

**XXIV Congresso - Città e regioni metropolitane in Europa**  
*Milano, 26-27-28 giugno 2003***Seconda sessione: Qualità dello sviluppo della città e del territorio****Sistema dei servizi e valorizzazione del demanio pubblico**

Stefano Stanghellini - Istituto universitario di architettura Venezia

Fra le Amministrazioni comunali italiane più impegnate nella promozione dello sviluppo locale, hanno cominciato a diffondersi, da qualche tempo, le pratiche di marketing urbano e territoriale. E' importante rilevare che il ricorso a tali pratiche si accompagna ad una adesione sempre più consapevole e convinta, per un verso, ad una pianificazione di tipo strategico e, per l'altro, ad una rendicontazione di tipo sociale dell'azione amministrativa.

Il termine marketing evoca la promozione commerciale del prodotto, e quindi – nel caso del marketing urbano – la promozione di progetti immobiliari. Tuttavia questo approccio non ha solo un'anima economica: l'anima sociale è altrettanto rilevante, ed è su questa che intendo concentrare le considerazioni di questo contributo.

Fra i vari aspetti del marketing che merita evidenziare vi è l'attenzione per il cliente, sia quello già acquisito che quello potenziale, ossia – nel caso specifico del marketing urbano – tanto per le persone e le imprese che già operano nella città e quindi fruiscono dei suoi servizi, quanto per le persone e le imprese che potrebbero diventarne gli utilizzatori futuri, perché attratti dalla qualità dello sviluppo locale.

È noto infatti che nell'approccio del marketing urbano la città è una sorta di impresa che produce beni e servizi. Come avviene per qualsiasi impresa, anche per la città l'offerta dei beni e servizi urbani deve incontrare la domanda espressa dai clienti, che nel caso specifico formano un target quanto mai composito. Le indagini che alcune Amministrazioni comunali hanno cominciato a promuovere per esplorare la percezione che i cittadini hanno circa la qualità dei servizi pubblici, la sicurezza urbana, le paure sul futuro, la bontà del governo locale, e via dicendo, sono evidenti manifestazioni di crescente predilezione per l'approccio in esame.

Nel governo della città, e in specifico nella produzione di beni e servizi urbani, la concezione del cittadino come cliente è una interessante chiave interpretativa di ciò che sta succedendo e di cosa succederà. Varie sono le sue implicazioni. Merita dunque accennare alle principali.

Una prima implicazione è la seguente: la qualità dello sviluppo urbano non dipende da “standard quantitativi” predeterminati, ma dalla qualità dei servizi collettivi offerti e dal grado della loro rispondenza alle esigenze dei cittadini. In una certa comunità, ad esempio, un adeguato livello di sicurezza urbana può essere più desiderato di una quantità maggiore di verde pubblico.

Il governo della città cambia dunque la sua impostazione di base: la strategia incentrata sulla offerta quantitativa di beni urbani lascia il passo a quella orientata al soddisfacimento delle componenti qualitative di una domanda molto segmentata, da disvelare attraverso opportune inchieste.

Di conseguenza cambiano gli standard urbanistici nelle leggi regionali e cambiano anche i caratteri dell’innovazione nella attuazione dei piani. Un esempio. Un tempo l’innovazione era costituita dalla produzione di servizi pubblici attraverso l’efficiente gestione della filiera: esproprio dei terreni, progettazione interna all’Amministrazione, appalto dei lavori pubblici, erogazione del servizio pubblico. Ora l’innovazione è l’appalto di costruzione e gestione: l’Amministrazione è regista e controllore, mentre il privato è il costruttore e il gestore; l’Amministrazione, attraverso un bando di gara, si preoccupa fin dall’inizio del processo realizzativo della qualità del futuro servizio erogato e della tariffa che i cittadini dovranno pagare, oltre che della qualità del manufatto.

Una seconda conseguenza attiene alla esplicita individuazione dei target di domanda. In altri termini: poiché la domanda è composita e le risorse sono limitate, quali sono le componenti della domanda da soddisfare in modo prioritario? e come il soddisfacimento di queste istanze si compone in un progetto di città? La concezione della città come impresa che promuove se stessa ed i suoi beni e servizi comporta la definizione di un “progetto di città” provvisto di una forte identità, riconoscibile e comunicabile in modo efficace.

La chiara individuazione dei target di domanda condiziona le decisioni circa le caratteristiche che debbono possedere le aziende che vogliamo si insedino nel nostro territorio ed alle quali è preferibile riservare le aree dei nostri insediamenti produttivi. Analogamente, la chiara individuazione della domanda porta a conoscere il numero di immigrati richiesto dalle attività sanitarie ed assistenziali, quello necessario per l’operatività delle attività economiche, e di conseguenza a realizzare una adeguata offerta di specifici servizi. La messa a fuoco della domanda, insomma, aiuta a costruire tale “progetto”, e quindi a definire un’offerta di servizi urbani fortemente caratterizzata.

Una terza implicazione attiene all’impiego dei beni immobili pubblici non più strumentali. Nella gestione urbanistica praticata fino a poco tempo fa, l’attenzione era concentrata sulla politica dei suoli, mentre del patrimonio immobiliare pubblico si ignorava persino la consistenza. Ora l’innovazione sta, oltre che nella politica dei suoli, anche nella gestione del patrimonio immobiliare pubblico.

Per quanto concerne appunto i beni immobili pubblici non strumentali, due sono le strategie coerenti con il marketing urbano. La prima consiste nella loro valorizzazione - ovviamente una valorizzazione accettabile sotto il profilo urbanistico ed ambientale - ed alienazione, allo scopo di ottenere le risorse finanziarie necessarie per sostenere la politica degli investimenti per la produzione di nuove opere e servizi. La seconda si carica di un obiettivo molto più ambizioso: usare l’alienazione dei beni immobili anche come opportunità per attrarre attività capaci di accrescere la competitività del sistema

economico locale e realizzare progetti urbanistici in grado di migliorare la qualità urbana.

Un'altra conseguenza merita di essere segnalata. La città che promuove se stessa ed i suoi prodotti, che ha definito per sé un progetto identitario, che considera i suoi cittadini e le imprese come clienti, non può essere retta da una Amministrazione pubblica che impiega strumenti autoreferenziali e si rapporta ai cittadini e alle imprese in modo autoritario ed inefficiente. Questo vale per i suoi amministratori, vale per i suoi funzionari, vale anche per i suoi strumenti. In più città, infatti, l'idea di una Pubblica amministrazione "amica" dei cittadini si sta traducendo in atti e comportamenti coerenti con questa concezione. Tali sono: la perquazione urbanistica, i concorsi di progettazione, le gare per la produzione e gestione dei servizi pubblici, la valutazione e concertazione dei progetti privati, il monitoraggio del grado di soddisfazione dei servizi erogati.

Un ultimo aspetto degno di nota riguarda le attività di monitoraggio e di valutazione connesse all'approccio della città come impresa e del cittadino come cliente. Per la città-impresa la formulazione degli obiettivi, la verifica del loro grado di raggiungimento, l'analisi della evoluzione della domanda, la riformulazione degli obiettivi, costituiscono un processo circolare e continuo, che deve essere sostenuto da efficaci apparati di monitoraggio e valutazione.

Le esperienze compiute al riguardo dalle Amministrazioni sono ancora limitate. Le principali sono imposte dai programmi di iniziativa comunitaria, quali i Programmi Urban 2.

Sulla crescente importanza degli apparati di monitoraggio e valutazione, tuttavia, non esiste alcun dubbio. Un esempio. L'Amministrazione di una città che ha uno dei suoi principali punti di forza nelle attrezzature e nei servizi per l'infanzia, di fronte al consolidarsi della tendenza alla progressiva riduzione delle nascite, aveva avviato un programma di riconversione delle proprie scuole materne ed elementari. La ripresa della natalità e la ricongiunzione dei familiari agli immigrati extracomunitari sono state repentine. Grazie all'attento monitoraggio delle dinamiche demografiche, essa è stata tuttavia in grado di modificare rapidamente la propria programmazione immobiliare ed edilizia in ambito scolastico, riuscendo a riorganizzare l'offerta in funzione dell'inattesa nuova domanda.