

Prologo

È pericoloso credere di sapere. È molto più salutare sapere che non si sa. I cambiamenti di paradigma ci portano in un territorio che non solo è sconosciuto perché non è stato esplorato, ma che non è stato esplorato e pertanto non si può conoscere per la semplice ragione che non esisteva prima.

Richard Norman

Le nostre vite sono oggi caratterizzate da notevoli complessità, accompagnate da incertezze diffuse e dalla mancanza di norme di comportamento condivise. «Nel mondo che sta emergendo, la complessità è una condizione irriducibile quanto ineluttabile, che, se da una parte genera confusione e incertezza, dall'altra ci offre, nelle attuali trasformazioni sociali, economiche, politiche e culturali, la possibilità di pensare noi stessi in modo nuovo» (Taylor, 2005, p. 3).

Si tratta di una realtà estremamente fluida, le cui diverse componenti si scompongono e si ricompongono continuamente, e in cui ciascun individuo è conscio di essere parte di un insieme: soggetto in rete con altri soggetti.

In particolare, nel campo della infrastrutturazione materiale e immateriale dei territori sono necessari interventi sostenibili dal punto di vista sia ambientale sia economico, che richiedono nuovi approcci e nuove metodologie. Eppure, in Italia questo “salto verso il futuro” appare davvero arduo: per esempio, realizzare una camera di albergo all'interno del Colosseo per “vendere” un'esperienza unica al mondo è senza dubbio una provocazione, ma chiediamoci se sia fattibile nella realtà. Ebbene, fattibile lo è, possibile no.

Sulla base di esperienze e riflessioni maturate negli anni trascorsi nella gestione manageriale e nella ricerca e sviluppo di sistemi innovativi in questo campo, propongo un approccio innovativo per progettare e realizzare lo sviluppo territoriale ed economico dei territori. Dal quadro proposto emerge infatti con forza che il tema della pianificazione, realizzazione e gestione degli interventi in qualunque settore – dal progetto per il business plan di un'impresa al

progetto di un'infrastruttura, a un piano di sviluppo urbano o territoriale, alla gestione di un'autostrada o di un edificio per abitazioni – vive una contraddizione sempre più drammatica: tale tema infatti, pur essendo uno dei principali mezzi per attivare e alimentare lo sviluppo, è trattato ancora soltanto in modo specialistico e settoriale, nell'ottica di progetto "industriale", e quindi con un'impostazione semplice e "lineare" ormai superata. Piani di assetto territoriale e piani di sviluppo, autostrade e porti, quartieri residenziali e aree industriali, restauro di palazzi e riqualificazione di zone storiche: in tutte queste aree è giunta l'onda lunga dell'impostazione ottocentesca della progettazione, che vedeva nella specializzazione e nell'esaltazione della tecnica i suoi fondamenti. Ebbene, se per i processi di produzione industriale è finita l'epoca fordista, per i processi di intervento sul territorio si è conclusa l'epoca "ingegneristica" o "economicistica". La complessità delle interrelazioni tra le molte componenti necessarie per raggiungere l'obiettivo che ci si prefigge richiede interventi capaci di far interagire temi e specializzazioni diversi, e al contempo l'obiettivo stesso che si vuole raggiungere è integrato e interdisciplinare: non è più il risultato di una cultura specialistica, ma un vero e proprio sistema, una rete complessa di riferimenti culturali ed esperienziali.

Tutti i protagonisti devono essere consapevoli di muoversi in un contesto dove la cosiddetta "domanda", fino a pochi decenni or sono neanche presa in considerazione, perché in eccesso (strade, ferrovie, case, ospedali, scuole ecc. costituivano bisogni da soddisfare, non desideri da realizzare), oggi è ancora elevata, ma con contenuti tendenzialmente solo qualitativi e non più unicamente quantitativi. Per poter operare in modo efficace occorre entrare definitivamente nell'ordine di idee di "rovesciare la piramide" del processo. Chi stava alla base della vecchia piramide – le persone interessate dall'intervento – si ritrova in alto, per esprimere bisogni e desideri ed esercitare consapevolmente il ruolo di partecipazione e indirizzo e ottenere così soddisfazione delle proprie esigenze. Al contrario, il committente – specie se pubblico – e gli esperti della programmazione si situano in basso per realizzare interventi secondo i desiderata e sotto il controllo dei destinatari, in un processo e sulla base di un'organizzazione che sono altrettanto basilari quanto gli obiettivi e i contenuti.

Fin da ora e sempre più in futuro la gente chiederà qualcosa che Amendola (2003) descrive come "difficilmente definibile", forse più un'"esperienza urbana" che non una città fisica. Occorrono dunque strumenti e segnali che consentano approcci "mobili", in divenire, e siano di supporto alle decisioni: strumenti di monitoraggio e di misurazione della soddisfazione dei destinatari degli interventi, che tengano conto delle trasformazioni e delle esperienze di ciascuno. I territori postmoderni sono work in progress continui, e se i contenuti possono spesso essere oggetto di scelte personalizzate, i processi devono invece essere gestiti. A tale proposito la "mano" che dà il titolo a questo volume, nella

complessità delle sue cinque “dita” (conoscere, analizzare, progettare, realizzare e gestire) è lo strumento per approcciare gli interventi ponendo costante attenzione ad alcuni elementi fondamentali che aiutano a comprendere se la rotta che si sta percorrendo è quella voluta. Fra questi, la condivisione e la collaborazione sono prioritarie.

Ogni intervento territoriale deve rappresentare un percorso all’interno di un sistema complesso aperto, dove le variabili in gioco possono mutare nel tempo richiesto per l’attuazione del progetto, ma dove ognuna di esse si relaziona con le altre in una fitta rete di persone e di esperienze. Non si tratta di entrare nel merito delle scelte (con i loro presupposti culturali e storici) e dei metodi del singolo progettista – architetto, ingegnere, economista o chiunque esso sia –, ma di padroneggiare un quadro di riferimento che consenta, al committente ma non solo, di gestire gli interventi nel territorio in modo da raggiungere gli obiettivi con una sufficiente qualità integrata.

Nel primo capitolo, dunque, vengono illustrati i motivi che rendono necessario innovare l’approccio alle diverse fasi dell’intervento. Attraverso un breve excursus storico sulle modalità in base alle quali, sin dai primi interventi dell’uomo sul territorio, si sono andate strutturando le relazioni tra committenti, progettisti e realizzatori, si motiva la necessità di una nuova visione strategica, interna e strutturante, che adegui strumenti e approcci alla sempre maggiore complessità dell’intervento sul territorio.

Nel secondo capitolo si evidenzia come la progettazione e la gestione degli interventi per lo sviluppo del territorio debbano costituire occasione di esperienza per i fruitori, sulla scia del percorso su cui si avviano le imprese, che stanno evolvendo verso forme di “economia esperienziale”.

Nel terzo capitolo vengono individuati gli elementi fondamentali da considerare per un approccio innovativo e complesso agli interventi sul territorio.

Nel quarto capitolo viene approfondito il tema della complessità che è alla base della realizzazione di ogni intervento, chiarendo come la “mano” con le sue cinque “dita” permetta di affrontare e percorrere nel modo più corretto e proficuo l’intero iter, dall’ideazione alla gestione, di un intervento per lo sviluppo del territorio.

Nel quinto, infine, si concretizzano alcuni aspetti essenziali per il management dello sviluppo dei territori e in particolare delle aree urbane che definiscono proprio per la loro complessità “foreste urbane”.

Dietro tutto ciò c’è il sogno di dare un piccolo contributo per un’Italia diversa nel 2020. Un anno che si pone simbolicamente come traguardo per una reale riqualificazione del territorio, perché finalmente si possa affermare in ogni angolo d’Italia ciò che diceva a proposito di Roma Johann Wolfgang von Goethe (2006) nel suo Viaggio in Italia, 1813-1817 circa la bellezza di Roma

dove, a suo avviso, si riallaccia la storia dell'intero mondo e dove egli sperava di rinascere poiché le sue bellezze lo avevano sollevato fino alla loro altezza.

Questo libro è destinato a tutti coloro che hanno un ruolo nell'attuazione di un intervento sul territorio: il committente, il progettista, l'ecologo, l'economista, il comunicatore, il costruttore, lo studente, l'abitante della "foresta urbana". Quest'ultimo troverà nei vari capitoli alcune chiavi di lettura della realtà e potrà farsi un'idea delle motivazioni per cui non si riesce più a realizzare infrastrutture ed edifici nuovi e "moderni" e le città hanno ancora difficoltà a "funzionare"; gli studenti potranno farsi un'opinione di come sono cambiate le "regole del gioco" e infine i protagonisti della governance avranno occasione di confrontarsi per approfondire e focalizzare fin da ora ruoli e funzioni reciproci.