di: svolgere le analisi di fattibilità economica e tecnica necessarie per la definizione degli accordi; elaborare i dati e raccogliere le informazioni necessarie per l'assunzione delle decisioni e per la partecipazione; implementare il SIT e gestire il sistema di monitoraggio e la contabilità economica e finanziaria del QSV; formulare i pre-accordi costitutivi degli ARP, comprensivi delle analisi costi/ricavi e degli schemi funzionali distributivi da realizzare; definire le aree di utilizzazione delle premialità, delimitandole e proponendole all'approvazione dell'Amministrazione comunale; costruire tutti gli elementi di definizione del piano finanziario; elaborare il piano di marketing; organizzare la comunicazione e la diffusione informativa; gestire tecnicamente i Forum ed i tavoli di lavoro; organizzare le animazioni e gli incontri pubblici; redigere il QSV secondo le indicazioni impartite dall'organismo gestionale.

3.4. I prodotti: il Piano di Azione del QSV

3.4.1. Finalità

Il Piano di Azione, articolato in grandi "capitoli" che rappresentano gli assi strategici, promuove gli obiettivi generali e specifici individuati nella fase precedente e identifica concretamente gli interventi attraverso i quali attuare il QSV.

In ragione della natura complessa dello strumento, il Piano di Azione non si limita a individuare gli ARP e gli interventi specifici sul patrimonio storico e sugli spazi pubblici in zona A, ma definisce, laddove ne siano state verificate la fattibilità (anche finanziaria) e la sostenibilità, altresì:

- gli ambiti di localizzazione delle premialità generate negli ARP e le possibili destinazioni d'uso;
- gli interventi infrastrutturali (anche diversamente finanziati), strumentali alla realizzazione del programma di valorizzazione;
- gli indirizzi per la pianificazione territoriale, urbanistica e di settore;
- le azioni immateriali: forme di incentivazione e sostegno alle attività economiche e di formazione, piani di marketing e di comunicazione;
- il piano finanziario complessivo e le sue relazioni con la programmazione di bilancio comunale.

Le caratteristiche fondamentali del Piano di Azione sono: *l'orizzonte temporale breve* (mentre le strategie hanno respiro temporale medio-lungo) e il *riferimento ad assi strategici ed ambiti territoriali delimitati*. Il piano deve garantire un'attenzione costante all'*integrazione* tra le azioni, che altrimenti rischierebbe di essere compromessa in fase attuativa.

Le azioni che strutturano il Piano di Azione possiedono, infatti, oltre a un valore strategico proprio, un elevato livello di relazione reciproca. Può a tal fine essere di ausilio utilizzare forme di rappresentazione diagrammatiche che mettano in evidenza i diversi valori delle azioni – che possono essere ad esempio articolate in azioni *bandiera* (intese come azioni guida) e azioni ordinarie – e le relazioni reciproche.

I contenuti del Piano riguardano necessariamente:

- l'individuazione delle azioni, dei relativi obiettivi e contenuti;
- la regolamentazione degli aspetti operativi: verifiche di congruenza; individuazione dei livelli istituzionali coinvolti nell'approvazione e nell'attuazione; definizione degli strumenti attuativi;
- l'approfondimento (ove necessario) delle analisi e diagnosi di situazioni puntuali;
- la focalizzazione di rischi e difficoltà nonché dei benefici attesi;
- l'individuazione degli attori responsabili e la formalizzazione dei relativi impegni;

- la definizione dell'arco temporale prevedibilmente richiesto per l'attuazione, anche in relazione agli interventi funzionalmente connessi;
- la definizione delle risorse finanziarie;
- la definizione degli aspetti relativi alla comunicazione, al monitoraggio e alla valutazione.

Nelle modalità e con le tecniche che le Amministrazioni riterranno più opportune, anche il Piano di azione sarà *condiviso*, non solo e non tanto ai fini di una generica costruzione di consenso intorno al QSV, quanto proprio per la necessità di formalizzare l'*impegno* della comunità, che può essere:

- concreto, nelle azioni rispetto alle quali operatori e cittadini sono direttamente e "fisicamente" coinvolti, anche attraverso gli interventi privati;
- partecipato, in particolare nelle azioni di tipo immateriale, che richiedono adesione culturale e consapevolezza identitaria;
- di prospettiva, nel senso di apertura verso possibili iniziative future, in coerenza con le linee di sviluppo prefigurata.

3.4.2. I contenuti del QSV

Con la definizione del Piano di azione, e quindi con l'individuazione di un primo blocco di interventi fattibili nel breve periodo, si chiude la predisposizione del QSV come documento condiviso di identificazione della strategia e delle azioni di valorizzazione del territorio. Non si chiude, però, il processo di implementazione: il comma 4 dell'art. 4 della L. R. 12/2008 recita, infatti, testualmente: *"Il quadro strategico è approvato dal Comune ed è sottoposto a verifica con modalità e frequenza stabilite dal Comune stesso"*.

Il valore del documento che, in questa fase, si presenta alla Regione è pertanto quello di comunicare:

- gli elementi essenziali della diagnosi territoriale;
- il resoconto e gli esiti del processo partecipativo attraverso il quale sono state definite le strategie;
- la definizione degli ARP e l'individuazione delle aree di localizzazione delle premialità (art. 2 L.R. 12/2008, lett. c)
- l'individuazione degli interventi di breve periodo, con le relative fattibilità e piano finanziario;
- l'eventuale individuazione di ipotesi di azioni da avviare nel medio periodo, come implementazione del primo Piano di azione;
- il piano di lavoro relativo al "mantenimento in vita" del processo di valorizzazione.

La struttura dell'*indice* del documento potrebbe essere la seguente:

1. *Sintesi del quadro conoscitivo. Le risorse del sistema*
2. *"Elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale" (lett. l, art. 4 l.r. 12/2008)*
3. *"Individuazione delle potenzialità e delle criticità del sistema" (Analisi SWOT) (lettera a)*
4. *Idea-forza: "indicazione del ruolo che il centro storico può svolgere nel proprio contesto territoriale mediante l'insediamento e lo sviluppo di attività e funzioni con esso coerenti e compatibili" (lett. b)*
5. *Visione strategica e modello di valorizzazione*
6. *Obiettivi di sviluppo e risultati attesi*
7. *Azioni strategiche a carattere pluriennale (lett. c)*
8. *Interventi materiali sul patrimonio storico, sull'ambiente e le infrastrutture (ARP) anche in connessione con le aree di localizzazione delle premialità (lett. d)*

9. *Interventi immateriali relativamente alle attività economiche (con l'individuazione degli elementi di possibile sviluppo di centri commerciali naturali e centri polifunzionali di servizi (lett. h), sul capitale umano (fabbisogni e programmi formativi) (lett. g)*
10. *Piano di comunicazione e marketing (compresa la qualificazione della segnaletica) (lett. i)*
11. *Attori: compiti, responsabilità, modalità di interazione e di partecipazione, forme organizzative*
12. *Accordi e intese (comma 5)*
13. *Fattibilità e strumenti di carattere urbanistico (lettera c), normativo, procedurale amministrativo, partecipativo, organizzativo e gestionale necessari per l'attuazione del QSV (lett. m)*
14. *Cronoprogramma e priorità (lett. c)*
15. *Fattibilità e piano economico-finanziario (lett. f)*
16. *Monitoraggio: sistema, indicatori, procedure di correzione, integrazione e aggiornamento (lett. e)*
17. *Indirizzi per le altre pianificazioni*

3.4.3. La struttura del QSV

La restituzione di tutte le attività e le scelte operate nel corso del complessivo processo di costruzione del QSV in un unico documento rischia la produzione di un testo di dimensioni difficilmente "governabili". Come già per il *Documento strategico* di seconda fase, pertanto, potrebbe essere opportuno produrre più elaborati diversamente "componibili" in rapporto alle specifiche esigenze comunicative del pubblico cui gli elaborati stessi vengono rivolti.

Rispetto all'elenco completo dei contenuti di minima sopra riportato, ci si può orientare verso l'elaborazione di:

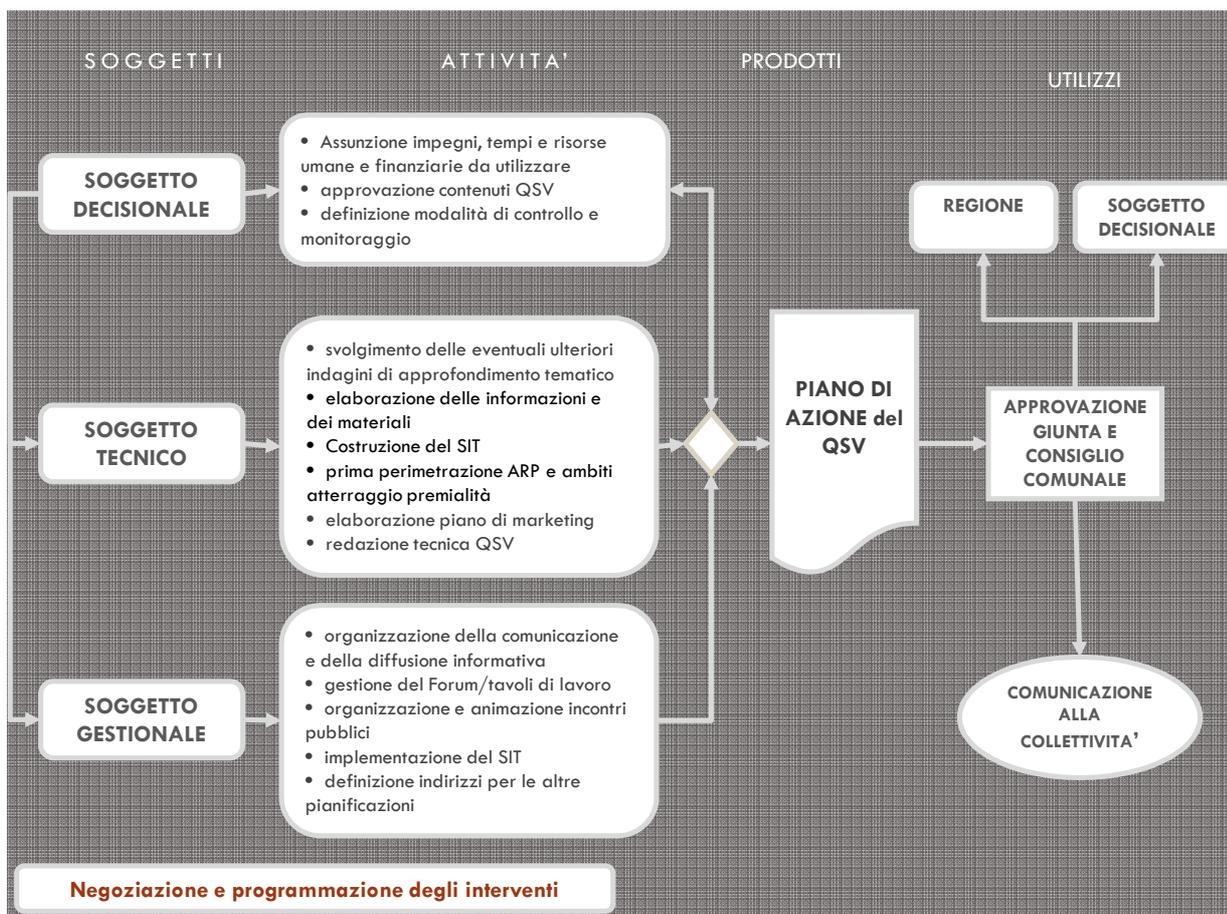
- un testo completo (dimensione massima 50 pagine), escluso il punto 10., che possa essere autonomamente comprensibile ed esaustivo, da inviare alla Regione corredato dei seguenti documenti allegati:
 - o il piano di comunicazione e marketing, nel quale saranno segnalate anche tutte le altre modalità di diffusione dei contenuti del QSV;
 - o il resoconto del processo partecipativo, con i materiali prodotti nel corso del processo;
 - o gli elaborati grafici in formato originale. A tale proposito si suggerisce di predisporre i seguenti tematismi: *Quadro conoscitivo di sintesi, Carta delle criticità e delle risorse, Elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale, Idea forza e visione strategica, Azioni strategiche (a scala di QSV), Gli interventi materiali del QSV: ARP, premialità, opere diversamente finanziate e funzionalmente connesse (a scala di ambito).*
- un documento di QSV formato brochure (dimensione massima 20 pagine, formato massimo A4), che riporti sinteticamente i contenuti di cui ai punti da 1. a 9., corredato di elaborati grafici ridotti in formato A3 e piegati all'interno del documento, da utilizzare per forme di comunicazione varia.

Ovviamente, la proposta di questi documenti non esclude qualunque altra formulazione le Amministrazioni vogliano adottare, ritenendola più appropriata e opportuna rispetto alle situazioni specifiche.

Per quanto riguarda l'articolazione dei documenti, in particolare di quello completo, è opportuno precisare che detta articolazione non deve necessariamente seguire l'ordine dei punti indicati dalla legge ma che può essere liberamente organizzata dall'Amministrazione, purché poi nel contesto del documento sia possibile rileggere i contenuti di tutti gli argomenti richiesti.

Nella figura 9 è sintetizzata l'intera fase: soggetti, attività, prodotti e rapporti interistituzionali

Fig. 9 - Soggetti, attività e prodotti della Fase 3



4. Gestione e monitoraggio del QSV

4.1. Obiettivi

L'attuazione è coordinata, nel suo complesso, dal soggetto gestionale (con la guida del soggetto decisionale da un lato e il sostegno del soggetto tecnico dall'altro), che opera su un doppio binario:

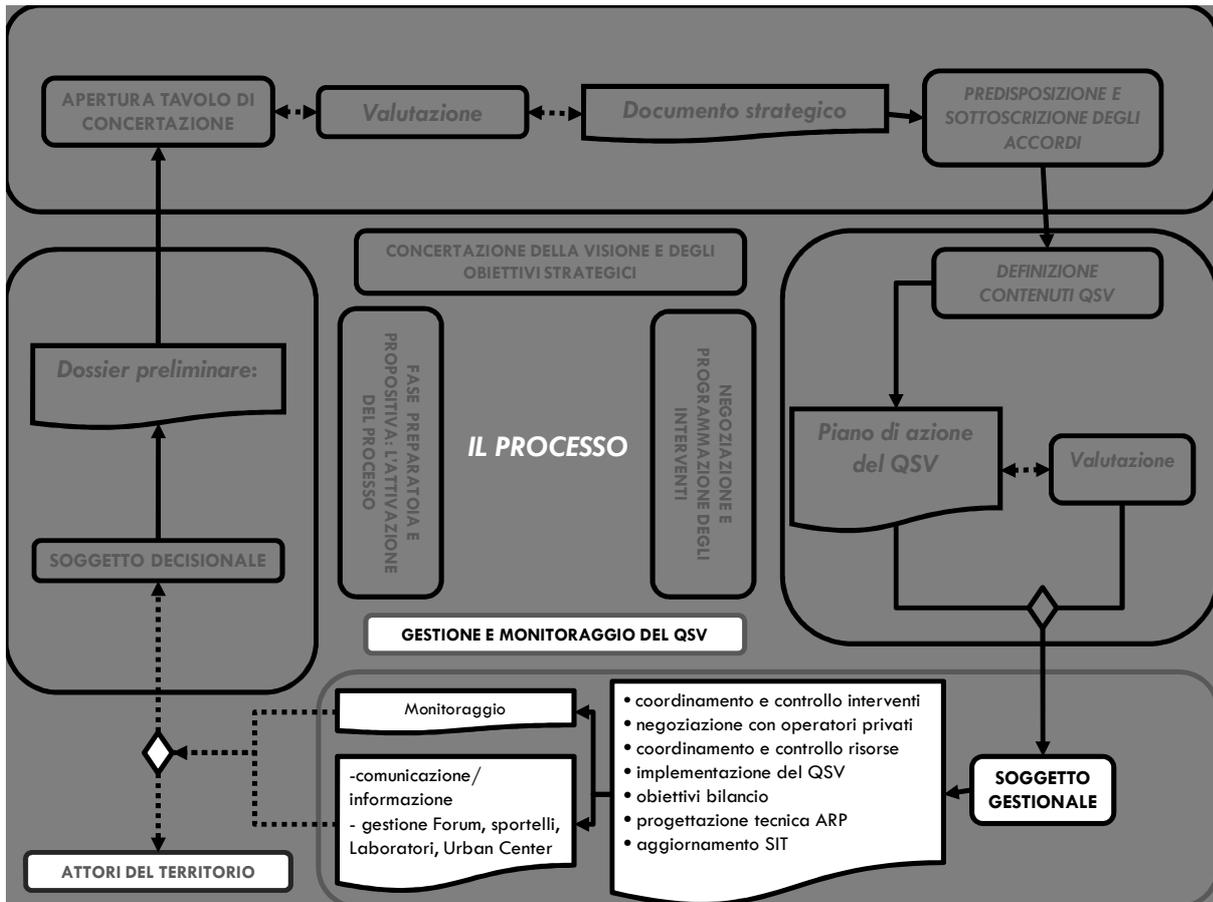
- o Il coordinamento della progettazione ed attuazione degli interventi e dell'attività di comunicazione e marketing;
- o la continua verifica di rispondenza agli obiettivi prefissati (coerenza interna) e con gli altri strumenti di programmazione e pianificazione (coerenza esterna), nonché l'eventuale aggiornamento del QSV, attraverso la reiterazione del processo.

La circolarità dello schema descrittivo del processo (vedi figura 9) ben evidenzia, infatti, come nella gestione del processo di valorizzazione sia rilevante, anche più che nelle fasi precedenti, lavorare in modo integrato:

- a diverse scale di intervento, dal dettaglio della progettazione esecutiva (per gli interventi in via di realizzazione), al "ritorno" alla scala territoriale, qualora si manifestasse l'esigenza di aggiornare/implementare il QSV, riproponendo il tema alle sedi partecipative;
- in diversi settori operativi;
- in ambiente di massima cooperazione interistituzionale, per una rapida ed efficiente raccolta dei pareri e delle autorizzazioni necessarie.

Un possibile prodotto periodico potrebbe assumere la forma di un *Dossier di monitoraggio* (anche in forma di newsletter, rivolta a tutti i soggetti coinvolti nel processo), in cui da un lato, si rendicontano, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, lo stato di avanzamento degli interventi (e relative criticità) e dall'altro si segnala l'eventuale emergere di nuovi orientamenti.

Fig 10 - La fase di gestione e monitoraggio nel processo del QSV



4.2. Attività

4.2.1. Monitoraggio, trasparenza e partecipazione

Il monitoraggio è una procedura di osservazione sistematica, è un insieme organizzato di attività di reperimento informativo sullo sviluppo di un fenomeno complesso entro un determinato sistema di azioni, di regole, di procedure, di fatti. E' un'operazione valutativa intenzionale che mira a visualizzare l'andamento delle variabili significative di un processo in atto e del loro evolversi nel tempo e nello spazio. Proprio per il fatto di essere strettamente legato ai processi in atto, il monitoraggio assume in un primo tempo una forma di autodiagnosi degli eventi che si succedono, ma subito dopo si trasforma in un'azione di sostegno e di rilancio degli stessi processi sottoposti a osservazione. Esso consente di cogliere i problemi emergenti, di descrivere gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione del progetto avviato, di reperire informazioni sui dati strutturali e organizzativi delle variabili in gioco, di evidenziare i fabbisogni, le criticità, le potenzialità di strumentazione e di organizzazione, di ripensare le attività intraprese in relazione, da un lato, al processo che s'intende dirigere e governare, e dall'altro agli obiettivi e ai fini che s'intendono perseguire.

In definitiva, il monitoraggio aiuta a conoscere in ogni momento lo stato del sistema sia nella sua complessità sia nei singoli elementi, per confrontare lo stato momentaneo con gli stati precedenti e con quelli prefigurati; per confrontare le diverse situazioni particolari; per consentire agli attori del sistema di produrre aggiustamenti al progetto innovativo osservato; per ricercare soluzioni atte a ridimensionare la discrepanza

tra lo stato reale e quello intenzionale. Va, inoltre, sottolineato che il monitoraggio, essendo azione di indagine sul fenomeno nella sua complessità, anche se non può essere realizzato dagli stessi attori del processo in atto, deve avvalersi però della loro cooperazione.

Il sistema integrato di monitoraggio permette la gestione congiunta e l'utilizzazione, in una base di dati unitaria, delle informazioni necessarie alla sorveglianza, alla rendicontazione e alla valutazione intermedia e finale di uno o più interventi e di accrescere la trasparenza della fase di attuazione del QSV. In un'accezione più ampia, un sistema integrato di monitoraggio permette la sorveglianza di tutte le politiche strutturali e di sviluppo in corso in una determinata area, che può includere uno o più centri storici.

Per la realizzazione del monitoraggio è opportuno stabilire, a partire dagli obiettivi, l'oggetto/i da controllare per ciascuna macrofase del processo in termini di: tempi di cantierizzazione, obiettivi specifici, qualità dei risultati, tecnologie utilizzate, costi/benefici. Contestualmente dovranno anche essere definiti: i soggetti che devono effettuare la verifica, la periodicità della raccolta di informazioni, gli strumenti da utilizzare per la verifica. Dalla specificità dei singoli progetti, scaturirà l'individuazione di quali elementi monitorare, quando e con quali strumenti: questionari, report, interviste, analisi di dati, ecc..

L'attività di monitoraggio consente dunque di confrontare i dati elaborati in fase *ex ante* (ovvero prima della fase di attuazione del QSV) con i risultati ottenuti. Per questo è necessario che gli indicatori prescelti per il monitoraggio siano coerenti con le informazioni disponibili e già utilizzate per la valutazione.

La costruzione di un sistema di monitoraggio efficace deve rilevare, attraverso indicatori *ad hoc*:

- l'*efficacia del programma*, se le azioni e gli interventi realizzati (o in corso di realizzazione) collimano con quanto previsto dalla visione e dal Piano di azione;
- l'*efficienza del programma*, se è "ottimale" (e coerente con le previsioni) il rapporto fra le realizzazioni, i risultati ottenuti e le risorse finanziarie mobilitate;
- il *grado di raggiungimento* degli obiettivi prefissati;
- i primi *effetti ex post* generati dalle azioni e dagli investimenti realizzati.

In particolare, si possono utilizzare quali esempi di indicatori da analizzare:

- indicatori finanziari di input (risorse allocate sui progetti di intervento);
- indicatori finanziari e fisici di realizzazione;
- indicatori fisici di risultato;
- indicatori fisici di impatto.

Questi dati andranno ad arricchire il data base SIT, il quale sarà in grado di fornire informazioni elaborate sullo stato di avanzamento dei singoli progetti e sulla loro integrazione con il QSV.

L'utilizzo dei vari indicatori e il confronto dei risultati con le previsioni permette di avere un quadro esaustivo dell'andamento del programma di valorizzazione.

Il monitoraggio attraverso il Peg e il bilancio sociale - Il Peg, di cui si è parlato nel paragrafo relativo alla costituzione del budget per il QSV, in fase di monitoraggio consente di effettuare due operazioni, anche in collegamento con gli indicatori dello stato di attuazione del SIT:

- un'attività di monitoraggio sullo stato di attuazione degli interventi (e a questo esito è interessato il quadro degli interventi che sinergicamente si legano al QSV (o addirittura coincidono con esso));
- un'attività di valutazione attraverso indicatori del Peg (in genere di efficienza, efficacia e qualità) sullo stato di attuazione, che consente di evidenziare eventuali problemi nel processo di realizzazione.

Un ulteriore documento che può risultare utile nell'attività di monitoraggio del QSV è il "Bilancio sociale", documento non obbligatorio di cui alcuni Comuni si sono dotati, che tende, nella sua forma più semplice, a rendicontare l'attività dell'Amministrazione soprattutto in materia di servizi sociali su traguardi temporali che possono essere annuali, triennali o quinquennali (di mandato). Anche in questo rilevano gli interventi che sono sinergicamente connessi al QSV.

Monitoraggio partecipato - La realizzazione di un processo partecipato per tutte le fasi del QSV richiede di affiancare al monitoraggio tradizionale alcuni elementi di un monitoraggio partecipato. Elemento cruciale e più che necessario per la realizzazione di un monitoraggio partecipato è rappresentato, da un lato, dalla definizione di obiettivi specifici chiari e accettati dalle varie componenti e, dall'altro, dalla certezza che i dati di base, che descrivono la valutazione ex ante dell'intervento, operino come termine di paragone.

Introdotta negli anni '70 per dimostrare la limitatezza negli approcci convenzionali usati per misurare progetti di interventi in campo rurale, infrastrutturale o basati sulla comunità, il monitoraggio partecipativo non è solo l'introduzione di un'insieme di nuove tecniche che si affiancano a quelle usate in un normale monitoraggio, ma piuttosto un modo di ripensare a chi realmente dà vita all'intervento e chi ne beneficia. A prescindere dalla scelta degli strumenti, nel monitoraggio partecipato si individuano quattro pilastri:

- la partecipazione,
- la negoziazione,
- l'apprendimento,
- la flessibilità.

I metodi di realizzazione del monitoraggio partecipato sono i più vari; l'obiettivo comune a tutti è quello di assicurare che una sorta di *autovalutazione* sia possibile. Ovvero, tutti gli attori dovrebbero attraverso il sistema di monitoraggio implementato essere in grado di esprimere una propria valutazione sul rapporto benefici/costi che li riguarda direttamente. Di conseguenza, questo tipo di monitoraggio impone ai tecnici e alle amministrazioni di rendere disponibili le conoscenze e le informazioni raccolte. Un monitoraggio partecipativo dovrebbe mirare a sviluppare pochi, semplici, misurabili e appropriati indicatori. Il processo dovrebbe essere "snello" per favorire un alto livello di partecipazione e si dovrebbe concentrare sugli aspetti nodali del processo di attuazione.

Il monitoraggio e la raccolta di dati dovrebbero diventare una componente integrale del sistema di gestione dell'informazione. L'uso delle tecniche già introdotte quali forum, interviste e tavoli *ad hoc* permette di realizzare questo tipo di monitoraggio.

Il monitoraggio partecipato rappresenta un sistema di controllo più forte anche perché, utilizzando lenti di lettura diverse rispetto a quella usata dai tecnici, può arricchire la comprensione del processo. Dovrebbe essere integrato nel SIT, che potrebbe fornire una continua illustrazione e comunicazione dei dati a disposizione.

Nel monitoraggio si può scegliere di sottoporre a controllo la stessa partecipazione e confrontarla con gli obiettivi. In fase conclusiva si potranno confrontare i risultati ottenuti nelle diverse fasi con i livelli di partecipazione registrati e tracciare le appropriate conclusioni (per ulteriori dettagli sulle tecniche di monitoraggio partecipato consultare l'allegato 6, al punto D. *Tecniche di monitoraggio partecipato*).

4.3. Soggetti e competenze

Il "mantenimento in vita" del processo del QSV richiede la prosecuzione della funzionalità dei soggetti coinvolti, con l'eventuale reiterazione delle fasi ogniqualvolta si ritenga opportuno definire un nuovo orientamento del QSV stesso. Più in particolare, in fase attuativa, il soggetto:

- *Decisionale*: coordina l'attività di promozione e marketing, nonché quella di implementazione e aggiornamento del QSV quando se ne ravvisi l'opportunità. Mantiene attivi i canali di dialogo con gli stakeholder e la comunità per verificare le necessità di adeguamento della visione strategica e degli obiettivi di valorizzazione.
- *Gestionale*: coordina la progettazione e realizzazione degli interventi. Mantiene in vita il processo partecipativo, proseguendo alcune delle attività condotte nella terza fase: gestione della negoziazione tra le parti; promozione dell'attivazione degli investimenti privati e pubblici ai fini dell'implementazione del QSV; verifica dell'attuazione del programma; gestione delle sedute e dei tavoli partecipativi; gestione

delle attività di informazione e monitoraggio; verifica l'andamento delle realizzazioni ed il rispetto del crono programma, segnalando al soggetto decisionale eventuali difficoltà riscontrate.

- *Tecnico*: Supporta le attività di progettazione di competenza pubblica soprattutto nelle fasi di definizione delle modalità e requisiti di gara e nella fase istruttoria dei procedimenti dei concorsi di progettazione. Coadiuvata, se richiesto, l'impostazione delle progettazioni di iniziativa privata, verificandone la compatibilità con le linee strategiche definite nel QSV, supporta le eventuali verifiche di congruenza con la strumentazione urbanistica e settoriale locale e sovra locale; predispone la documentazione di supporto alle procedure approvative degli interventi; cura la gestione e implementazione del SIT. In sede di aggiornamento del QSV, elabora i dati e raccoglie le informazioni necessarie per l'assunzione delle decisioni e per la partecipazione; verifica ed aggiorna il piano finanziario ed il crono programma sottoponendone le variazioni al soggetto gestionale e decisionale; organizza la comunicazione e la diffusione informativa; gestisce tecnicamente i Forum e i tavoli di lavoro; organizza le animazioni e gli incontri pubblici e partecipativi.

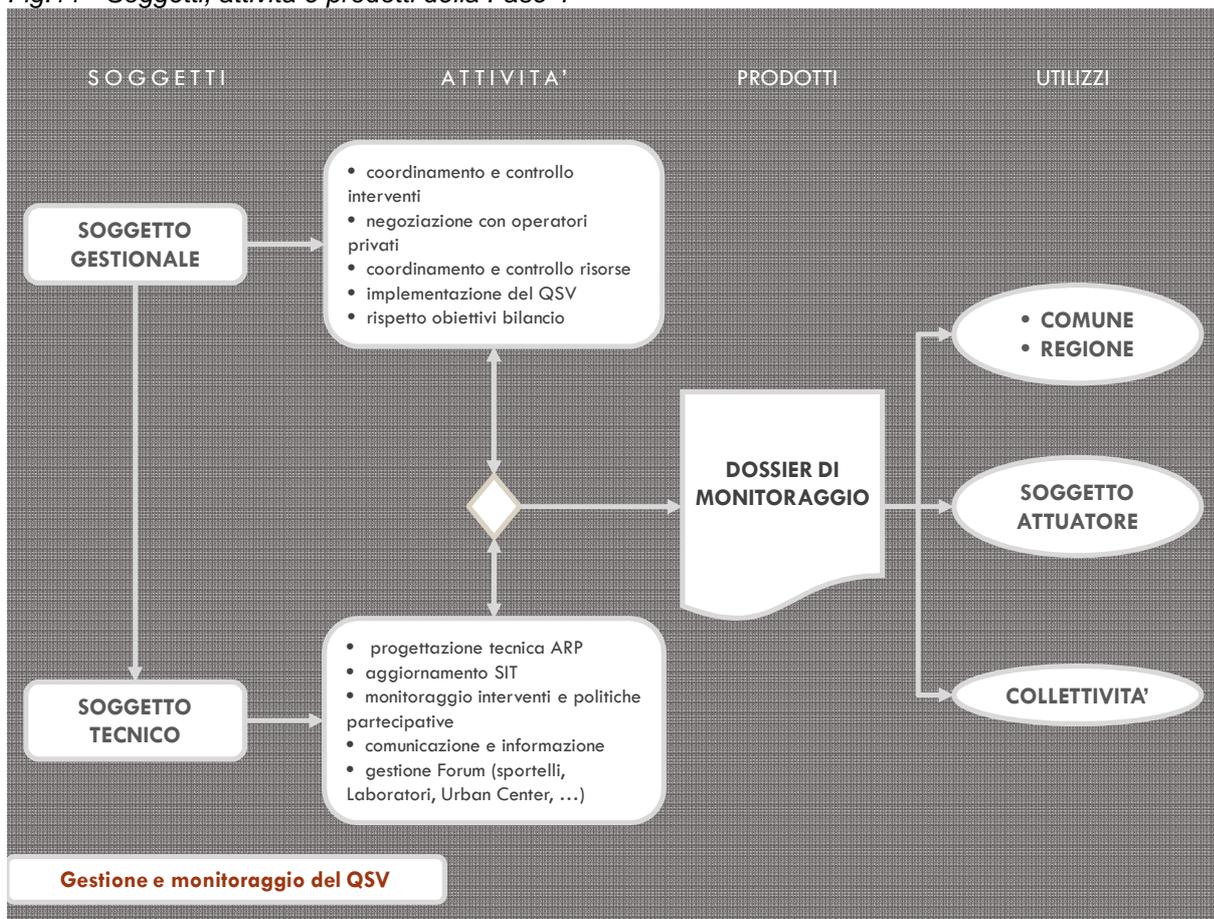
4.4. Prodotti: Dossier di monitoraggio

Il *Dossier di monitoraggio*, prodotto con una certa periodicità (per esempio, semestrale) e pubblicato sul sito del QSV, rileva e comunica:

- o l'efficacia del programma *in generale*: ovvero, se le azioni e gli interventi realizzati (o in corso di realizzazione) collimano con quanto previsto dalla *visione* e dal *Piano di Azione*
- o l'efficacia specifica: il *grado di raggiungimento* degli obiettivi prefissati
- o l'*efficienza del programma*: ovvero, se è "ottimale" (e coerente con le previsioni) il rapporto fra le realizzazioni, i risultati ottenuti e le risorse finanziarie mobilitate
- o i primi *effetti ex post* generati dalle azioni e dagli investimenti realizzati
- o le istanze e le proposte provenienti dagli attori e dai fruitori durante le fasi di progettazione, realizzazione e gestione delle iniziative e degli interventi.

In sintesi le attività della fase sono rappresentate nella figura 11.

Fig.11 - Soggetti, attività e prodotti della Fase 4



Riferimenti bibliografici essenziali

Bobbio, L., (a cura di), (2004), *A più voci*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/\\$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf)

Caroli, M.G. (2003), *Il marketing territoriale*, F. Angeli, Milano

Colaizzo, R., (2001), *La definizione dell'Idea Forza nella Progettazione Integrata Territoriale*, Roma, Formez-Donzelli

Ecosfera-Uspel, (2003) *Le ragioni della partecipazione nei processi di trasformazione urbana*, <http://www2.comune.roma.it/USPEL/LeRagioni/Leragioni2.html>

Formez, *Linee guida sulla comunicazione dei progetti integrati*, www.formez.it

Fusco Girard, L., Nijkamp, P., (1997), *Le valutazioni per lo sviluppo sostenibile della città e del territorio*, F. Angeli, Milano

Gabellini, P., (1999), *Schizzi e schemi dell'urbanista*, CRU 11-12

Giarè, F. (INEA) (2003), *I metodi partecipativi*, www.inea.it/

Kalter P., Kalter G. S., (2003), *Marketing e management, Analisi pianificazione, attuazione e controllo*, ISEDI, Torino

Laise D., Valentino P. A., (1995), *Teoria economica neoclassica e scelte multicriterio*, Tech. Report del Dipartimento di Economia Pubblica, n. 10, Roma

Magnaghi, A. (a cura di) (2007), *Scenari strategici. Visioni identitarie per il progetto di territorio*, Alinea, Firenze

Magnaghi, A. (a cura di), (2005), *La rappresentazione identitaria del territorio. Atlanti, codici, paradigmi per il progetto locale*, Alinea, Firenze

Monardo, B. (2007), *Urban center. Una casa di vetro per la città*, Officina edizioni, Roma

Nigro, F. (a cura di), (2006), *Cultura e territorio. I sistemi culturali territoriali*, Carocci, Roma

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica (2006), *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubbettino

Ricci, M. (2007). *Un piano e la memoria possibile*, in URBANISTICA, n. 133

Ricci, M. (2007) *Rinascimento minore*, in Nova, Il sole 24 ore, 29 marzo 2007

Scattoni, P. (2007). *Il piano strutturale di Grosseto e la memoria della pianificazione*. in URBANISTICA, n. 133

Secchi, B., (2005), *Progetti, visions, scenari*, www.planum.net

Valentino, P. A. (2005), *Dossier Generale e Guida sulle strategie di valorizzazione integrata delle risorse culturali*, Progetto InFo-CS, Innovazione Formazione nel settore della Cultura e dello Spettacolo, Formez-Dipartimento della Funzione Pubblica

Valentino, P. A., (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer Editori

Sitografia

a) <http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Home> (Database creato dalla Wageningen University (NL) come risorsa per lo studio delle tecniche di monitoraggio, progettazione e valutazione partecipativi; fornisce brevi spiegazioni e qualche esempio; schematico ed accessibile; in lingua inglese)

- b) www.communityplanning.com (Sito del governo inglese creato nel 2008 per raccogliere esperienze di pianificazione e progettazione partecipata e una rassegna di strumenti utilizzati nelle città inglesi. Utile per approfondimenti; in lingua inglese)
- c) <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,m enuPK:410312~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:410306,00.html> (Pagina del sito della Banca Mondiale di introduzione alle varie risorse sulla partecipazione. Panoramica molto ampia. Accesso anche al Sourcebook, in lingua inglese)
- d) www.formez.it (NUVAL)
- e) www.esteri.it (Procedura valutazione progetti)

Allegati. Strumenti, tecniche, buone pratiche

Allegato 1. Le indagini qualitative e quantitative

Di seguito, si riportano alcune indicazioni operative per la redazione degli elaborati testuali e grafici ritenuti utili per rendere operativi i criteri di analisi di cui al par. 1.2.1. e per dare contenuti al Dossier preliminare.

Il quadro programmatico: il riferimento regionale

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Individuazione dei programmi e progetti di trasformazione in atto per il territorio d'interesse del QSV	Censimento dei programmi e dei progetti, dalla fase di ideazione a quella di realizzazione. Elaborati: Carta dei programmi e dei progetti in atto	PRG (parte strutturale e operativa), indagini specifiche, PUT, DST, PTCP, ecc.

I valori storico-architettonici e paesaggistici

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Prima individuazione delle principali risorse del patrimonio <i>paesaggistico-ambientale</i>	A livello <u>comunale</u> e <u>sovracomunale</u> : <ul style="list-style-type: none"> • “Aree di particolare interesse naturalistico-ambientale” (aree protette, Natura 2000, ecc.) • “Componenti strutturali del territorio” • “Unità di paesaggio” • “Aree agricole di pregio” (L.R. 11/2005) • Rete escursionistica. Elaborato: Carta delle unità di paesaggio e delle principali risorse paesaggistiche	PRG (parte strutturale e operativa), indagini specifiche, PUT ¹² , DST, Rete Ecologica Regionale, PTCP
Prima individuazione delle principali risorse del patrimonio <i>storico-paesaggistico</i>	A livello <u>comunale</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione zone A (centri, nuclei, isolati) - “Componenti strutturali del territorio” - Primo censimento siti e manufatti di interesse storico-paesaggistico. Elaborato: Carta del sistema insediativo e del patrimonio storico	PRG (parte strutturale e operativa), strumenti attuativi interessanti zone A, indagini specifiche, PUT ¹³ , DST, PTCP
Sistema dei <i>vincoli</i>	A livello <u>comunale</u> e <u>sovracomunale</u> : <ul style="list-style-type: none"> • Ambiti di tutela paesistica ai sensi della legge 1497/1939 e 431/1985, zone archeologiche e parchi. Elaborato: all'interno della Carta delle unità di paesaggio e delle principali risorse paesaggistiche e della Carta del sistema insediativo e del patrimonio storico	PRG (parte strutturale e operativa), PUT ¹⁴ , PTCP
Individuazione delle infrastrutture culturali	Presenza musei, teatri storici, centri espositivi, gallerie d'arte. Manifestazioni religiose ed etnoantropologiche e loro rilevanza locale e sovra locale. Elaborato: Elenco delle istituzioni culturali e delle manifestazioni	Indagini specifiche; consultazione guide e siti www.museionline.it www.museitaliani.org

¹² In assenza di PRG, consultare gli elaborati “Aree di particolare interesse naturalistico ambientale”, “Carta delle Unità Ambientali-Paesaggistiche dell’Umbria”, “Aree di particolare interesse agricolo” e “Rete escursionistica di interesse interregionale e regionale” del Repertorio cartografico del PUT. Consultare anche Regione Umbria, *Indagine sul paesaggio umbro finalizzata all’adeguamento del Put e dei Ptcp* (Clementi, A., Nigro, G.) Perugia 2005.

¹³ Consultare anche l’elaborato “Siti archeologici ed elementi del paesaggio antico” del Repertorio cartografico del PUT.

¹⁴ In assenza di PRG consultare l’omonimo elaborato del Repertorio cartografico del PUT.

		www.touringclub.it www.umbriaearte.it
Prima individuazione dei prodotti di eccellenza della cultura materiale locale	Produzioni di 'artigianato, dell'enogastronomia, ecc. e loro livello qualitativo. Elaborato: Elenco dei prodotti del territorio dotati di marchio e di prodotti di qualità riconosciuta a livello informale	Indagini specifiche; consultazione guide (per esempio, la <i>Guida al Fatto a Mano</i>) e i siti Confartigianato e CNA, il sito www.umbriaearte.it

Le caratteristiche dello stock edilizio

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Caratteristiche dello stock edilizio	A livello, in prima istanza, di <u>centro e di nuclei storici</u> e, successivamente, di <u>Comune e area vasta</u> : distribuzione per epoca di costruzione del patrimonio abitativo, alloggi non occupati (seconde case o case per residenza temporanea), dotazione di servizi degli alloggi, indici di affollamento, numero e dimensione degli alloggi, stato di conservazione, vulnerabilità, distribuzione del patrimonio per centri e nuclei. Elaborati: Tabelle e grafici, brevemente commentati, che evidenzino le principali caratteristiche e le tendenze emergenti nell'uso del patrimonio abitativo (specificamente dei centri storici); l'incremento dell'edificazione all'esterno dei centri storici nel corso degli anni, ecc.	Ufficio statistico comunale, Censimenti e statistiche sull'attività edilizia (Istat), analisi e rilevazioni post-sisma, indagini ad hoc sul patrimonio abitativo, rilevazioni specifiche sul patrimonio rurale, studi sulla "struttura urbana minima" in relazione alla prevenzione sismica, ecc.

Le risorse umane e sociali

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Caratteristiche demografiche	A livello, in prima istanza, di <u>centro e di nuclei storici</u> e, successivamente, di <u>Comune e area vasta</u> : distribuzione per classi di età della popolazione, indici di invecchiamento e dipendenza, livelli di istruzione, tassi di attività per genere e settore, ecc. Elaborati: Tabelle e grafici, brevemente commentati, che evidenzino le principali tendenze demografiche e occupazionali nel territorio, con particolare attenzione ai centri storici	Ufficio statistico comunale, anagrafe, Istat, Camera di Commercio, Centri per l'impiego, ecc.
Qualifiche professionali dell' <i>offerta</i> e della <i>domanda</i> (addetti) di lavoro dell'area	Contenuti: prima misurazione della qualità del capitale umano sulla base della percentuale di laureati, diplomati, ecc. per classi di età. Analisi dei livelli di istruzione degli addetti impiegati dalle imprese locali. Elaborati: Tabelle e grafici che sintetizzano le caratteristiche del capitale umano dell'area di gravitazione del centro storico e confronto con le medie provinciali, regionali	Ufficio statistico comunale, Regione Umbria, Istat, ecc.
Prima valutazione del <i>capitale sociale</i> dell'area	A livello, in prima istanza, di <u>centro e di nuclei storici</u> e, successivamente, di <u>Comune e area vasta</u> : presenza e diffusione sul territorio di associazioni di volontariato, capacità già manifestata di realizzare progetti complessi, presenza e diffusione di fenomeni di piccola e grande criminalità, stabilità	Ufficio statistico comunale, Regione Umbria, Ministero dell'interno, ecc.

degli organi elettivi, ecc.

Elaborati: Tabelle e grafici, brevemente commentati, che descrivono l'andamento nel tempo del movimento associativo, della realizzazione di progetti integrati a scala comunale e sovra comunale

Le risorse economiche

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Individuazione dell'andamento dei settori produttivi	<p>A livello <u>sovracomunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • caratteristiche strutturali e andamento "Sistemi locali del lavoro" <p>A livello <u>comunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • specializzazioni settoriali, andamento per settori, composizione VA (valore aggiunto), ecc. <p>A livello di <u>centro e di nuclei storici</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • variazioni imprese, occupazione, reddito. <p>Elaborati: Tabelle e grafici, brevemente commentati, che evidenzino le principali tendenze produttive del territorio, con particolare attenzione alle zone storiche</p>	Ufficio statistico comunale, Regione Umbria, Province, Istat, Camera di Commercio, Banca d'Italia, Centri per l'impiego, Ministero Economia, ecc.
Coefficienti di nascita e mortalità delle imprese	<p>Contenuti: analizzare, per l'ultimo decennio, l'inizio e la chiusura di attività economiche.</p> <p>Elaborati: Tabelle e grafici che sintetizzano le dinamiche nell'area di gravitazione del centro storico e confronto con le medie provinciali e regionali</p>	INPS, Camere di Commercio
Specializzazione del territorio	<p>Analisi dei prodotti tipici, del loro livello di riconoscibilità.</p> <p>Elaborati: Tabelle commentate con i prodotti che sono garantiti da marchi di qualità</p>	Regione Umbria, Camera di commercio, Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, Camera di Commercio, associazioni di categoria, ecc.
Rango dei servizi offerti	<p>Contenuti: Individuazione dei servizi offerti a scala sovra locale, definendo le tipologie di offerta e la capacità attrattiva.</p> <p>Elaborati: Tabelle commentate con i servizi offerti a livello di vicinato, comunale e sovra comunale</p>	Interviste agli operatori e ai testimoni privilegiati
Prima valutazione dell'attrattività turistica delle risorse e dell'efficienza del sistema di offerta	<p>A livello <u>comunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuazione delle zone A (centri, nuclei, isolati) • "Componenti strutturali del territorio" <p>primo censimento siti e manufatti di interesse storico-paesaggistico</p> <p>A livello <u>comunale</u> e di <u>distretto turistico</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presenze e arrivi • quantificazione e qualificazione del sistema di offerta turistica (alberghiera ed extralberghiera). <p>Elaborati: Tabelle e grafici, brevemente commentati, che descrivono l'andamento nel tempo dei movimenti turistici e la capacità ricettiva in termini sia quantitativi che qualitativi</p>	Ufficio statistico comunale, Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica dei vari Comprensori, Istat, Camera di Commercio, ecc.

Il sistema del welfare e del commercio

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Valutazione della	Calcolo degli standard (previsti e realizzati),	PRG (parte strutturale)

domanda di servizi	Elaborati: tabelle, brevemente commentate, che sintetizzino la valutazione dell'eventuale gap tra domanda e offerta	e operativa), studi e indagini
Sistema dei servizi	<p>A <u>livello comunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localizzazione dei <i>servizi</i> (pubblici e privati, compreso il commercio) realizzati e programmati (anche a livello areale con destinazione di piano) che necessitano per la loro erogazione di attrezzature, con specificazione dell'appartenenza all'ambito territoriale integrato di cui alla Delibera del Consiglio regionale n.274/2008. <p>Elaborato: Carta dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello comunale. La carta può essere accompagnata da una schedatura dei servizi e dei relativi gestori</p>	PRG (parte strutturale e operativa), indagini specifiche, DST, PTCP, Piano del commercio, Consorzi per la gestione di Centri commerciali naturali, rete comunale scuola bus, piano delle attrezzature scolastiche e istituti comprensivi (a livello comunale)
Gestione dei servizi a livello intercomunale	<p>A <u>livello sovracomunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ambiti intercomunali</i> dei servizi (compreso il commercio) con eventuale indicazione dell'attrezzatura puntuale; - nuovo sistema degli <i>ambiti territoriali integrati</i> (di pertinenza del territorio intercomunale analizzato) di cui alla Delibera del Consiglio regionale n.274/2008. <p>Elaborato: Carta degli ambiti intercomunali dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello intercomunale. La carta può essere accompagnata da una schedatura dei servizi e dei relativi gestori</p>	PUT, DST, PTCP, Piani di zona (legge 328/2000), Bilancio sociale, ATO, ASL, ATC, centro per l'impiego, Consorzi per la gestione di Centri commerciali naturali intercomunali, servizi turistici associati, sportello unico per le attività produttive, piano delle attrezzature scolastiche (provinciale)

I servizi di accessibilità

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Sistema della mobilità	<p>A <u>livello comunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicazione delle <i>infrastrutture</i> (strade, ferrovia, parcheggi, piste ciclabili, ecc.) che consentono lo svolgimento dei flussi degli utenti e degli eventuali <i>nodi di scambio</i> tra i diversi tipi di mobilità (realizzati e previsti). <p>Elaborato: Carta dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello comunale (già specificata al punto precedente)</p>	PRG (parte strutturale e operativa), indagini specifiche, Piano del traffico o della mobilità,
Gestione dei sistemi di accessibilità a livello intercomunale	<p>A <u>livello sovracomunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicazione delle <i>infrastrutture</i> che supportano i flussi degli utenti e degli eventuali <i>nodi di scambio</i> dei diversi tipi di mobilità (realizzati e previsti). <p>Elaborato: Carta degli ambiti intercomunali dei servizi e dei sistemi di accessibilità a livello intercomunale (già specificata al punto precedente)</p>	PUT, DST, PTCP, Piani di zona (legge 328/2000)

Allegato 2. L'elenco dei beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica e di valore ambientale

Per "beni di interesse pubblico di valore culturale di portata storica" si intende il patrimonio culturale come definito nel D.Lsl.vo 42/04 "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137" costituito dai *beni culturali* (elenco agli artt. 10,11) e dai *beni paesaggistici* (come definiti all'art. 134). Sono considerati inoltre beni di interesse culturale, nelle aree edificate, l'edilizia esistente classificata nella Deliberazione Giunta Regione Umbria 19/03/07 n. 420 "Disciplina interventi recupero patrimonio edilizio esistente" ai sensi dell'art. 3 commi a), b), d), e) e, nelle aree in edificate, ai sensi dell'art. 3 comma b).

La delibera (art. 3) distingue le aree interessate da interventi di recupero del patrimonio edilizio esistente in aree edificate e aree inedificate. Nelle aree edificate, l'edilizia esistente è classificata come: edilizia ordinaria tradizionale prevalentemente integra (a), edilizia ordinaria tradizionale prevalentemente alterata (b), edilizia speciale, monumentale o atipica (d), edilizia storico produttiva (e).

Nelle aree inedificate sono classificate come aree inedificate di rispetto (b) quelle circostanti agli insediamenti di carattere storico e/o ambientale che concorrono a costituire l'immagine e a tutelare gli insediamenti stessi, lungo le mura urbane, e intorno a edifici e complessi monumentali o siti panoramici e di belvedere, che rimanendo inedificate salvaguardano il decoro, l'integrità, le visuali e la fruizione in genere di tali immobili e dell'intero contesto da parte della collettività.

Finalità dell'elenco: contributo alla ricognizione dei beni culturali finalizzata a fare emergere il ruolo storico degli insediamenti (centro e frazioni) rispetto al territorio di riferimento.

Individuazione dei beni e delle attività che costituiscono la vita culturale di un centro storico

Nel quadro delle conoscenze preliminari all'azione di valorizzazione, può essere utile elencare le principali risorse, attività e beni culturali di un centro storico di cui si propone un elenco esemplificativo da adattare ai singoli contesti culturali:

musei, pinacoteche, gallerie, spazi espositivi all'aperto, archivi, biblioteche, librerie storiche, collezioni di interesse storico o artistico, ville, parchi, giardini di interesse storico, piazze, vie, strade e altri spazi aperti urbani di interesse artistico o storico, edifici di culto, palazzi pubblici, residenze storiche, tipologie edilizie ricorrenti di origine storica, teatri, sale per spettacoli, spazi per spettacoli all'aperto, sale cinematografiche, istituti di cultura, istituti universitari o accademie, centri per attività congressuale, sale per conferenze, fondazioni con finalità di promozione culturale, associazioni per la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale, centri di ricerca, scuole di musica e conservatori, scuole di teatro, compagnie teatrali, studi cinematografici, principali manifestazioni artistiche annuali, grandi eventi, rassegne, premi a carattere nazionale, manifestazioni del folklore, manifestazioni della religiosità popolare, case editrici, pubblicazioni periodiche a carattere di studio, annali, bollettini, editoria locale su stampa e internet.

Costruzione dell'elenco dei beni culturali di portata storica: un'esemplificazione

Per chiarezza documentale, l'elenco delle principali emergenze storico-architettoniche può essere suddiviso nelle periodizzazioni che hanno caratterizzato le trasformazioni del territorio:

Periodo preromano	ritrovamenti preistorici e protostorici – indicare i principali siti archeologici, antiquarium, musei. Ritrovamenti etruschi e/o preromani – indicare i principali monumenti, siti archeologici, tratti di mura urbane, antiquarium, musei
Periodo romano	ritrovamenti di strutture, complessi architettonici, tracciati viari – indicare i principali siti archeologici, antiquarium, musei
Periodo altomedievale	ritrovamenti di strutture, complessi architettonici, reperti scultorei, tracciati viari – indicare i principali siti archeologici, edifici di culto, strutture difensive antiquarium,

	musei
Periodo comunale	Complessi architettonici civili e religiosi, mura urbane, tipologie urbane, strutture difensive – indicare i principali monumenti della città, musei civici e diocesani
Periodo rinascimentale	Complessi architettonici civili e religiosi, interventi sulle mura urbane, tipologie urbane, strutture difensive, ville – indicare i principali monumenti della città edificati o trasformati nel periodo, i musei civici e diocesani
Periodo moderno	Complessi architettonici civili e religiosi, interventi sulle mura urbane, tipologie urbane, strutture difensive, ville – indicare i principali monumenti della città edificati o trasformati nel periodo, i musei civici e diocesani
Periodo contemporaneo	Complessi architettonici civili e religiosi, interventi di trasformazione del centro storico, insediamenti di archeologia industriale, stazioni ferroviarie e nuove tipologie specialistiche – indicare i principali monumenti della città edificati o trasformati nel periodo, esempi di architettura contemporanea.

L'elenco dei beni di interesse pubblico di valore ambientale

Un riferimento legislativo utile per la redazione dell'elenco è certamente rappresentato dal complesso di norme che regola l'accezione del termine *beni paesaggistici*. Si tratta in sostanza di tre categorie di beni:

1. gli *immobili e aree di notevole interesse pubblico*, tutelati ai sensi dell'art. 136 del D.Lgs. 22.1.04, n. 42 e s.m.i. Si tratta delle cosiddette *bellezze naturali* (individue o d'insieme) originariamente tutelate dalla legge del 1939, tutelate in ragione del loro carattere di singolarità geologica o di pregio e valore estetico-tradizionale, nonché dei beni già tutelati dalla c.d. legge Galasso (431/1985);
2. le *zone di interesse archeologico*, tutelate ai sensi dell'art. 142, comma 1, lett. m, del D.Lgs. 22.1.04, n. 42 e s.m.i.;
3. gli *immobili e le aree tipizzati*, individuati e sottoposti a tutela dal Piano Paesaggistico, ai sensi dell'art. 143, comma 1, lett. i, del D.Lgs. 22.1.04, n. 42 e s.m.i.

In prima istanza, è quindi possibile formulare un elenco "di minima" delle tipologie di beni individuati *ex lege*, ai sensi dal suddetto art. 136 del Codice dei Beni Culturali (limitatamente ai beni di valore ambientale). Nel box che segue, tra parentesi si riportano possibili articolazioni e integrazioni dell'elenco delle tipologie, relativamente a informazioni che è possibile reperire sulla cartografia regionale allegata al P.U.T.

- le cose immobili che hanno cospicui caratteri di **bellezza naturale** o di **singolarità geologica** o **memoria storica**, ivi compresi gli alberi monumentali;
- le **ville**, i **giardini** e i **parchi** che si distinguono per la loro non comune bellezza;
- le **bellezze panoramiche** considerate come quadri, e così pure quei punti di vista o di belvedere, accessibili al pubblico, dai quali si goda lo spettacolo di quelle bellezze;
- i **territori contermini ai laghi** compresi in una fascia della profondità di 300 metri dalla linea di battigia, anche per i territori elevati sui laghi (*anche invasi artificiali*);
- i **fiumi**, i **torrenti**, i **corsi d'acqua** iscritti negli elenchi previsti dal testo unico delle disposizioni di legge sulle acque ed impianti elettrici, approvato con regio decreto 11 dicembre 1933, n. 1775, e le relative sponde o piedi degli argini per una fascia di 150 metri ciascuna;
- le **montagne** per la parte eccedente 1.200 metri sul livello del mare;
- i **ghiacciai e i circhi glaciali**;
- i **parchi e le riserve nazionali o regionali**, nonché i territori di protezione esterna dei parchi (*SIC¹⁵, SIR¹⁶, ZPS¹⁷, Aree di particolare interesse naturalistico-ambientale¹⁸, aree floro-vegetazionali*);

¹⁵ Siti di Interesse Comunitario

¹⁶ Siti di Interesse Regionale

¹⁷ Zone di Protezione Speciale

¹⁸ Per questa e per le precedenti indicazioni si consulti l'omonimo elaborato del PUC nel repertorio cartografico regionale on line

- i territori coperti da **foreste** e da **boschi**, ancorché percorsi o danneggiati dal fuoco, e quelli sottoposti a vincolo di rimboscimento (*anche arbusteti e praterie*);
- le **aree assegnate alle università agrarie** e le zone gravate da usi civici;
- le **zone umide** incluse nell'elenco previsto dal d.P.R. 13 marzo 1976, n. 448

Alle suddette voci "obbligate" si ritiene di poter aggiungere, in forma propositiva ai fini della redazione dell'elenco, alcuni elementi che, in un'accezione più ampia, certamente appartengono alla categoria dei beni cosiddetti identitari. Riprendendo, infatti, la definizione del Piano Paesaggistico della Regione Sardegna, che si riferisce in tal modo a quelle "*categorie di immobili, aree e/o immateriali, che consentono il riconoscimento del senso di appartenenza delle comunità locali alla specificità della cultura sarda*"¹⁹, nel caso umbro appare senz'altro opportuno fare riferimento al **paesaggio agricolo**, in quanto elemento identitario primario e indissolubilmente connesso al patrimonio storico, e, laddove rappresenti un elemento di permanenza storica, al paesaggio produttivo in senso lato.

Ciò, tra l'altro, appare in linea con quelle scelte di valore già espresse dal gruppo di lavoro del Piano Paesaggistico Regionale umbro²⁰ e al Codice Urbani, che inserisce tra i beni culturali anche "*le tipologie di architettura rurale aventi interesse storico od etnoantropologico quali testimonianze dell'economia rurale tradizionale*" (punto l) articolo 10).

Potrebbero quindi a pieno titolo essere considerati nell'elenco anche:

aree agricole di pregio, borghi rurali, manufatti rurali tipici, trama agricola, appoderamenti storici, aree di bonifica, aree destinate a colture storiche specializzate (vigneti, oliveti, frutteti, ...) con particolare attenzione alle produzioni di pregio (D.O.C.), strade del vino e dell'olio, sedi e luoghi delle produzioni tipiche, fiere, sagre e principali manifestazioni annuali, grandi eventi, rassegne, premi a carattere nazionale, aree dell'organizzazione mineraria, aree storicizzate della produzione artigianale e industriale.

¹⁹ Regione Sardegna, art. 6 N.T.A. del P.P.R., www.sardegnaterritorio.it

²⁰ Regione Umbria, *Indagine sul paesaggio umbro finalizzata all'adeguamento del Put e dei Ptcp* (Clementi, A., Nigro, G.) Perugia 2005

Allegato 3. Riferimenti grafici per la rappresentazione

Negli elaborati cartografici di cui si propone la redazione nel contesto del Dossier Preliminare, scopo principale della rappresentazione è la *comunicabilità* dei contenuti a una comunità ampia, solo in minima parte composta da tecnici. Ne deriva l'importanza del *linguaggio* grafico e testuale da adottarsi. La *semplicità* e la *sinteticità* del messaggio sono caratteri essenziali, che è opportuno possa essere rappresentato con pochi e significativi segni; meglio se da tale rappresentazione si riesce a ricavare un'immagine/logo di facile impatto e memorizzazione visiva.

Gli elaborati proposti rispondono a due finalità essenziali:

- la *descrizione* del territorio, "per riconoscere" gli elementi su cui basare l'individuazione delle strutture portanti dell'identità locale e, quindi, costruire conoscenza condivisa;
- l'*interpretazione*, "per operare", focalizzando criticità e potenzialità su cui fondare il percorso di valorizzazione.

Al primo livello appartengono le carte delle *unità di paesaggio e delle principali risorse paesaggistiche*, del *sistema insediativo e del patrimonio storico* e il *quadro dei programmi e dei progetti in atto* (vedi allegato 1). In questo caso si tratta di riportare informazioni già disponibili: localizzazioni, perimetrazioni e attribuzioni contenute in elaborati a disposizione dell'amministrazione.

In tale contesto, è opportuno operare una decisa semplificazione del linguaggio tecnico per rendere comprensibile ai più i contenuti della carta (ad es. le definizioni delle unità di paesaggio). Da un punto di vista strettamente grafico, prevalgono i contenuti di carattere *areale*, con la compresenza di alcuni elementi puntuali e reticolari; per aiutare la leggibilità della carta può essere senz'altro utile "spegnere" la base cartografica, mantenendo solo i segni essenziali (reti e urbanizzato). Un buon riferimento qualitativo può essere tratto dall'esperienza delle *Carte* e dagli *Atlanti del patrimonio territoriale* svolta da diversi gruppi di ricerca dell'Università di Firenze con il supporto di sistemi GIS (di seguito se ne riportano alcune esemplificazioni).

Al secondo livello appartiene la carta delle criticità (vedi allegato 7), nonché ogni altro eventuale elaborato sintetico (schizzi, ideogrammi, ecc.) il soggetto promotore intendesse realizzare per agevolare la comunicabilità del Dossier. Il contenuto di dette elaborazioni esprime alcune valutazioni e prese di posizione del soggetto promotore rispetto ai temi chiave della riqualificazione e rivitalizzazione del territorio, che si intendono sottoporre al vaglio del processo partecipativo. Gli elementi da rappresentare, in questo caso, sono complessi; possono assumere la forma anche di vere e proprie "figure territoriali", insieme cioè di elementi e relazioni che sintetizzano la struttura del territorio. La rappresentazione non è più solo areale, comunque è simbolica, fuori scala, ed il testo può "entrare" nella carta con didascalie e commenti. In questo caso l'uso di carte tecniche come basi fotografiche non è del tutto appropriato; in alternativa agli schemi "muti" può essere utile ricorrere a basi fotografiche, di facile leggibilità. Ovunque possibile è opportuno non dare "confini" alla rappresentazione: mostrare la continuità territoriale (anche con i comuni circostanti) dei caratteri, delle risorse e dei temi più rilevanti è un punto di partenza essenziale per un progetto di respiro strategico.

Gli elementi essenziali della comunicazione dell'idea forza sono:

- il carattere fortemente simbolico;
- l'opportunità di guardare anche fuori dal territorio comunale;
- la possibilità di utilizzare "tecniche miste" di rappresentazione: testi, schizzi, fotografie, immagini iconiche, ecc.

Le *forme* di rappresentazione possono essere diverse; ci si può rifare alla tassonomia prodotta da Gabellini (*silhouettes, ideogrammi, percezioni, metafore, ecc.*)²¹, sempre ricordando però che: "Una vision non è un piano: è allo stesso tempo assai meno dettagliata e più complessa; non tende a definire diritti e doveri specifici, a costruire procedure esecutive, quanto a delineare una linea di fuga, un orizzonte di senso per l'intera collettività precisando le strategie atte ad avvicinarlo".

²¹ Gabellini, P., (1999), *Schizzi e schemi dell'urbanista*, CRU 11-12.

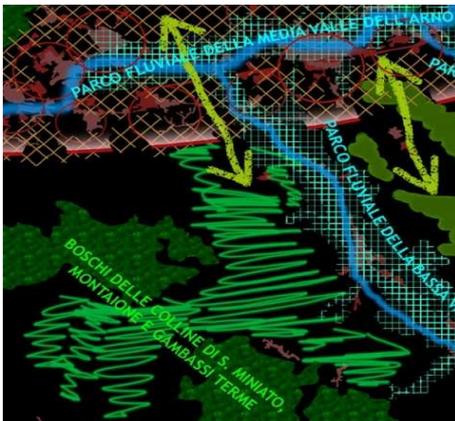
Elaborati descrittivi



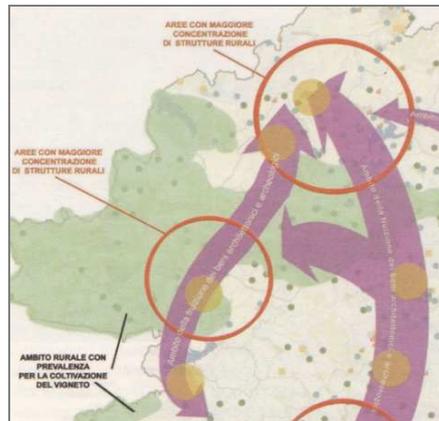
PTC Prato, Atlante del Patrimonio Territoriale della Provincia, "Le risorse essenziali", in Magnaghi 2005

http://mapserver.provincia.prato.it/prv_po/Ptc_Quadro/home/carto.cfm

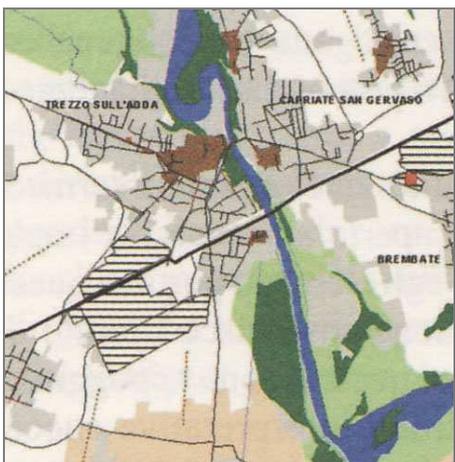
Elaborati interpretativi



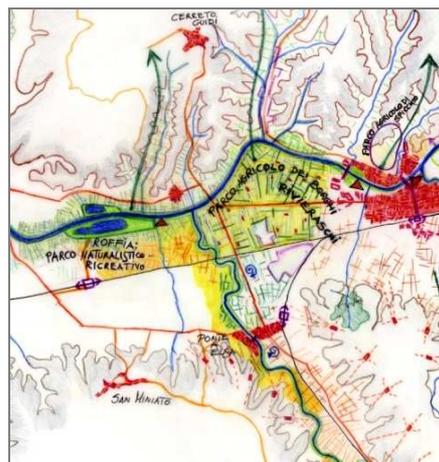
1



2



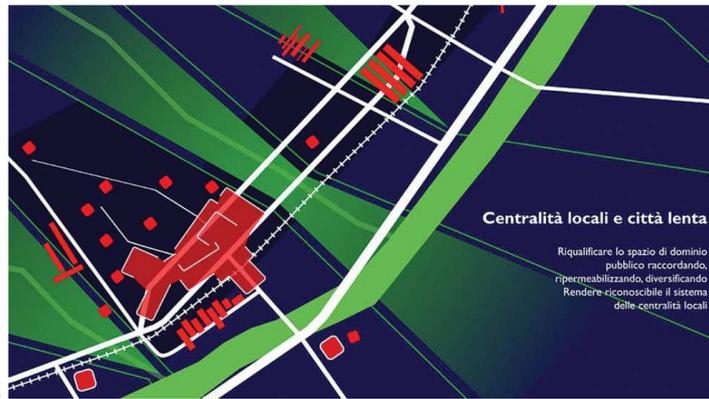
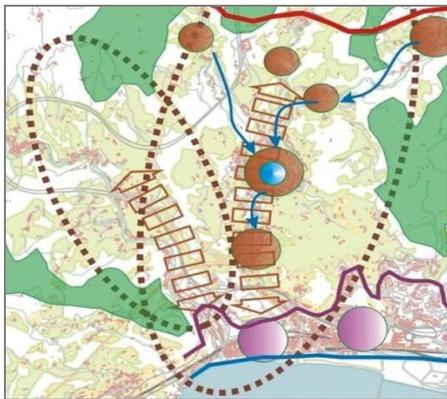
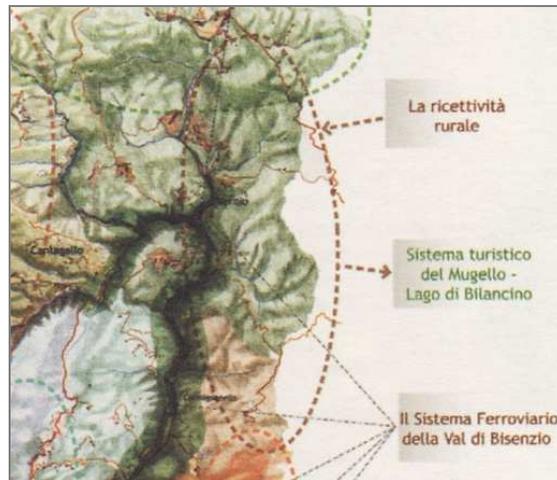
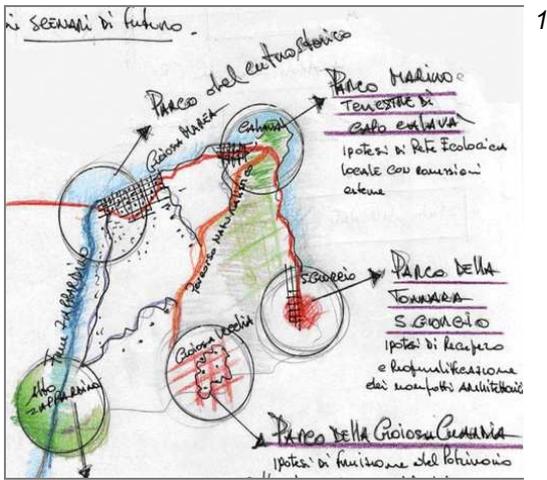
3



4

1. Master Plan del sistema fluviale della Media e Bassa Valle dell'Arno, *Il green core della città policentrica*, in Magnaghi 2007
2. Progetto Integrato Alto Belice Corleonese, *Ricognizione del Patrimonio Territoriale*, in Magnaghi 2005
3. Politecnico di Milano, *Tavola di interpretazione territoriale della Brianza orientale milanese*, in Magnaghi 2005
4. Piano del Parco Fluviale della Bassa Valle dell'Arno, *Carta dello scenario progettuale di sintesi*, in Magnaghi 2007; http://mapserver.provincia.prato.it/prv_po/Ptc_Progetto/home/relazione_05.cfm

La rappresentazione dell'idea forza



1. PRG di Gioiosa Marea, *Schizzi preliminari di scenario*, in Magnaghi 2007
2. Ecoregione urbana del ponente genovese, *Lo scenario*, in Magnaghi 2007; <http://www.china-up.com/international/case/case/731.pdf>
3. PTCP di Prato, *Scenario territoriale di Progetto*, in Magnaghi 2005; http://mapserver.provincia.prato.it/prv_po/Ptc_Progetto/home/relazione_indice.cfm
4. Variante Generale al PRG di Jesi, *Idee per Jesi*, in Magnaghi 2007; <http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/>

Allegato 4. Le analisi di aiuto alle decisioni strategiche

La rigenerazione di un centro storico può essere promossa facendo ricorso a differenti strategie. Si tratta, nella fase *ex ante*, di selezionare la strategia che potrebbe meglio rispondere all'insieme di obiettivi, generali e specifici, che i decisori (autorità, collettività, operatori) si sono dati.

Per aiutare i decisori, portatori in molti casi di interessi conflittuali, nella scelta di una strategia di valorizzazione del centro storico che sia "soddisfacente" per la maggioranza degli attori, e per rendere razionali e trasparenti i processi decisionali, sono state elaborate varie metodologie di "aiuto alle decisioni" che vengono sempre più spesso utilizzate nella definizione di piani e programmi che investono il territorio.

Qui di seguito se ne illustrano brevemente alcune che potrebbero essere di supporto nella individuazione dei contenuti del QSV più rispondenti al dettato normativo e agli interessi in gioco.

4A. Le analisi SWOT

E' una tecnica sviluppata nella seconda metà del secolo scorso come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti caratterizzati da incertezza e forte competitività. A partire dagli anni '80, è stata utilizzata come supporto alla scelta di politiche di sviluppo per analizzare scenari alternativi e scegliere la politica più rispondente agli obiettivi.

Nei tempi più recenti l'uso di questa tecnica è stato esteso alle diagnosi territoriali e alla valutazione dei programmi regionali. Sempre più i regolamenti comunitari ne richiedono l'utilizzo per la valutazione di piani e programmi.

La tecnica, applicandosi nel nostro caso nella fase *ex ante* di selezione di piani e programmi, fa uso di variabili più *qualitative* che *quantitative*. Per questa ragione è *complementare* e non sostitutiva alle metodologie che vengono usate nella valutazioni di fattibilità delle singole azioni e interventi.

L'analisi SWOT è un'analisi diagnostica del contesto territoriale in cui si realizza un programma di intervento per individuare:

- i *punti di forza* (**Strengths**) e di *debolezza* (**Weaknesses**), propri del contesto di analisi e, quindi, *modificabili* grazie alla politica e agli interventi proposti
- le *opportunità* (**Opportunities**) e le *minacce* (**Threats**) che derivano dal contesto esterno e, quindi, sono *immodificabili* dalle strategie e dalle azioni che si vanno a implementare.

Lo scopo dell'analisi è quello di definire le opportunità di sviluppo di un'area territoriale o di un settore o ambito di intervento, che derivano da una valorizzazione dei punti di forza e da un contenimento dei punti di debolezza alla luce del quadro di opportunità e rischi che deriva, di norma, dalla congiuntura esterna.

L'analisi SWOT aiuta a identificare l'idea forza e i principali assi di intervento in relazione a un obiettivo globale di sviluppo economico e territoriale ma, come illustrato nella figura A.1, la scelta della strategia di sviluppo di un centro storico dipenderà dalla forza dei contesti interni e dalle reazioni dei contesti esterni. Se le dinamiche del contesto esterno (globale) sono favorevoli e se nel centro storico (locale) i punti di forza prevalgono su quelli di debolezza allora si può far ricorso a una *strategia aggressiva* nel caso contrario bisognerà mettere in atto *strategie più difensive*.

Fig. A.1 L'analisi SWOT: una schematizzazione



La realizzazione dell'analisi SWOT può essere articolata in sei fasi:

- 1) *Prima fase*, analisi diagnostica del contesto territoriale in cui viene realizzato il programma (costruzione di indicatori socio-demografici ed economici, analisi delle risorse del territorio, ricognizione dello stato dell'accessibilità e così via) e identificazione dei principali trend e problematiche (prendendo, per esempio, in considerazione più censimenti).
- 2) *Seconda fase*, identificazione delle possibili "idee forza" dei processi di rigenerazione in relazione alle principali risultati delle analisi precedenti.
- 3) *Terza fase*, analisi del contesto esterno e identificazione delle opportunità e delle minacce in stretta relazione con le idee forza ritenute perseguibili.
- 4) *Quarta fase*, analisi del contesto di azione della strategia e identificazione dei fattori, anche solo parzialmente, sotto il controllo dei decisori locali, che possono agevolare o ostacolare la strategia di sviluppo.
- 5) *Quinta fase*, classificazione/selezione degli assi strategici e delle possibili azioni in base alla loro rilevanza. Ovvero, identificazione delle azioni strategiche che siano maggiormente in grado di sostenere i processi di rigenerazione attraverso, da un lato, la massimizzazione delle opportunità e la minimizzazione delle minacce, e, dall'altro, facendo leva sui punti di forza e tentando di contenere quelli di debolezza
- 6) *Sesta fase*, valutazione di sintesi della rilevanza della strategia che si prevede di adottare verificando la rilevanza degli interventi rispetto agli elementi di contesto.

In una valutazione partecipata, i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce vengono determinati sia dai *tecnici*, sulla base dei dati di contesto a disposizione o attraverso indagini mirate, sia

attraverso il coinvolgimento degli attori mediante l'uso di tecniche partecipate come, ad esempio, il metodo Delphi o il ricorso a Focus group.

Tecnicamente, con l'analisi SWOT si costruisce una matrice che raccoglie, per i fattori ritenuti rilevanti per la costruzione della strategia di rigenerazione (posti sulle righe della matrice), le caratteristiche che vengono identificate come punti di forza, punti di debolezza, opportunità e rischi (le colonne della matrice).

Nella Tab. A.1 è fornita un esempio di come si costruisce una matrice per l'analisi SWOT

Tab. A.1 Esempificazione di analisi SWOT per l'identificazione delle " idee forza"

	Punti di forza	Punti di Debolezza	Minacce	Opportunità
Patrimonio culturale (generale)	Ricchezza e varietà del patrimonio presente	Cattivo stato di conservazione Utilizzo inadeguato	Rischio calamità naturali (terremoti, alluvioni, smottamenti, ecc.)	Effetti positivi derivanti dagli interventi contemporanei in altre aree culturali
Beni artistici e architettonici	Elevato valore artistico delle opere (autore e epoca)	Cattivo stato di conservazione Scarse infrastrutture per visitarle (musei, accessibilità fisica e culturale)	Vandalismo Rischio calamità naturali (terremoti, alluvioni, smottamenti...) Offerte concorrenti già posizionate sul mercato	Attrazione per svariati eventi culturali (mostre, convegni tecnici)
Cultura materiale (sagre, artigianato)	Elevata diffusione nel territorio Elevata partecipazione della popolazione locale	Scarsa attrazione della popolazione non locale Elevata somiglianza degli eventi	Perdita delle radici culturali territoriali a causa della globalizzazione	Costruzione di scuole specializzate (es. scultura o pittura) Nuova vita per le tradizioni locali
Contesto urbano	Urbanizzazione rispettosa del territorio	Scarsi collegamenti tra centro-periferia Eccessiva decentralizzazione	Legislazione locale e nazionale (condoni, eccessivi permessi edilizi, ecc.)	Sviluppo di centri ecosostenibili (sfruttamento energie alternative)
Demografia	Buon equilibrio tra nati/morti Tasso di natalità sopra la media	Elevati tassi di invecchiamento e dipendenza Incremento presenza di stranieri (perdita delle tradizioni)	Fenomeni di migrazione dai piccoli centri verso quelli più grandi	Integrazione intra-generazionale Integrazione intra-culturale
Popolazione	Buon livello di partecipazione nei processi decisionali Forti valori identitari	Scarsa collaborazione nel processo decisionale	Abbandono dei piccoli centri per motivi lavorativi	Incentivi regionali per la partecipazione dei cittadini alle attività della PA
Occupazione	Alti livelli occupazionali	Inadeguati sistemi di sicurezza nei cantieri edili	Crisi occupazionale derivante dalla congiuntura economica	Re-impiego dei lavoratori per il restauro degli edifici del centro storico
Economia	Elevata presenza di PM imprenditoria Alto livello di autosufficienza	Scarsa attrazione di investimenti in ambito culturale-territoriale	Crisi finanziaria derivante dalla congiuntura economica	Sviluppo di attività artigianali integrate Recupero vecchi mestieri (attrazione investimenti)

	economica del territorio			
Servizi	Presenza di servizi per tutte le fasce di visitatori (anziani, bambini, disabili)	Scarsa diffusione informativa dei servizi culturali offerti (orari, bus navetta, gite...)	Re-indirizzo dei fondi pubblici (regionali e comunali) verso altri obiettivi	Raggruppamento sotto un unico polo (coordinatore) di tutte le attività culturali e del patrimonio artistico
Turismo	Turismo di nicchia Turismo culturale	Scarsa presenza di turismo estero Permanenza di brevi periodi (1/2 giorni)	Deterioramento delle condizioni ambientali a causa del sovrannumero di arrivi	Incremento della domanda di turismo ecosostenibile

Nella scelta degli elementi da sottoporre ad analisi SWOT incide, evidentemente, l'impostazione metodologica che viene seguita.

Per esempio, nella individuazione delle righe della matrice della Tab. A.1. gli interventi di rivitalizzazione dei centri storici sono stati intesi come parte di un *sistema di causa-effetto* che è, prima di tutto, connesso con il territorio al suo esterno.

In questa ottica di *sistema territoriale*, nel valutare l'idea forza, sarà opportuno considerare nella analisi SWOT il fitto sistema di relazioni che connette il centro storico al suo territorio di riferimento. In altri termini, il *sistema territoriale* di riferimento della valutazione strategica si configura come una realtà organica, sistematica e coordinata, caratterizzata da una struttura reticolare il cui nodo tematico centrale è costituito dal percorso di valorizzazione dei centri storici, mentre gli ulteriori nodi tematici sono rappresentati dai sistemi di valorizzazione delle altre risorse del territorio, dalle infrastrutture territoriali, dai servizi di accoglienza e dall'insieme delle attività economiche, direttamente e indirettamente collegate al nodo centrale.

4B. Le analisi di posizionamento

Per rendere ancora più efficace la valutazione di una *strategia sistemica*, all'analisi SWOT può essere opportuno affiancare un altro strumento valutativo, ovvero l'*analisi di posizionamento*. Questo metodo si pone l'obiettivo di analizzare la presenza sul territorio dei differenti nodi tematici, valutandone la consistenza e il grado di integrabilità. Esso, inoltre, permette di individuare gli strumenti da utilizzare e le azioni più consone da intraprendere perché il progetto di rivitalizzazione raggiunga gli obiettivi e i destinatari prescelti. Quindi, l'analisi di posizionamento specifica sia il ruolo del progetto nel contesto territoriale che i margini di azione rispetto ai destinatari. Spetterà poi a una fase successiva, quella del Piano di Azione, di effettuare le scelte concrete sulle opzioni possibili, definendo, rispetto all'idea forza, gli assi strategici, nonché di adottare le opportune azioni di sistema necessarie ad attivare percorsi alternativi di sviluppo fondati sulle potenzialità rilevate.

L'analisi di posizionamento, strumento utilizzato prettamente in ambito aziendale, è utile sia a descrivere lo spazio che un prodotto o una marca occupano in un dato mercato (in relazione al modo in cui sono percepiti dai consumatori, rispetto ai prodotti concorrenti) sia a impostare il *marketing mix* più adatto per conquistare una posizione rilevante nel mercato di riferimento. Nelle pratiche di marketing territoriale questo metodo è molto utilizzato perché permette di esaminare e mettere in relazione dati diversi tra loro, relativi al contesto socioeconomico, culturale, ambientale, demografico, patrimoniale. L'obiettivo dell'analisi di posizionamento nel contesto territoriale è quello di fornire da un lato un quadro complessivo ed esaustivo dell'ambito locale in cui si attuerà l'opera di valorizzazione della risorsa e, dall'altro, basi soddisfacenti per la pianificazione delle azioni strategiche rispetto agli obiettivi prescelti (compreso il *target* dei destinatari).

Nello specifico, per la valorizzazione dei centri storici, il posizionamento dovrebbe analizzare e confrontare le pratiche intraprese con un *benchmark* di riferimento: si tratta, infatti, di individuare posizioni virtuose da imitare, sia sul piano degli obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere, sia su quello delle procedure amministrative. Il posizionamento, in virtù della sua integrazione con l'analisi SWOT, potrebbe diventare uno strumento per individuare, nell'ambito del contesto territoriale interessato dal QSV, i mezzi e i processi che realizzeranno al meglio l'idea forza condivisa, facendo tesoro delle esperienze e delle buone pratiche già realizzate.

In accordo con quanto prescritto dalla legge regionale n. 12/08, si propone un esempio di analisi di posizionamento per la valorizzazione della risorsa enogastronomica locale (orientandola in particolare al turismo). Al fine di individuare caratteri e peculiarità utili alla definizione delle potenzialità di sviluppo dell'ARP prescelto devono essere considerati una serie di elementi in grado di evidenziare il ruolo e la posizione della risorsa sia rispetto alle concorrenti, sia in riferimento al target prescelto. Pertanto, è necessario analizzare le *best practice* (pratiche di successo) e carpirne i punti di forza sia per imitarne il *modus operandi*, sia per utilizzarli quali obiettivi qualitativi da raggiungere; inoltre è necessario analizzare il target di potenziali turisti (clienti) di riferimento in modo da orientare sia i servizi sia le strutture in maniera mirata. Pertanto l'analisi di posizionamento può essere effettuata sia dal soggetto pubblico che da quello privato (sicuramente con finalità e risultati diversi) e deve dare risposta a tre interrogativi:

1. Qual è la *best practice* di riferimento?

La scelta della buona pratica da prendere quale riferimento sia in termini di risultati da raggiungere che di pratiche da imitare deve avere caratteristiche simili (in termini di estensione territoriale ed economica di intervento) all'ARP prescelto. Ciò perché il confronto deve essere possibile e avere valenza empirica.

2. Come si effettua il confronto?

Il confronto tra l'ARP e la buona pratica di riferimento si effettua attraverso l'utilizzo di indicatori specifici in grado, ad un tempo, di monitorare l'andamento del processo di valorizzazione e di misurare gli scostamenti rispetto agli obiettivi/standard da raggiungere fissati sulla base del successo del *benchmark*. La scelta di questi indicatori, oltre che dai tecnici, può essere fatta in sede di concertazione, dove i singoli attori possono esprimere il loro parere sulla rilevanza di uno specifico aspetto del progetto da monitorare.

3. A chi è rivolta l'azione di valorizzazione?

Dando per impliciti i vantaggi derivanti alla popolazione locale dall'opera di valorizzazione, i destinatari finali devono essere individuati preventivamente al fine di orientare al meglio le attività da intraprendere. Gli elementi da considerare sono svariati come ad esempio se ci si vuole rivolgere ad un pubblico giovane, di mezza età o anziano, se si vogliono realizzare iniziative economicamente accessibili a tutti o solo a coloro che hanno un livello di reddito medio alto (ecc.). Tutte queste supposizioni sulla natura dei destinatari sono utili anche in una fase successiva in cui si andrà a pubblicizzare l'intervento perché si potranno effettuare, ad esempio, campagne mirate.

Per un esempio significativo a tal riguardo si può fare riferimento all'esperienza della valorizzazione delle risorse vinicole in Alto Adige, in particolare dell'area conosciuta come Strada del Vino: <http://www.suedtiroler-weinstrasse.it/italiano/>

Le analisi di tipo SWOT e di Benchmark sono, come anticipato, molto usate nel *marketing territoriale*. Per una più diffusa presentazione di queste tecniche si rinvia a:

Caroli, M., (2006), *Il marketing territoriale: strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, F. Angeli

Castellet, M., D'Acunto, M., (a cura di), (2006), *Marketing per il territorio: strategie e politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*, Milano, F. Angeli

Garofalo, G., (a cura di), (2007), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze: Firenze university press, 2007

Valentino, P. A., (2003), *Le trame del territorio*, Milano, Sperling & Kupfer

Per casi di studio a livello territoriale si rinvia ai seguenti siti:

- <http://sviluppourbano.formez.it>
- <http://sviluppolocale.formez.it>
- <http://test.cittalia.com/>
- <http://www.piccolicomuni.anci.it/>
- <http://governance.formez.it/> (buone pratiche)

4C. La Valutazione ambientale Strategica (Vas)

La VAS può essere utilizzata come tecnica di selezione del QSV perché nella letteratura e nelle esperienze più recenti prende in considerazione, insieme alle tematiche ambientali, (difesa e sicurezza del territorio, tutela e valorizzazione delle risorse naturali, ambiti e regimi di tutela vigenti o segnalati, tutela paesistica, costruzione storica del paesaggio, territorio agricolo), anche quelle inerenti all'economia e al territorio (scenari tendenziali e programmatici, sistema insediativo morfologico, pianificazione urbanistica comunale, programmazione negoziata, sistemi insediativi funzionale, sistema della mobilità, ecc).

L'applicazione della VAS al QSV richiederebbe la costruzione di una matrice che dia conto:

- dell'analisi e della valutazione della situazione attuale;
- delle dinamiche che nel prossimo futuro, in assenza di interventi, potrebbero interessare il territorio del centro storico, da considerare come *opzione zero*;
- dell'impatto delle idee forza e delle azioni per eliminare o ridurre situazioni di rischio per dare vita a possibili configurazioni di sviluppo del centro storico sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

Le varie tematiche possono essere elaborate e valutate attraverso il confronto, la discussione e la partecipazione della collettività, dei principali operatori e con i responsabili politici ed istituzionali degli enti territoriali.

Tali momenti di confronto offrono la possibilità di *integrare i dati* e di delineare varie *ipotesi ed alternative*.

Le informazioni elaborate per fondare la strategia possono essere trasformate in *indicatori aggregati*, di natura prevalentemente quantitativa, per fornire aiuto al processo di *decisione e selezione delle alternative di QSV* attraverso la valutazione degli effetti degli interventi proposti in termini di impatti positivi o negativi sul territorio.

Per le applicazioni della VAS che prendono in considerazione, insieme alla sostenibilità ambientale, anche quella economica e sociale, si rinvia a:

Socco, C., (a cura di), (2005), *Linee guida per la valutazione ambientale strategica dei PRGC*, OCS, Osservatorio città sostenibili, Dipartimento interateneo territorio, Politecnico e Università di Torino, Milano, F. Angeli

Valentino, P. A., (2009), "VAS - Studio conoscitivo, valutativo e propositivo del piano territoriale provinciale generale. Procedure e metodi per la Valutazione Ambientale Strategica, in Provincia di Roma, *Rapporto Territorio*, cap. 14. in <http://ptpg.provincia.roma.it:8080/>

www.interreg-enplan.org/

Allegato 5. Le analisi di fattibilità

Un'analisi di fattibilità deve, in genere, contenere una:

- *analisi della domanda* per identificare e verificare l'esistenza, quantitativamente significativa, di un bisogno collettivo e di mercato cui il progetto intende dare risposta;
- *analisi finanziaria* per valutare la sostenibilità e il rendimento finanziario del progetto per gli operatori sia privati che pubblici;
- *analisi tecnica* per rappresentare le caratteristiche tecnico-funzionali e dimensionali dell'investimento da realizzare;
- *analisi economica* per valutare gli impatti positivi o negativi che andranno a vantaggio o svantaggio della collettività per effetto dell'azione di valorizzazione dei centri storici.

Tra queste analisi, particolare attenzione deve essere posta all'analisi finanziaria che misura i costi e ricavi dei principali interventi.

5A. L'analisi costi e ricavi

L'analisi finanziaria o costi e ricavi prende in considerazione gli investimenti totali, i costi e ricavi di gestione e le fonti di finanziamento.

Una variabile rilevante dei ricavi di gestione in un programma di rigenerazione del centro storico è connessa alle *variazioni patrimoniali*. Questa valutazione sarà via via più dettagliata mano a mano che il QSV si arricchisce di dettagli perché richiede la verifica delle consistenze patrimoniali esistenti e dei valori loro valori attuali e la variazione nei valori di mercato in seguito all'applicazione dell'art. 6, L.R. Umbria n. 12/2008.

A partire dalla fase preparatoria e propositiva, le valutazioni (all'inizio di larga massima) dovrebbero essere raggruppate nelle seguenti voci:

- *Investimenti totali*, investimenti fissi (interventi in infrastrutture, in recupero degli immobili e così via)
- *Costi e ricavi d'esercizio*, costi operativi (spese di gestione) e ricavi d'esercizio (entrate di gestione e variazione dei valori patrimoniali)
- *Fonti di finanziamento*, risorse pubblico/private, mutui.

Le voci di questo bilancio dovrebbero anche essere ripartite tra soggetto pubblico e soggetto privato. Sulla base di questi elementi viene valutata la sostenibilità finanziaria, la quale verifica la solvibilità del progetto, cioè controlla che il flusso monetario previsto in entrata sia in grado, nell'ammontare e nella distribuzione nel tempo, di coprire i flussi monetari in uscita, sia per il progetto complessivo sia per i singoli agenti (pubblico/privato) considerati sempre in modo aggregato. A tale scopo, si calcolano una serie di indicatori in grado di dare informazioni sintetiche sulle *performance* ipotetiche del progetto: il *Valore Attuale Netto* (VAN) e il *Saggio di Rendimento Interno* (SIR).

Il VAN del progetto, valore monetario espresso in valuta, indica se il progetto (complessivamente e per i singoli agenti) genera un profitto positivo. Il VAN calcola il saldo tra entrate e uscite per ciascun anno, attualizzato sulla base di un certo saggio di sconto alla data di realizzazione o di progettazione del QSV. La *condizione necessaria* di sostenibilità finanziaria è verificata solo se la somma del flusso netto di cassa generato dagli interventi è maggiore di zero.

Il SIR misura la redditività media del progetto in termini percentuali, che sarà confrontata dai vari operatori con i tassi attesi. Questi possono concretizzarsi con un valore minimo (ad esempio il 15%) o con quello garantito dalle alternative di investimento.

Il VAN e il SIR sono facilmente calcolabili utilizzando i fogli elettronici più diffusi (tipo Excel). Il periodo di calcolo e di attualizzazione dovrà essere non inferiore al periodo minimo di attuazione degli interventi e non superiore al periodo nominale di vigenza dello strumento urbanistico di riferimento specifico (in linea generale min. 5 max 10 anni).

Occorre segnalare che:

- un eventuale risultato negativo del VAN potrebbe essere compensato con il reperimento di contributi finanziari "a fondo perduto";
- un valore positivo del VAN non assicura di per sé la sostenibilità finanziaria per l'operatore privato, se contemporaneamente il SIR del progetto non dovesse superare il valore atteso di redditività media.

Esistono altri indicatori di redditività o di misurazione del rischio, come per esempio il *periodo di ritorno* (*pay back period*), che mostra gli anni necessari al progetto per recuperare il capitale anticipato, ma riteniamo che non siano utilizzabili in questa fase.

Il piano finanziario per la valutazione di redditività dei singoli agenti che partecipano alla realizzazione del QSV (di prima approssimazione se riferito al QSV e più di dettaglio con riferimento agli ARP) potrebbe assumere la struttura riportata in Tab. A.2 che permette di valutare la redditività sia per le diverse classi di attori che dell'intero programma di interventi (o del singolo progetto).

Tab. A.2 Struttura di piano finanziario

	tempo (anni)	1	...	10
1	COSTI			
1.1	costi di investimento			
	<i>soggetto pubblico</i>			
			
1.1.A	<u>totale costi investimento soggetto pubblico</u>			
	<i>soggetto privato</i>			
			
1.1.B	<u>totale costi investimento soggetto privato</u>			
1.1.C = 1.1.A+ 1.1.B	<u>totale costi investimento soggetto pubblico e privato</u>			
1.2	costi di gestione			
	<i>soggetto pubblico</i>			
			
1.2.A	<u>totale costi gestione soggetto pubblico</u>			
	<i>soggetto privato</i>			
			
1.2.B	<u>totale costi gestione soggetto privato</u>			
1.2.C = 1.2.A+ 1.2.B	<u>totale costi gestione soggetto pubblico e privato</u>			
1.3	COSTI TOTALE			
1.3.A = 1.1.A+ 1.2.A	<u>totale costi investimento e gestione soggetto pubblico</u>			
1.3.B = 1.1.B+ 1.2.B	<u>totale costi investimento e gestione soggetto privato</u>			
1.3.C = 1.3.A+ 1.3.B	<u>totale costi investimento e gestione QSV (o ARP)</u>			
2	RICAVI E RIENTRI DI GESTIONE			
2.1	<i>soggetto pubblico</i>			
			
	<u>totale rientri gestione soggetto pubblico</u>			

2.1.A	<u>soggetto privato</u>			
			
2.1.B	<u>totale ricavi gestione soggetto privato</u>			
2.1.C = 2.1.A+2.1.B	<u>totale rientri e ricavi di gestione soggetto pubblico e privato</u>			
3	Cash flow= RICAVI - COSTI			
3.1 = 2.1.A - 1.3.A	<u>soggetto pubblico</u>			
3.2 = 2.1.B - 1.3.B	<u>soggetto privato</u>			
3.3 = 2.1.C - 1.3.C	<u>TOTALE</u>			
4	VAN			
	<u>soggetto pubblico</u>			
	<u>soggetto privato</u>			
	<u>TOTALE</u>			
5	Saggio interni di rendimento SIR			
	<u>soggetto pubblico</u>			
	<u>soggetto privato</u>			
	<u>TOTALE</u>			

5B. Le analisi multicriteriali

Nella valutazione finanziaria i calcoli sono finalizzati alla valutazione della sostenibilità di mercato degli interventi (considerando solo le variabili monetarie), mentre in quella economica si definisce la convenienza per la collettività, prendendo in considerazione anche costi e benefici di natura non finanziaria: ad es. la conservazione o perdita delle valenze storiche, la creazione posti di lavoro, ecc.

I metodi che la letteratura tecnica fornisce riguardo ai sistemi di valutazione dei benefici/costi sociali sono svariati. In una valutazione partecipata, come quella del QSV, è opportuno utilizzare un metodo in grado di dare risposte soddisfacenti a tutti gli attori. I *metodi multicriteriali*, che prendono in considerazione i punti di vista di tutti gli attori, sono quelli che possono meglio rispondere alle esigenze di una valutazione partecipata.

Qui di seguito si fornisce un esempio di valutazione multicriteriale di un QSV.

Esempio di valutazione multicriteriale di un QSV

Ipotizziamo che gli attori pubblici e privati debbano scegliere tra due Azioni di intervento sulla base di una pluralità di criteri (Costo investimento; SIR, Impatto ambientale, Aumento occupazione accettazione sociale) e rispetto a questi criteri le performance delle due Azioni siano quelle indicate nella matrice che segue.

<i>Criteri</i>	<i>Costo investimento</i>	<i>SIR</i>	<i>Impatto ambientale</i>	<i>Aumento occupazione</i>	<i>Accettazione sociale</i>
<i>Azioni</i>					

Azione 1	100	5%	lieve	100	30%
Azione 2	100	20%	sostenuto	90	25%

Ipotizziamo inoltre che i soggetti si mettano d'accordo sulla gerarchia delle preferenze attribuendo un voto 6 alla performance preferita e 4 a quella meno preferita. Sulla base di questa classificazione la matrice delle preferenze potrebbe, quindi, assumere i valori seguenti.

<i>Criteri</i> <i>Azioni</i>	<i>Costo investimento</i>	<i>SIR</i>	<i>Impatto ambientale</i>	<i>Aumento occupazione</i>	<i>Accettazione sociale</i>
Azione 1	6	4	6	6	6
Azione 2	6	6	4	4	4

Per arrivare ad una decisione di sintesi bisogna attribuire un peso ai singoli criteri.

Se il peso fosse uguale per tutti si avrebbe la situazione seguente:

<i>Criteri</i> <i>Azioni</i>	<i>Costo investimento</i>	<i>SIR</i>	<i>Impatto ambientale</i>	<i>Aumento occupazione</i>	<i>Accettazione sociale</i>	<i>VOTO TOTALE</i>
peso	1	1	1	1	1	
Azione 1	6	4	6	6	6	28
Azione 2	6	6	4	4	4	24

L'Azione 1 sarà preferita all'Azione 2.

Ma i pesi potrebbero essere diversi per i differenti soggetti. Il soggetto pubblico potrebbe dare più importanza ai criteri ambientali e sociali, mentre il soggetto privato a quelli puramente economici.

Potrebbe, quindi, presentarsi le situazioni illustrate qui di seguito.

Soggetto pubblico:

<i>Criteri</i> <i>Azioni</i>	<i>Costo investimento</i>	<i>SIR</i>	<i>Impatto ambientale</i>	<i>Aumento occupazione</i>	<i>Accettazione sociale</i>	<i>VOTO TOTALE</i>
peso	1	1	2	2	2	
Azione 1	6	4	12	12	12	46
Azione 2	6	6	8	8	8	36

L'Azione 1 sarà preferita all'Azione 2.

Soggetto privato

<i>Criteri</i>	<i>Costo investimento</i>	<i>SIR</i>	<i>Impatto ambientale</i>	<i>Aumento occupazione</i>	<i>Accettazione sociale</i>	<i>VOTO TOTALE</i>
----------------	---------------------------	------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------

<i>Azioni</i>						
peso	2	2	0	0	1	
Azione 1	12	8	0	0	6	26
Azione 2	12	12	0	0	4	28

L'Azione 2 sarà preferita all'Azione 1.

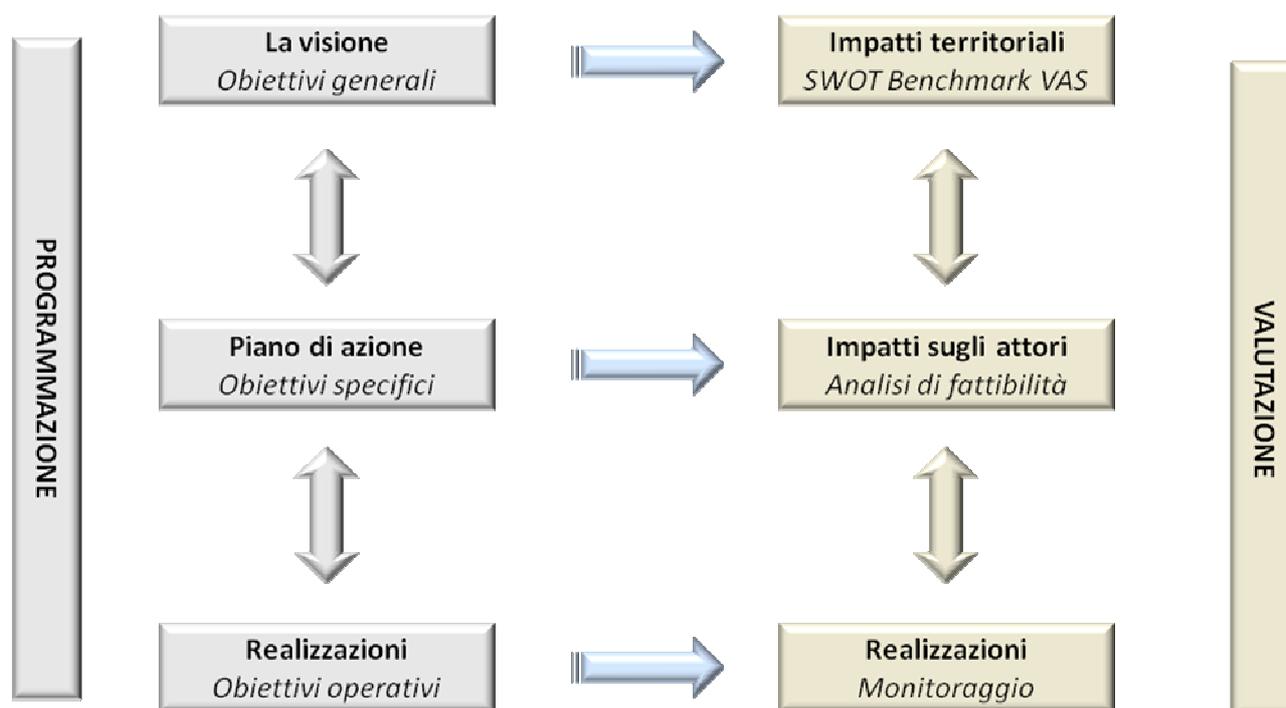
Le scelte sarebbero differenti, da qui la necessità di trovare *soluzioni di compromesso*.

La bibliografia su queste tematiche valutative è vasta. Si consiglia qui un solo testo; il Manuale di riferimento della Unione Europea dove tutte le tecniche applicate nelle analisi di fattibilità sono illustrate ed esemplificate:

- Florio, M., (a cura di), (2003), *Guida all'analisi costi-benefici dei Progetti di Investimento*, Unità di Valutazione, DG Politica Regionale e Coesione, Commissione Europea 2003, in ww.formez.it

Nella figura A.2 sono sintetizzate le relazioni tra processo di programmazione del QSV e sistema di valutazione che è stato proposto.

Fig. A.2 Le relazioni tra processo di programmazione del QSV e sistema di valutazione proposto



Allegato 6. La partecipazione

Per ottimizzare l'interazione tra gli attori, occorre far ricorso a metodi partecipativi che ne consentano l'inclusione secondo le rispettive competenze e specifici ruoli. L'idea alla base della partecipazione implica il coinvolgimento attivo dei soggetti, dagli *stakeholder* ai beneficiari, fin dall'ideazione del progetto: si sostanzia in un processo di ampliamento delle conoscenze e di inclusione di elementi conoscitivi propri di tutti gli attori in gioco. I metodi partecipativi si applicano, in genere, quando occorre sviluppare conoscenze per specifiche decisioni e quando si registra un diverso grado di percezione dell'intervento all'interno della comunità.

La partecipazione si fonda su due pilastri:

- la possibilità di ogni singola parte in campo di esprimere opinioni;
- la possibilità del sistema di condividere e far circolare informazioni.

Essa assume, quindi, piena valenza come metodo per la collaborazione attiva tra tutte le parti, come scambio di informazioni e comunicazioni attuabile nelle diverse fasi e come tentativo di mantenere un equilibrio tra gli attori pesato sul loro ruolo nell'ambito. Velocità ed efficacia potranno essere garantiti in ogni singola fase del ciclo di progetto. Con questo indirizzo, la partecipazione diviene strumento di monitoraggio, progettazione, valutazione e contribuisce a identificare l'impatto degli attori sull'intervento, valutando i risvolti locali delle politiche..

6A. Quadro generale delle tecniche di riferimento

Il grado di interazione tra gli attori può andare dalla semplice informazione alla collaborazione attiva. Esiste un forte legame tra la coerenza del sistema e il flusso di informazioni; l'informazione è alla base della partecipazione.

Strumenti

INFORMAZIONE

INFORMAZIONE INTERATTIVA

CONSULTAZIONE: RACCOLTA APERTA

CONSULTAZIONE: RACCOLTA SU STRUTTURA

COLLABORAZIONE ATTIVA



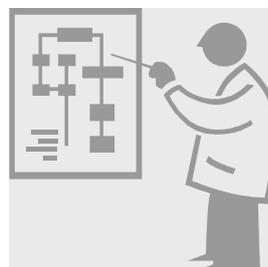
Una volta identificati i ruoli e il livello di possibile coinvolgimento degli attori, si può avviare l'organizzazione dei processi partecipativi, combinando gli strumenti all'interno dell'ampia scelta che la letteratura e le buone pratiche mettono a disposizione. Le tecniche prediligono la comunicazione e lo scambio diretto o la visibilità e diffusione delle informazioni riguardanti il progetto: riprendendo la scala **informazione-collaborazione** si possono selezionare tecniche che abbiano carattere più **visuale o legato a dinamiche tra gruppi**.

Di seguito, è riportato un elenco delle tecniche utilizzabili e verranno esplicitati esempi di applicazioni riferite ai diversi momenti del ciclo di progetto.

Tecniche visuali

Informazione diffusa attraverso servizi radiofonici, televisivi, conferenze stampa, distribuzione diretta secondo elenchi anagrafici o in un luogo pubblico facilmente accessibile (anche la rete).

- Diagrammi
- Tecniche di ordinamento: voti, sondaggi, classifiche
- Analisi temporali: grafici e mappe temporali, raccolta di racconti
- Mappe: della mobilità, sociali.
- Calendari



- Classificazioni
- Foto
- Video

Tecniche informative interattive

Come le precedenti, forniscono informazione accessibile ma offrono all'utente la possibilità d'interagire con l'informazione fornita, nonché di porre questioni ed esprimere preferenze.

- Siti internet
- Blog
- Forum



Metodi di consultazione

Sono tecniche che permettono l'interazione con attori non sempre direttamente coinvolti nella fase decisionale.

- Questionari
- Interviste semi-strutturate
- Casi studio
- Osservazione partecipante
- Osservazione diretta



Metodi dinamici di gruppo

Costituiscono le tecniche più utili per il coinvolgimento attivo degli attori-chiave. Contribuiscono a dare forza al progetto nelle diverse fasi del ciclo

- Gruppi di discussione focus
- Workshop
- Giochi di ruolo



6B. Strumenti di informazione e coinvolgimento

Sin dalla prima fase, Fase preparatoria e propositiva, risulta rilevante la promozione di incontri tematici e la pubblicità delle idee forza per la rigenerazione del centro storico.

Uno strumento efficace può essere l'utilizzo di risorse internet: la consultazione on line, per esempio sul sito dei Comuni, del processo di formazione delle proposte permetterebbe di dare visibilità al progetto ma anche

di interagire con le preferenze e le conoscenze dei cittadini. La creazione di un sito continuamente aggiornato, ricco di informazioni e interattivo, favorirebbe la partecipazione di tutti in un tempo molto breve.

Un altro strumento è costituito dall'*urban center* (Casa della città) Può essere definito, in generale, come centro di raccolta delle informazioni, che ha l'obiettivo di mettere a sistema le informazioni e i processi sulle trasformazioni del territorio e degli ambiti urbani nonché di contribuire a costruire un processo condiviso di progettazione. Attraverso l'organizzazione periodica di eventi (forum, laboratori e sportelli), coinvolge direttamente i cittadini nei processi di trasformazione dei luoghi in cui vivono al fine di realizzare un sistema coerente tra politiche e interventi di trasformazione fisica.

Nelle sue forme più articolate e complesse, il centro è strutturato attraverso la compresenza di attività di *informazione* e *formazione*. Al suo interno, il disegno della partecipazione prende corpo per arrivare a valutare le risorse globali, aggiornare i contenuti informativi dei processi di trasformazione, coordinare i progetti e accompagnare l'attività dell'Amministrazione.

Questi centri offrono la possibilità di condividere le strategie in atto, di tenere aggiornati i cittadini sulle scelte, di promuovere le trasformazioni favorendo la realizzazione del processo di *governance*. Attraverso un *urban center* è possibile confrontarsi su temi di interesse urbano e territoriale, di monitorare l'andamento realizzativo dei progetti di riqualificazione anche in contesti allargati e in una visione di lungo periodo.

Gli urban center hanno una diffusione internazionale; in Italia sono presenti soprattutto nelle grandi città (Torino, Bologna, Palermo ecc.). Nel caso dei centri umbri, si può pensare alla realizzazione di un *urban center* su "piccola" scala: esso può costituire centro di coordinamento dei diversi momenti partecipativi, ponendosi contestualmente come punto di riferimento esterno e interno al progetto. L'accompagnamento di un sito Internet dedicato può costituire un notevole sostegno al suo funzionamento.

Se si scelgono tecniche di concertazione più formalizzate, è possibile fare ricorso a pratiche di consultazione degli attori con contenuti interattivi meno significativi, come le interviste, ripetute nel tempo, per raccogliere opinioni e aspettative dei privati.

La scelta di una concertazione allargata comporta l'introduzione di metodi dinamici per il coinvolgimento degli attori, quali la creazione di focus group o di comitati misti. Questi metodi aiutano ad accrescere la fiducia e a promuovere un'azione collettiva. Esempi in questa direzione possono essere costituiti da Consigli comunali aperti o dalla redazione di un bilancio di massima dell'iniziativa di tipo partecipativo.

Il primo vedrà la presenza di attori non "istituzionali" nei momenti politici decisionali. Il secondo può essere organizzato attraverso incontri aperti con la popolazione e potrebbe anche essere attuato nella fase preparatoria per formulare idee forza coerenti con le necessità rilevate. Nell'ambito della rigenerazione dei centri storici, lo strumento del Bilancio partecipato potrebbe essere utilizzato per arrivare a una condivisione di obiettivi, per uno scambio di idee tra l'Amministrazione e la collettività locale, ma soprattutto per allocare alcune risorse disponibili in modo coerente con le preferenze e le priorità dei gruppi locali.

Il Bilancio partecipato, nato nella città brasiliana di Porto Alegre alla fine degli anni '80, è divenuto oggetto di dibattito e sperimentazione in moltissime città del mondo a seguito del World Social Forum del 2001. In Italia, diverse città di media e grande dimensione lo hanno già applicato (Reggio Emilia, Grottammare (AP), Pieve Emanuele (MI), Napoli, Venezia, Piacenza, Modena, ecc.).

6C. Metodi di decisione partecipata

I metodi dinamici di gruppo vengono utilizzati nei momenti gestionali chiave per effettuare scelte rilevanti.

Essi si realizzano in forme diverse, ad esempio attraverso:

- le *conferenze di agenda aperta*: si tratta di conferenze che incoraggiano la partecipazione alla creazione di piani di azione. La scelta degli argomenti da trattare è effettuata dai partecipanti. Nel corso delle conferenze si identificano gli attori locali chiave.
- I e *charette* (indagini su disegno): è una tecnica per generare e dare priorità alle idee, utile per pianificare la realizzazione di un intervento. Il gruppo di partecipanti è diviso in sottogruppi in modo da affrontare ogni aspetto della questione in causa. Per ogni sottogruppo qualcuno si impegna a registrare la discussione. I gruppi attuano una sorta di *brainstorming* che si interrompe dopo 10 minuti; a quel punto le idee passano

ad un altro sottogruppo, e così via. Al termine si ricostruisce il gruppo e si ripercorre il percorso di *brainstorming*.

- i *metodi deliberativi*: metodi che coinvolgono i cittadini e li invitano a confrontarsi su temi diversi per costruire soluzioni condivise. I partecipanti sono invitati a considerare e a pesare le diverse opzioni.
- *le giurie di cittadini*: consistono nella formazione di un gruppo di “giudici” per la discussione di determinate tematiche, costituito in modo da essere rappresentativo della cittadinanza. I componenti sono estratti a sorte e vengono informati e formati su questioni cruciali. Si può decidere di aprire gli incontri o di invitare esperti. I pareri del comitato sono riportati al gruppo promotore. L'estrazione a sorte costituisce la peculiarità del metodo, che cerca di porsi come metodo aperto
- *metodi di valutazione partecipata*: le valutazioni partecipate permettono a un vasto numero di persone, generalmente escluse, di condividere la valutazione del processo in corso e di interagire nel processo decisionale. In questo tipo di processo, sono presenti uno o più facilitatori che fanno uso di strumenti per semplificare l'analisi, quali diagrammi di analisi istituzionali, diagrammi di traccia storica, diagrammi di analisi della vita locale o matrici di punteggio delle priorità.

Questi metodi vengono generalmente applicati:

- nella pianificazione
- nella scelta degli indicatori
- nella gestione di risorse naturali
- nelle valutazioni di impatto ambientale e sociale.

6D. Tecniche di monitoraggio partecipativo

Si tratta di specifiche tecniche che possono essere di supporto per l'accompagnamento di quelle più tradizionali nella verifica dell'andamento di un progetto.

I principali strumenti per un monitoraggio partecipativo sono:

- **a livello di gruppo**: incontri, workshop
- **a livello generale**: focus group, diari
- **a livello progettuale**: visite sul campo, presentazione di report
- **a livello esterno**: workshop.

Nella seguente tabella sono elencati alcuni di questi strumenti.

Metodo	Descrizione	Uso
Workshop	Momenti di incontro e informazione	Utili alla trasparenza del monitoraggio
Focus group	Riunioni relative a specifici argomenti	Permettono di discutere l'andamento del processo
Diari	Stesura periodica di informazioni sull'andamento del progetto	Metodi utili a favorire la trasparenza e a monitorare gradualmente
Report	Stesura di relazioni sull'andamento del progetto	Registrazione scritta delle informazioni e dei dati
Visite sul campo	Sopralluogo sul campo da parte di un gruppo di tecnici o rappresentanti di diverse categorie	Raccogliere direttamente dati sull'andamento
Registrazione delle attività	Uso di mezzi audiovisivi per registrare il	Mezzi utili per la trasparenza del

attraverso foto, video o registrazioni audio	processo	processo
Interviste a informatori chiave	Questionari, interviste dirette o a distanza	Utili a registrare il parere di attori chiave del processo
Osservazione non partecipata	Osservazione da parte di un informatore dell'andamento dei progetti	Fornisce dati sull'andamento del progetto
Osservazione partecipata	Osservazione dei processi da parte di una persona interna alla realizzazione	Fornisce dati che rispecchiano il punto di vista del gruppo tecnico

Nell'attuazione di metodi partecipativi in fase decisionale e gestionale, occorre tenere in considerazione i pro e i contro che ad essi possono associarsi. Essi hanno il vantaggio di riuscire a identificare rapidamente i potenziali impatti e di dare priorità a diversi obiettivi, facendo emergere anche indicatori localmente rilevanti. Coinvolgono diversi attori tra cui quelli più vulnerabili e permettono di ottenere rapidamente informazioni utili per tutti i gruppi e le comunità nonché di esplorare il processo facendo emergere diversi aspetti del problema. A fronte di questi aspetti positivi, si riscontrano difficoltà nella standardizzazione di obiettivi di impatto e di indicatori per permettere valutazioni comparate. Il focus sul consenso può nascondere le differenze; è importante, quindi, assicurarsi che i più vulnerabili siano presenti e siano considerati adeguatamente.

Occorre, inoltre, fare attenzione a luogo, tempo e modalità di discussione e accompagnare il processo con un'attenta documentazione del contesto e dei processi di valutazione.

Giochi di ruolo o triangolazioni con metodi quantitativi, ricerche quantitative o interviste qualitative informali mirate possono completare il quadro offerto dagli strumenti partecipativi.

Per approfondimenti e chiarimenti si può fare riferimento a:

Monardo, B. (a cura di) (2007), *Una casa di vetro per le politiche urbane*, Officina Edizioni, Roma. Approfondisce il tema. Mostrando diversi modelli italiani ed esteri.

Giarè, F. (INEA) (2003), *I metodi partecipativi*, www.inea.it/

[http://www.comune.roma.it/was/wps/portal/!ut/p/ s.7_0_A/7_0_21L?menuPage=/Area_di_navigazione/Sezioni_del_portale/Municipi/Municipio_XI_\(11\)/&targetPage=/Area_di_navigazione/Sezioni_del_portale/Municipi/Municipio_XI_\(11\)/Homepage/Bilancio_Partecipato/info-1288894525.jsp](http://www.comune.roma.it/was/wps/portal/!ut/p/ s.7_0_A/7_0_21L?menuPage=/Area_di_navigazione/Sezioni_del_portale/Municipi/Municipio_XI_(11)/&targetPage=/Area_di_navigazione/Sezioni_del_portale/Municipi/Municipio_XI_(11)/Homepage/Bilancio_Partecipato/info-1288894525.jsp) Sito istituzionale del Bilancio partecipativo dell'XI Municipio del Comune di Roma, all'interno del quale i partecipanti possono avanzare proposte sulle competenze del Municipio rispetto a differenti aree tematiche: da lavori pubblici alla viabilità e mobilità, dalle politiche culturali alle politiche giovanili ecc.

<http://portals.wi.wur.nl/ppme/?Home> (Database creato dalla Wageningen University (NL) come risorsa per lo studio delle tecniche di monitoraggio, progettazione e valutazione partecipativi; fornisce brevi spiegazioni e qualche esempio; schematico e accessibile; in lingua inglese)

www.communityplanning.com (Sito del governo inglese creato nel 2008 per raccogliere esperienze di pianificazione e progettazione partecipata e una rassegna di strumenti utilizzati nelle città inglesi. Utile per approfondimenti; in lingua inglese)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTPCENG/0,,m>

enuPK:410312~pagePK:149018~piPK:149093~theSitePK:410306.00.html (Pagina del sito della Banca Mondiale di introduzione alle varie risorse sulla partecipazione. Panoramica molto ampia. Accesso anche al Sourcebook; in lingua inglese)

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS539.pdf (paper esplicativo sulle tecniche di valutazione partecipata, a cura dell' USAID)

Allegato 7. Approfondimenti di indagine

I valori storico-architettonici e paesaggistici

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborazioni</i>	<i>Fonti</i>
Il territorio storico	<p><u>A scala sovracomunale, comunale e/o di ambito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. sistema degli insediamenti e relative fasi di crescita 5. sistema della viabilità storica 6. aree archeologiche 7. patrimonio culturale concentrato e diffuso 8. partizioni storiche amministrative, religiose, linguistiche. <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche (possibilmente in serie storica)</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, tavole PUT, PTCP, indagini ad hoc</p>
Il sistema ambientale e paesaggistico	<p><u>A scala sovracomunale, comunale e/o di ambito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 9. geologia, geomorfologia, idrogeologia, biologia vegetale e animale, ecosistemi 10. visibilità e relazioni percettive 11. aree protette, beni vincolati, aree archeologiche, siti di interesse naturalistico, ecc. <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, tavole PUT, PTCP, indagini ad hoc</p>
Il territorio produttivo	<p><u>A scala comunale e/o di ambito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 12. pratiche agrarie e forestali 13. zone di produzioni tipiche 14. aree industriali e artigianali e specializzazioni produttive. <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche (possibilmente in serie storica)</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, tavole PUT, PTCP, indagini ad hoc</p>
Il patrimonio edilizio storico	<p><u>A scala comunale e/o di ambito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 15. analisi qualitativa e quantitativa del patrimonio storico (zona A): dati dimensionali, destinazioni d'uso e funzionalità. <p><u>A scala di ambito</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 16. analisi tipologica, stratificazioni storiche, stato di conservazione e di manutenzione, analisi del degrado, vulnerabilità sismica; 17. analisi qualitativa degli spazi aperti: spazi privati di pertinenza, spazi pubblici o di uso pubblico. <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche e tabelle</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, studi e pubblicazioni, elenchi Soprintendenze, indagini e rilievi ad hoc</p>
Il patrimonio edilizio non storico	<p><u>A scala comunale e/o di ambito:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 18. analisi qualitativa e quantitativa delle aree B, C, D ed F (stato attuale e previsioni di PRG). <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche e tabelle</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, indagini e rilievi ad hoc</p>
La qualità dello spazio pubblico	<p><u>A scala comunale e/o di ambito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - individuazione e quantificazione delle superfici a standard (stato attuale e previsioni di PRG) - analisi qualitativa e quantitativa dei servizi e degli spazi pubblici nelle zone A, B e C - mobilità, parcheggi e trasporto pubblico (stato attuale e programmazione in corso). <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche e tabelle</p>	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, indagini e rilievi ad hoc</p>
Il sistema dell'accoglienza turistica	<p><u>A scala comunale e/o di ambito:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - la rete escursionistica e gli itinerari turistici strutturati, con individuazione di eventuali sistemi di mobilità e parcheggio 	<p>Quadro conoscitivo di 1° fase, PRG, tavole PUT, Ufficio statistico comunale,</p>

	<p>dedicati;</p> <ul style="list-style-type: none"> - localizzazione ed analisi qualitativa e quantitativa delle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere; - localizzazione ed analisi qualitativa e quantitativa dei servizi turistici esistenti e programmati. <p><i>Elaborazioni:</i> carte tematiche e tabelle</p>	<p><i>Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica dei vari Comprensori , Istat, Camera di Commercio indagini e rilievi ad hoc</i></p>
<p>Riconoscibilità immagine del territorio (elaborati di sintesi)</p>	<p><u>A scala sovracomunale e/o comunale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - le risorse identitarie del territorio (caratterizzazione paesistico-ambientale); - le criticità (accessibilità, funzionalità, fruibilità) <p><i>Elaborati suggeriti:</i> Carta delle potenzialità e delle criticità, elenco dei beni</p>	<p><i>Quadro conoscitivo di 1°e 2°fase, esiti processo partecipativo, indagini originali: interviste ad abitanti, visitatori, operatori turistici e amministratori su: risorse, qualità, disagi, bisogni, attese</i></p>

Allegato 8. La risoluzione dei conflitti

Nell'analisi dei conflitti può essere utile individuare due possibili macrocategorie di riferimento: il *conflitto* di interesse tra *pubblico e privato*, identificabile come "conflitto orizzontale" poiché i soggetti in questione hanno un rapporto con il progetto dello stesso livello, e il problema del *malcontento* delle *collettività locali*, che potremmo chiamare "conflitto verticale", perché si esplica tra soggetti che hanno diverso potere decisionale..

I conflitti territoriali verticali possono essere distinti in sei tipologie:

- a) *Interessi particolari (locali) contro l'interesse generale*: categoria che può essere ricondotta al conflitto del privato con i cittadini e, viceversa, alle proteste dei cittadini, quando la natura del conflitto è legata a un interesse specifico, non tanto al problema dell'equilibrio tra costi e benefici.
- b) *Conflitti di tipo politico*.
- c) *Conflitti dovuti alla sproporzione costi e benefici (modello di Wilson)*. Riflette il caso in cui i benefici di un progetto vadano a favore della collettività, che però li percepisce poco e ha scarsa possibilità di mobilitarsi per acquisirli; al contempo i costi ricadono su gruppi ristretti collegati a comunità territoriali, che li percepiscono in modo molto acuto e che possono mobilitarsi e ostacolare la realizzazione del progetto. Questa tipologia di conflitto riguarda spesso i casi riscontrabili in un intervento di riqualificazione. I costi cui si fa riferimento nell'analisi sono generalmente di altra natura rispetto a quella economica, anche se quantificabili in termini economici. Se si verificasse una concentrazione dei costi, ovvero se essi ricadessero su un gruppo ristretto di soggetti, le strategie di risoluzione potrebbero richiedere di modificare o revisionare il progetto, in modo da permettere una redistribuzione dei costi, se possibile, o d'altra parte di compensare creando benefici o compensazioni in favore della collettività su cui i costi gravano.
- d) *Flussi contro luoghi*: quando l'esposizione di un luogo a flussi economici generali porta gli attori locali a lamentarsi della presenza del flusso e della mancata valorizzazione del luogo.
- e) *Segmenti contro nodi*: in un progetto su scala allargata esprime desiderio di divenire nucleo di una rete e non solo semplice anello di una catena.
- f) *Rischio*: conflitto dovuto al timore di un rischio, al fatto che le persone hanno un atteggiamento irrazionale e non scientifico verso i rischi e temono di subire le conseguenze della realizzazione di un progetto. Ad esso si risponde con un'informazione corretta e con la comunicazione del rischio effettivo.

I conflitti orizzontali possono essere generati dal fatto che alcuni gruppi di interesse operano mirando a obiettivi di natura differente partendo da basi conoscitive diverse. In risposta, il processo partecipativo dovrebbe favorire la diffusione delle informazioni, agevolare la comunicazione e permettere di arrivare al consenso grazie all'individuazione di un punto centrale di accordo.

I metodi partecipativi, adottati nelle diverse fasi progettuali (già descritti nell'allegato 6), vengono in aiuto della risoluzione di contrasti perché favoriscono la condivisione e la collaborazione.

Potrebbe però essere necessario ricorrere a interventi specifici se sorgessero contrasti diretti o chiaramente isolabili dall'intervento in corso.

Per risolvere i conflitti i mezzi da prediligere, anche perché più immediati, sono l'informazione e la trasparenza.

Si potrebbe scegliere di approfondire le questioni attraverso workshop, conferenze o tavoli *ad hoc* per problemi che interessano trasversalmente le categorie di attori o anche fare incontri, interviste o seminari più ristretti, per problemi limitati a uno o due gruppi di attori, invitando a partecipare categorie escluse dalla gestione ma che si oppongono al progetto o a una parte della sua realizzazione. Potrebbe essere utile ricorrere agli esercizi di "costruzione del consenso" che consistono sostanzialmente in un sistema di tavole rotonde dirette da un mediatore che si inserisce nel conflitto per individuare un punto di accordo. Nei casi più complessi potrebbe essere utile prevedere a sostegno la figura di un facilitatore che cercherà di semplificare il processo per renderlo accessibile a tutti o di formare i meno esperti per elevarne le competenze e favorire

l'interazione tra gli attori. Se il nodo del problema si rivelasse critico, si può procedere con analisi di carattere tecnico che, con metodi formalizzati, arrivino a formulare la soluzione di compromesso.

In tabella sono riportati brevi esempi di esercizi di costruzione del consenso (come si può notare le tecniche spesso coincidono con quelle utilizzate nei metodi partecipativi):

METODO	DESCRIZIONE	USO
Giurie cittadine	Gruppi di 10-20 cittadini raccolti a rappresentare la loro comunità	Utili a focalizzare le aspettative dei cittadini e a creare un dialogo con le amministrazioni
Conferenze di consenso	Un gruppo rappresentativo di cittadini incontra dei tecnici per discutere di aspetti più formali e su cui devono acquisire conoscenze tecnico scientifiche	Formazione di competenze Allargamento dell'accesso al processo decisionale
Focus group	Momenti di incontro per la discussione di uno specifico argomento Meeting informali	Utile per la discussione di argomenti complessi, per il coinvolgimento e la ricerca del consenso, incoraggia la discussione e le scelte
Metodo Delphi	E' una tecnica che cerca di risolvere una conflittualità o un problema attraverso incontri tra gruppi di esperti E' organizzato in round di domande seguite da feedback, in cui ogni attore può commentare le risposte dell'altro	E' utile alla risoluzione di conflitti quando l'informazione è limitata o quando manca un sapere scientifico

Per approfondimenti si veda:

[http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/\\$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf](http://db.formez.it/fontinor.nsf/531d28b4c444a3e38025670e00526f23/8E0AD917896786FCC125709D00476C82/$file/Bobbio%20L._A%20pi%C3%B9%20voci.pdf)

Bobbio Luigi (a cura di), *A più voci*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2004

<http://www.omerounito.it/web/Bobbio-Lazzeroni.PDF>

(articolo che fornisce esempi di applicazione di tecniche di risoluzione dei conflitti al caso studio delle olimpiadi di Torino 2006)

http://www.pianostrategico.cuneo.it/documenti/dibattito_160404.pdf

(Conflitti e consenso: percorsi di partecipazione a livello locale ATTI DEL DIBATTITO – CUNEO, 16 APRILE 2004)

<http://polis.unipmn.it/pubbl/RePEc/uca/ucapdv/podesta137.pdf>

(*Strumenti di mediazione per la risoluzione dei conflitti, L'esperienza dell'osservatorio per il collegamento ferroviario Torino-Lione*, di Noemi Podestà, POLIS Working Papers)

Allegato 9. Gli assi di intervento

Esempio di articolazione della visione in assi strategici per la definizione di un Sistema Culturale Territoriale (ns. elaborazione da Nigro)

Assi strategici	Obiettivi	Attività/strategie
<i>Valorizzazione delle risorse culturali</i>	incrementare la conoscenza delle risorse culturali	<ul style="list-style-type: none"> a. attivare forme e strumenti di conoscenza aggiornabili b. avviare attività di ricerca continua c. definire uno specifico programma di comunicazione
	conservare il patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> a. definire un programma di conservazione (misure di salvaguardia, indirizzi per gli strumenti di tutela, interventi di conservazione) b. definire un programma di valorizzazione integrata c. definire forme innovative di gestione
<i>Miglioramento delle risorse territoriali</i>	<ul style="list-style-type: none"> - miglioramento accessibilità dall'esterno - miglioramento accessibilità e mobilità interna - incremento, qualificazione e differenziazione servizi turistici - incremento, qualificazione e differenziazione attrezzature sportive e tempo libero - incremento, qualificazione e differenziazione servizi locali di interesse collettivo - qualificazione architettonico-formale e inserimento interventi infrastrutturali 	<ul style="list-style-type: none"> a. definire indirizzi e linee guida per gli strumenti settoriali coinvolti (piani territoriali e urbanistici, piani della mobilità, del commercio, del turismo) b. approntare un sistema attrezzato e multimodale di mobilità territoriale c. incrementare e qualificare strutture ricettive e di servizio d. incrementare e qualificare il sistema del commercio e. incrementare e qualificare attrezzature sport e tempo libero f. incrementare e qualificare servizi alla persona
<i>Sviluppo del sistema economico-sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - promozione del SCT e delle possibilità di fruizione turistica - diversificazione e qualificazione dell'offerta turistica locale - coinvolgimento operatori locali per incentivare investimenti nel settore accoglienza e servizi turistici - organizzazione e sostegno attività economiche che possono utilizzare gli output del processo di valorizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> a. definire un programma per la valorizzazione dell'immagine dell'offerta culturale e turistica (itinerari, campagna pubblicitaria, ecc) b. definire programma per organizzazione offerta turistica pluritematica c. definire un programma per l'integrazione e lo sviluppo delle filiere economiche dei settori potenzialmente legati al processo di valorizzazione
<i>Qualificazione del capitale umano e valorizzazione delle forme di partecipazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> - assunzione di un ruolo diretto della comunità nel processo di valorizzazione - riduzione del rischio di conflittualità e non accettazione delle nuove prospettive - promozione di forme di compartecipazione e integrazione pubblico/privato 	<ul style="list-style-type: none"> a. definire un programma di partecipazione della popolazione locale b. definire un programma per l'incremento e la qualificazione della formazione c. definire un programma per accrescere e qualificare le capacità cooperative e di intrapresa degli attori locali

Allegato 10. Analisi delle risorse di bilancio

<i>Temi specifici</i>	<i>Contenuti/elaborati</i>	<i>Fonti</i>
Atteggiamenti programmatici dell'amministrazione rispetto ai temi di interesse del QSV	<p>Rilievo a livello <u>sovracomunale</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eventuali riferimenti a politiche di area vasta, con eventuale riferimento a progetti intersettoriali e interdipartimentali insistenti su specifici ambiti territoriali <p>Rilievo a livello <u>comunale e di subarea</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuazioni di politiche e azioni specifiche riguardanti interventi di natura materiale e immateriale 	Relazione previsionale programmatica
Risorse disponibili nei settori di intervento (materiali e immateriali) connessi direttamente e indirettamente al QSV	<p>Costruzione di una tabella sintetica delle risorse disponibili per la realizzazione di interventi (materiali e immateriali) connessi alle azioni del QSV</p> <p>Costruzione di una tabella sintetica delle risorse disponibili per interventi (materiali e immateriali) comunque collegati alle azioni del QSV</p> <p>Elaborazione di una mappa territoriale degli interventi (1) (ove possibile)</p>	Bilancio triennale e annuale
Risorse disponibili nel settore dei lavori pubblici	<p>Rilievo delle risorse, per tipo e per localizzazione territoriale</p> <p>Verifica di eventuali opere inserite nel Programma a project financing</p> <p>Elaborazione di una mappa territoriale degli interventi previsti (1) (ove possibile)</p>	Programma triennale dei lavori pubblici ed elenco annuale
Realizzazioni in corso	Costruzione di una mappa territoriale degli interventi in corso di realizzazione (1)	Piano esecutivo di gestione (PEG) (<i>documento non obbligatorio per i comuni inferiori a 15.000 abitanti</i>)
Bacini di offerta/utenza dei servizi socio-sanitari	<p>Rilievo a livello sovracomunale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politiche di programmazione dei servizi-socio-sanitari con particolare riferimenti ai livelli di ambito territoriale <p>Rilievo a livello comunale e di subarea:</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuazioni di politiche e azioni specifiche a livello più dettagliato di singolo comune - indicazione delle risorse disponibili per tipologia e localizzazione degli interventi (alcuni di questi possono essere riportati su mappa) - individuazione del soggetto gestore di ambito (che può essere coinvolto nella partecipazione) 	Piano di zona (in alcuni casi denominato piano sociale) elaborato ai sensi della L. 328/2000

Allegato 11A. Il “prodotto territorio”: dimensione reale e dimensione percepita

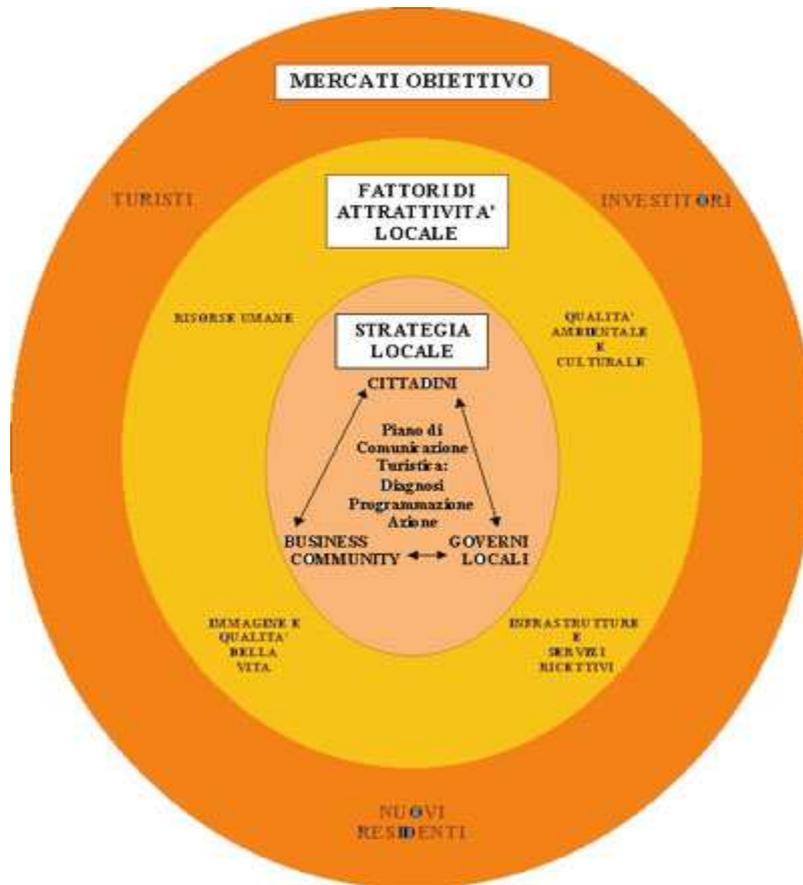
Con dimensione reale si intende quell'insieme di fattori realmente riscontrabili (empirici) come parte integrante del prodotto: i fattori ambientali, storici e culturali, le infrastrutture, i servizi, ecc. Con dimensione percepita si intende l'incontro tra l'immagine reale del territorio e la percezione del singolo fruitore. Tale suddivisione è fondamentale per ogni progetto di marketing territoriale e la comunicazione gioca un ruolo fondamentale in entrambe le dimensioni, anche se nella seconda ogni cosa diventa meno controllabile. Eppure la dimensione percettiva è di elevato impatto. Riuscire a far entrare un prodotto nell'immaginario collettivo (notoriamente sogno di tutti i pubblicitari) deve essere anche l'obiettivo di chi fa promozione turistica; strumenti preziosi, oltre quelli classici, sono, in tal senso, quelli dell'arte, della storia, della creatività; sinteticamente gli elementi caratterizzanti l'identità: mesi di campagne pubblicitarie sulla promozione turistica dell'isola di Salina, non avrebbero avuto lo stesso impatto che il film “Il postino” ha ottenuto in meno di due ore. E quanti luoghi, più o meno noti, sono diventati meta ambita dopo un romanzo di successo? Apparentemente le variabili sembrerebbero infinite ma è il concetto di identità (è troppo definirla corporate identity territoriale?) che ne consente l'armonizzazione e la gerarchizzazione. La chiave competitiva di un territorio si gioca intorno alla capacità di costruire una identità forte, riconoscibile, immediatamente comunicativa, spendibile ad ogni livello di competizione (anche internazionale).

E' evidente come a questo punto entri in gioco, con forza, il ruolo della comunicazione pubblica, anche se l'esistenza di presupposti valoriali concreti è condizione necessaria (ma non sufficiente) per qualsiasi comunicazione di successo.

Infatti, nel sempre più complesso scenario competitivo internazionale, le risorse del territorio singolarmente considerate spesso non sono sufficienti: una efficace strategia di marketing non si esprime più per valori isolati e, probabilmente neanche più per filiere omogenee bensì attraverso una struttura reticolare: una rete isotropa e liberamente percorribile. E' così possibile creare un valore aggiunto notevole, decisamente superiore alla somma delle singole parti, costruendo un “sistema” organizzativo e promozionale che, pur conservando le singole specificità, mette in comune una strategia.

E' chiaramente necessario inquadrare il “mercato obiettivo” del turismo in un discorso più ampio, per poi “zoomare” sull'area di pertinenza. Tale inquadramento è fondamentale in quanto i mercati obiettivo non sono isole, ma si influenzano a vicenda e continuamente. Non esiste una campagna promozionale che “colpisca” solo il target di riferimento senza avere effetto sugli altri target: questo, è evidente, può rappresentare una potenzialità per una campagna di successo, o un punto critico per una campagna frettolosa ed incoerente. Per tentare di sistematizzare tali assunti si è sperimentata la loro trasposizione nel noto schema di P. Kotler.

Elaborazione da "Marketing Places" di P. Kotler



In sintesi è stata ampliata "ampliata" l'area che nello schema di Kotler è detta "Tourism", per individuare i campi di azione di cui la comunicazione pubblica possa assumere il ruolo di elemento relazionale strategico. I mercati obiettivi sono quelli delle varie tipologie di turisti, degli investitori potenziali, dei nuovi residenti la cui scelta abitativa sia connessa con l'appetibilità del territorio. I fattori di attrattività locale da valorizzare attraverso una mirata strategia sono le infrastrutture e i servizi ricettivi, per i quali si devono prendere in considerazione le strategie integrate di rete, la qualità ambientale e culturale, le risorse umane con la loro adeguata formazione, l'immagine e la qualità della vita. Infine il gruppo di attori coinvolti nella pianificazione della strategia: i governi locali, i residenti, i business stakeholders. Quest'ultima area della schematizzazione è evidentemente quella in cui le potenzialità della comunicazione pubblica possono esprimersi al massimo, e la C.p. diviene così base di partenza e punto di arrivo dell'intera strategia. La strada che si vuole indicare è quella di una sempre più approfondita analisi degli elementi, partendo dallo schema di Kotler per individuare i punti chiave della relazione tra marketing territoriale e comunicazione pubblica, in un continuo confronto tra macro e micro sistemi

Da Sandro Polci in "Rivista di Comunicazione Pubblica", Franco Angeli Editore, Fascicolo 3, 1999

Allegato 11B. Tendenze e best practices nella comunicazione pubblica con finalità turistica

Per sostanziare gli approcci descritti nell'allegato precedente, si riportano alcuni esempi fondati su approcci innovativi.

Primo esempio: "Voler bene all'Italia" (Campagna di comunicazione per la valorizzazione dei piccoli comuni, promossa da Legambiente, sponsor Enel).

Spetta alla comunicazione pubblica il compito di rendere esplicito e promuovere il senso di un luogo (il suo *genius loci*) palesandone i talenti nascosti. Così è stata concepita "Voler bene all'Italia", una campagna nazionale promossa per sostenere i piccoli comuni e le loro risorse, dal patrimonio storico-culturale alla straordinaria ricchezza di paesaggi e natura, saperi e sapori conviviali. Oltre 1600 comuni hanno aderito per coniugare al meglio tutela e sviluppo locale: dalle Cinque Terre al Gargano, dalle Langhe all'Aspromonte passando per l'interno dell'Appennino marchigiano: una domenica dedicata a vivere le piazze e riassaporare un'antica ospitalità promuovendo una sfida. "Voler bene all'Italia" rappresenta un progetto di comunicazione articolato, dalle bande municipali che suonano contemporaneamente l'inno nazionale alle degustazioni di prodotti tipici, all'apertura di luoghi simbolo (sedi municipali, teatri, aree archeologiche solitamente chiuse). Si tratta praticamente dell'invenzione di una nuova festa nazionale, un momento di riconoscibilità e orgoglio a fronte del crescente disagio insediativo. Tale estesa adesione ha concretamente mimato l'attuabilità della filiera corta locale: agricoltura, artigianato, turismo rurale, commercio, servizi, per costruire un'offerta appetibile e in grado di partecipare alla crescente competizione territoriale.

Secondo esempio: I luoghi del cuore (Promossa dal FAI, Sponsor Banca Intesa)

Far votare "i luoghi di natura da non dimenticare" è un modo efficace di censire affettivamente le frequentazioni, le sensibilità ambientali e culturali. Selezionare infatti boschi, isole, spiagge, laghi, valli o giardini e segnalarli telematicamente o per posta significa *fidelizzare* un turista o un residente ad un luogo, significa esternarne il valore e, non ultimo, favorirne il recupero e il mantenimento. L'iniziativa "Luoghi del cuore" intende evitare che il disinteresse metta in pericolo meravigliosi angoli del nostro ineguagliabile patrimonio ambientale e paesaggistico; infatti FAI e Banca Intesa danno voce ai luoghi più votati perché possano avere un futuro. L'iniziativa ha il pregio di sistematizzare due significative innovazioni:

- l'atteggiamento proattivo, spingendo il lettore dell'annuncio a riflettere (per individuare il bene), a essere positivo (aderendo all'iniziativa) e attivo nell'esprimere il proprio feedback;
- la rilevanza mediatica, espressa attraverso un *media planning* principalmente rivolto alla stampa quotidiana che, in molti casi, ha concesso lo spazio gratuitamente.

In sintesi, è una iniziativa che si rivolge ad un turista nell'animo, avvicinandolo con naturalezza e sobrietà a una maggiore consapevolezza e alla conservazione della natura e dei luoghi.

Terzo esempio: "Da turista a cittadino" (Promosso da Provincia di Siena. APT Siena, Chianciano Terme, Val di Chiana)

Questo esempio è forse il più eticamente significativo — anche se non il più diretto dal punto di vista comunicazionale — tra quelli presentati, poiché tiene insieme il triangolo della sostenibilità turistica, i cui vertici sono: il cittadino, il turista, i luoghi da visitare e preservare. Infatti la campagna mediatica voluta dalle autorità locali senesi si preannuncia con un invito: "Da turista a *cittadino*, diventa cittadino delle terre di Siena. Le terre di Siena offrono ai propri *ospiti* un privilegio e una responsabilità: trasformarsi da turisti in cittadini". Alla base dell'accattivante proposta di condivisione, c'è la figura dello stakeholder in luogo di quella del *fruitore* passivo di una attrattività culturale: c'è la volontà di siglare un patto per lo sviluppo armonico e sostenibile tra residenti e turisti *che* si trasformano in *cittadini* delle terre di Siena. Annuncio pubblicitario sofisticato, non gridato, principalmente in bianco e nero, sulle superfici dei quotidiani, ha saputo conquistarsi meritata attenzione grazie all'intuizione di base.

Quarto esempio: La via Francigena

"La Via Francigena è un itinerario che appartiene alla storia, una via maestra per comprendere il passato seguendo le tracce di migliaia di pellegrini in viaggio per Roma. La storia narra che fu Sigerico, Arcivescovo di Canterbury, recandosi a Roma in visita al Papa Giovanni XV, a segnare l'inizio del cammino, noto come Via Francigena, determinando la nascita di uno dei più importanti *itinerari* di pellegrinaggio." Così inizia la

descrizione della via nel sito dedicato. Una via giubilare che ha affascinato l'Europa medievale e che ancora oggi — si veda il successo della Via di Santiago — esercita un grande fascino e gode di crescente attenzione. La via Francigena presenta le seguenti rilevanze:

- offre l'intreccio tra bene naturale, culturale e antropico, legando la fede all'espressione del fare umano, il turismo alla spiritualità;
- dà opportunità a numerosi piccoli municipi di inserirsi in un sistema di promozione turistica e culturale di eccellenza, contribuendo, anche con esigue possibilità ricettive e ristorative, al successo di una offerta di inimitabile valore;
- si evolve secondo filiere più specifiche, una volta consolidata l'idea forte unitaria: promozione di sistema, molteplicità di valori, ricchezza nella diversità. Ad iniziare dalla promozione dell' Associazione Europea delle Vie Francigene, fino ai rapsodici interessamenti di grandi, medi e piccoli comuni, sta maturando l'idea e si stanno concretizzando i primi risultati di una linea di comunicazione congiunta per razionalizzare risorse e dare soprattutto forza all'intuizione guida. Un test di eccellenza si è dimostrato il 500 Anniversario della Fondazione della Guardia Svizzera presso il Vaticano, che ha visto numerosi militari in pensione percorrere l'intera tratta italiana con grande risalto di consensi e di pubblico.

Quinto esempio: Parchi pittorici (valorizzazione culturale e turistica globale del paesaggio italiano locale)

Parchi Pittorici è il nome del progetto di tutela e valorizzazione, culturale e turistica, di paesaggi indimenticabili che hanno rappresentato e rappresentano fonte di ispirazione per le opere di illustri pittori, dal Medioevo ai nostri giorni. Intimamente legati ai propri luoghi o viandanti fuggitivi che hanno interpretato vedute e scorci sia urbani che rurali, tali artisti hanno colto intensamente l'identità psicologica — potremmo dire il *genius loci* — e, al contempo, le caratteristiche morfologiche, naturali e antropiche dei territori da loro ritratti, offrendo ai contemporanei e ai posteri l'opportunità di goderne la bellezza e, nel tempo che passa, le molteplici trasformazioni prodotte dall'intervento umano.

Si tratta, dunque, di far emergere una nuova *ricchezza percettiva* che, nei confronti tra panorama e interpretazione artistica, offra profondi elementi di godimento e nuovi stimoli interpretativi sia del territorio rappresentato che dell'artista e delle sue scelte esegetiche: dagli splendidi paesaggi toscani colti nelle rappresentazioni rinascimentali, ai metafisici spazi pubblici di una Emilia nebbiosa cara a De Chirico; dagli scorci della Capitale nella Scuola Romana o di Napoli nella Scuola di Posillipo, fino ai luoghi lucani di Carlo Levi; dalle ombre di Matilde Serao alle abbacinanti costellazioni di Tomasi di Lampedusa.

Un atto d'amore verso il paesaggio, verso il nostro paese e le sue bellezze assopite, da riscoprire e leggere secondo nuovi intendimenti, ma anche con concreti benefici e numerosi vantaggi, soprattutto per l'Italia minore, i *suoi* borghi e la natura.

I vantaggi creati da tale approccio *sono* molteplici:

- dal punto di vista dell'attrattività turistica significa esprimere un nuovo *plus* competitivo rivolto al target dei turisti italiani e stranieri disponibili a investire sui propri desideri e interessi culturali (sempre più numerosi e con buone capacità di spesa), rileggendo opere artistiche alla luce intima e sincera dei luoghi di ispirazione;
- dal punto di vista dell'identità collettiva significa promuovere e consolidare il senso di appartenenza culturale e sociale dei cittadini;
- dal punto di vista economico significa qualificare le attività connesse al turismo *locale* e ai servizi *collegati*, secondo nuove e più competitive filiere organizzative;
- dal punto di vista dell'intervento ambientale, significa effettuare operazioni non solo ecologicamente corrette, ma qualificanti dal punto di vista paesaggistico e del miglioramento della qualità della vita dei residenti e dei turisti;
- dal punto di vista promozione/comunicazione, infine, significa cogliere un elemento forte dell'immaginario collettivo del mondo dell'arte, comunicabile con una forte carica emotiva e capacità di coinvolgimento.

Elaborazione da "Turismi culturali: la comunicazione" di Sandro Polci in "XV Rapporto sul Turismo italiano 2006/2007 patrocinato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.