

IL PIANO STRATEGICO "CUNEO 2020"

UN METODO E UNO STRUMENTO PER L'IMPRENDITORIALITÀ COLLETTIVA

DI BRUNO CATTERO

■ Il 10 giugno scorso, nella Sala San Giovanni, è stato presentato alla cittadinanza il Documento di Programma "Cuneo 2020 - Il Piano Strategico della città e del suo territorio", già approvato un mese prima dal Consiglio Comunale di Cuneo. Si è chiusa così la prima tappa di un processo iniziato nel 2004 e culminato nel 2005 nella progettazione partecipata ai Tavoli di Lavoro e nei sottogruppi. Cuneo e il suo territorio, che ricomprende i 51 Comuni del Sistema Locale del Lavoro e si estende dalla Bisalta alla Val Maira inclusa, sono così entrati a far parte di una ristretta avanguardia di città italiane - guidate da Torino, Firenze, Venezia, Verona, Trento, La Spezia e Pesaro - che hanno adottato questo metodo e si sono riunite nella "Rete delle città strategiche (Recs)" per promuoverne la diffusione e lo sviluppo attraverso lo scambio di esperienze e l'apprendimento reciproco.

CHE COS'È LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA?

Il concetto, anche perché proviene originariamente dal campo privato e aziendale, può trarre in inganno e suggerire l'immagine di un gruppo ristretto di politici, tecnici e consulenti chiusi in Sala Giunta a pianificare il futuro della città e del territorio. Nulla di tutto ciò, anzi! Traslata nel campo delle politiche pubbliche, la "pianificazione strategica", così come è stata praticata a Cuneo, designa sì uno strumento d'azione dell'Amministrazione, che tuttavia si distingue da altri come ad esempio il Piano Regolatore sotto molti aspetti:

- per il metodo, che è basato su un coinvolgimento ampio e strutturato di tutte le forze economiche, sociali e culturali della città e del suo territorio;
- per l'obiettivo, individuato nella definizione dialogica e condivisa delle linee di sviluppo e delle azioni strategiche di crescita della società locale;
- per i contenuti, che spaziano dallo sviluppo economico alla qualità della vita del territorio, riconoscendone le interrelazioni e la forte interdipendenza in un'ottica di medio-lungo periodo;
- per il carattere volontario del processo di condivisione delle conoscenze possedute da attori diversi, pubblici e privati, individuali e collettivi.

In altre parole, la pianificazione strategica partecipata o "inclusiva" è finalizzata a mobilitare e attivare l'intelligenza sociale diffusa sul territorio e disposta a mettersi in gioco nel costruire un'idea condivisa dello sviluppo futuro e nel declinarla poi in obiettivi, azioni e progetti volti a concretizzarla.

Se queste sono in estrema sintesi le caratteristiche principali della pianificazione strategica, quali sono le ragioni per praticarla? La risposta non è univoca.

Ogni piano strategico ha una sua origine specifica, contestuale. Ma tutti hanno almeno due tratti in comune. Innanzitutto vi è la convinzione che, nel quadro delle profonde trasformazioni indotte dalla globalizzazione dell'economia, le cui ricadute locali sono a volte evidenti e di facile lettura, ma assai più spesso hanno contorni incerti e contraddittori, le forme possibili di sviluppo sono diverse, e i possibili esiti anche. Che il processo lo si può subire o, viceversa, indirizzare, correggere e, se è il caso, consolidare. In una parola: governare.

Parallelamente vi è la consapevolezza che trasformazioni di questa portata, così come la ricerca al loro interno di una nuova sintesi tra sviluppo economico e coesione sociale, non si lasciano governare "gerarchicamente" dall'attore pubblico.

La complessità dei problemi e le loro interdipendenze richiedono soluzioni creative e territorialmente differenziate, che a loro volta chiamano in causa competenze istituzionali e professionali diverse distribuite fra una pluralità di attori, pubblici e privati, con interessi, obiettivi e strategie tutt'altro che omogenei e non di rado conflittuali.

Richiedono dunque, accanto al government, quella che è ormai d'uso denominare la governance intesa come gioco cooperativo i cui risultati sono il prodotto dell'interazione di più attori volti a comporre i propri particolari interessi nella costruzione di obiettivi, strategie e strumenti condivisi.

■ Mobilitare gli attori nel gioco complesso della governance risulta più facile in una situazione di grave crisi economica e strutturale, come era quella di Torino o di La Spezia, in cui la percezione di doversi ripensare e riposizionare era diffusa e condivisa. E' più difficile quando, non senza qualche buona ragione, ci si percepisce comparativamente "un'isola felice" o addirittura un "modello". In questi casi, prendendo in prestito una espressione felice dai materiali del Piano strategico della Provincia di Belluno, il rischio che si corre è quello di una "ricchezza senza slancio", che finisce con l'essere ad un tempo miope e presbite: incapace di vedere le proprie carenze e quindi di focalizzare rischi e potenzialità future. A sua volta la ricchezza senza slancio porta con sé un altro rischio: scoprirsi



(troppo tardi) “attori improvvisi”, che anziché governare hanno subito il processo di cui essi stessi sono stati protagonisti. In Italia ne abbiamo un esempio eclatante con il Nord-Est, il cui protagonismo economico dello scorso decennio si è accompagnato al consumo eccessivo quando non alla distruzione del proprio ambiente, l'unica risorsa non riproducibile di un territorio. In questa prospettiva la pianificazione strategica partecipata, oltre ad essere uno strumento di governance, è soprattutto un metodo per raggiungere un obiettivo ambizioso: quello di una società che riflette prima di agire.

IL PIANO STRATEGICO DI CUNEO

Nei due anni trascorsi Cuneo e il suo territorio hanno iniziato a riflettere su se stessi e sul loro futuro.

Di questo percorso, il Documento di Programma presentato il 10 giugno è una prima tappa intermedia. Esso individua quattro assi strategici, ne descrive i relativi scenari al 2020, e da questi fa discendere complessivamente 16 obiettivi e 28 azioni, declinate a loro volta in 117 progetti.

I quattro assi strategici sono:

ASSE 1: CITTÀ DELLA CONOSCENZA E DEI SAPERI

ASSE 2: QUALITÀ DELLA VITA URBANA
E DEL TERRITORIO

ASSE 3: AMBIENTE E INFRASTRUTTURE

ASSE 4. ECONOMIA E INNOVAZIONE.

I “PROGETTI RETE” DEL PIANO STRATEGICO

- LA CITTADELLA DELLA CULTURA E DEI SAPERI: consolidamento dei luoghi di cultura esistenti e completamento delle sedi universitarie
- CENTRO RICERCHE E STUDI DEL CUNEESE per lo sviluppo e il potenziamento della ricerca socio-economica sul territorio
- LO SPAZIO ALPINO MEDITERRANEO: la montagna come risorsa territoriale e cerniera transfrontaliera
- LA RETE ECOLOGICA E TERRITORIALE per una urbanistica sostenibile
- KYOTO 2020 per il risparmio energetico
- CUNEO PORTA LOGISTICA E TRANSFRONTALIERA della regione logistica del Nord-Ovest
- METROPOLITAN AREA NETWORK per le infrastrutture telematiche di base per il territorio
- PASS-POLO AGROALIMENTARE DEI SERVIZI PER LO SVILUPPO per il consolidamento e l'innovazione del settore
- PIANO DI AREA E DI PRODOTTO DEL CUNEESE per lo sviluppo turistico ecosostenibile

Oltre un terzo dei progetti, precisamente 40, sono raggruppati in “PROGETTI-RETE”, così denominati perché, per ragioni di scala e di complessità, presuppongono un'ampia cooperazione di attori sia orizzontale (sul territorio) sia verticale (tra i diversi livelli istituzionali) oppure sono esplicitamente indirizzati a promuovere una tale cooperazione: è il caso, ma non è l'unico, di uno dei progetti sicuramente più importanti e significativi per il territorio, quello del “Polo Agroalimentare di Servizi per lo Sviluppo” (Asse 4).

Al di là dei numeri (a quelli riportati va aggiunto il dato relativo alla partecipazione con oltre 500 attori, di cui circa 150 hanno partecipato continuamente ai lavori dei Tavoli e dei sottogruppi), sono proprio i “progetti rete” che meglio sintetizzano la logica dell'intero processo e il suo obiettivo principale: promuovere cooperazione. Da questo punto di vista, il carattere innovativo del Piano strategico non risiede tanto nei singoli obiettivi e nelle singole azioni. Limitandoci ad un solo esempio, non c'è dubbio che l'obiettivo “Crescere ed innovare” contenuto nell'ASSE ECONOMIA ED INNOVAZIONE sia in sé strategico, tanto più per un territorio che, come tutto il paese, soffre del ben noto “nanismo” d'impresa. Ma strategico è soprattutto il metodo per perseguire l'obiettivo: attraverso progetti in grado di incentivare nuove forme di cooperazione, attivare reti, coagulare intelligenze e competenze dei diversi attori e livelli decisionali in una imprenditorialità collettiva capace di produrre “beni collettivi locali”, quelli che le singole imprese e i singoli attori istituzionali non sono in grado di produrre in quantità adeguata, ma da cui dipende il benessere economico e sociale di un territorio. Di questa imprenditorialità collettiva i Piani strategici possono essere un metodo e uno strumento nonché una leva importante di mobilitazione di risorse finanziarie, anche private. Nel caso di Cuneo tre grandi banche - Banca Regionale Europea, azienda di credito di riferimento del territorio, Banca Intesa e Unicredit - hanno manifestato l'interesse a sostenere il processo in forme coordinate, mettendo a disposizione dei progetti ingenti risorse creditizie a tassi agevolati.

DALLA FASE PROGETTUALE A QUELLA ATTUATIVA

Il Piano Strategico Cuneo 2020, coinvolgendo un territorio di area vasta, presenta caratteri innovativi anche all'interno del club ristretto delle “città strategiche”; inoltre ha registrato tassi di partecipazione ai Tavoli di lavoro analoghi a quelli di città di ben altre dimensioni come ad esempio Verona ed è stato già citato come esempio di buone pratiche nel manuale La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori appena pubblicato a cura del Ministero della Funzione Pubblica. D'altro canto il Documento di Programma, in sé, non è ancora “imprenditorialità collettiva”. Ne è parte e condizione necessaria, in quanto espressione di una

“progettualità collettiva”. Ma non è sufficiente. Ora si tratta di non disperdere questo patrimonio - che non è soltanto un carnet di progetti, ma anche e soprattutto capitale sociale attivato e motivato - e di passare alla fase di implementazione e attuazione del Piano Strategico.

La sfida che la città e il territorio hanno davanti consiste nel dotarsi di strutture adeguate per la fase attuativa, nell'ampliare e consolidare il coinvolgimento degli attori istituzionali, associativi e imprenditoriali, e infine nel rafforzare le connessioni con i diversi livelli di governance, in particolare quelli sovraordinati (Provincia e Regione).

■ Come evidenziato anche nella parte finale dell'Introduzione del Piano Strategico, le esperienze delle città che hanno preceduto Cuneo in questa innovazione territoriale suggeriscono di ragionare su una doppia struttura costituita da un'Associazione e da un'Agenzia di sviluppo:

L'ASSOCIAZIONE, a cui sono chiamati ad aderire tutti gli attori istituzionali e collettivi del territorio che si riconoscono nel Piano Strategico, avrà il compito di avviare l'implementazione del Piano e guidarne politicamente la realizzazione. A tal fine essa potrebbe costruire e validare al suo interno una o più agende strategiche, finalizzate a distribuire nel tempo e per ordine di priorità i vari progetti, connettendoli con la programmazione provinciale e regionale, individuando gli attori istituzionali o sociali che ne assumono la responsabilità, coinvolgendo per questa via anche le risorse professionali variamente presenti sul territorio. In questo modo, l'agenda o le agende strategiche potrebbero contribuire a consolidare le strategie di cooperazione locale e a stimolare ulteriori momenti di innovazione territoriale, rafforzando la costruzione del territorio come attore collettivo e al tempo stesso generando i necessari processi di integrazione verticale.

L'AGENZIA DI SVILUPPO, a sua volta, è da intendersi quale braccio operativo dell'Associazione: il suo compito è quello di assicurare - di concerto con le autonomie funzionali del territorio - la necessaria competenza professionale e manageriale nella gestione dei progetti, di finalizzare in modo trasparente le ingenti risorse creditizie che la pianificazione strategica cuneese è già stata in grado di mobilitare, e di individuare ulteriori possibili fonti di finanziamento pubbliche e private facilitandone l'accesso.

Nel processo di implementazione e attuazione del Piano strategico la Fondazione CRC riveste un ruolo fondamentale. Essa ha avuto il merito di credere fin dall'inizio nella cooperazione fra il Comune di Cuneo e il Master in Sviluppo locale dell'Università del Piemonte Orientale finalizzata ad avviare anche a Cuneo, per ora unica città in Piemonte dopo Torino, questa importante innova-

zione di governance territoriale. Ma nei prossimi mesi ed anni il suo ruolo non sarà tanto “erogativo”, per quanto essa assicuri un flusso di risorse al territorio altrimenti difficile da reperire.

Per le sue caratteristiche di “attore terzo” la Fondazione può svolgere infatti, più di ogni altro soggetto, soprattutto un'azione parallela e connessa di networking, di “messa in rete” dei diversi attori volta a generare processi di apprendimento collettivo, stimolando e sostenendo in itinere la capacità autoorganizzativa e autoprogettuale dei soggetti quale componente costitutiva e imprescindibile del capitale territoriale che il Piano strategico intende salvaguardare ed incrementare.

Il Documento di Programma “Cuneo 2020” può essere richiesto all'Ufficio di Piano Strategico (Piazza Torino 12, Tel. 0171 444524) ed è disponibile in formato PDF sul sito www.pianostrategico.cuneo.it.

