Studi urbani e regionali

# CITY SCHOOL BARI
# PER IL GOVERNO DELLA CITTÀ COMPLESSA

STUDI PROMOSSI DALLA SUM CITY SCHOOL
OF URBAN MANAGEMENT

a cura di
Gianfranco Dioguardi, Letizia Carrera, Francesco Maggiore

FrancoAngeli

**Studi Urbani e Regionali**

*Collana diretta da* Francesco Indovina

*Comitato Scientifico:* Marina Alberti (Università di Washington); Giuseppe Barbera (Università di Palermo); Ivan Blečić (Università di Cagliari); Aurelio Bruzzo (Università di Ferrara); Arnaldo Cecchini (Università di Sassari); Grazia Concilio (Politecnico di Milano); Marco Cremaschi (Università di Roma 3); Vitor Matias Ferreira (Università di Lisbona); Laura Fregolent (Università IUAV di Venezia); Elena Granata (Politecnico di Milano); Patrizia Ingallina (Università di Lille 1); Daniela Lepore (Università di Napoli); Gianfranco Marrone (Università di Palermo); Maria V. Mininni (Università della Basilicata); Valeria Monno (Politecnico di Bari); Oriol Nel.lo (Università Autonoma di Barcellona); Giuseppe Onni (Università di Sassari); Agostino Petrillo (Politecnico di Milano); Giuseppina Pisciotta (Università di Palermo); Nuno Portas (Università di Porto); Silvia Saccomani (Politecnico di Torino); Carlo Salone (Università di Torino); Antonella Sarlo (Università di Reggio Calabria); Michelangelo Savino (Università di Padova); Giuseppe Scandurra (Università di Bologna); Flavia Schiavo (Università di Palermo); Valentina Simula (Università di Sassari); Valentina Talu (Università di Sassari); Walter Tocci (Parlamento italiano); Stefania Tonin (Università IUAV di Venezia); Giovanna Vertova (Università di Bergamo); Juan Vicente (Università di Girona); Patrizia Violi (Università di Bologna); Tommaso Vitale (Centre d'études européennes).

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

# CITY SCHOOL BARI
# PER IL GOVERNO DELLA CITTÀ COMPLESSA

## STUDI PROMOSSI DALLA SUM CITY SCHOOL OF URBAN MANAGEMENT

a cura di
Gianfranco Dioguardi, Letizia Carrera, Francesco Maggiore

*Contributi di*
Vito Albino, Giandomenico Amendola, Simonetta Armondi, Alessandro Balducci, Angela Barbanente, Stefano Bronzini, Federico Butera, Michele Capriati, Letizia Carrera, Marina Castellaneta, Nicola Costantino, Ferruccio de Bortoli, Alberto Felice De Toni, Antonio Decaro, Stefano della Torre, Gianfranco Dioguardi, Michele Emiliano, Sergio Fontana, Beppe Fragasso, Pierciro Galeone, Luigi Iacobellis, Vito Leccese, Francesco Maggiore, Vitandrea Marzano, Cristina Melchiorri, Antonio Nisio, Giampaolo Nuvolati, Federico Pirro, Paolo Ponzio, Antonio Trampus, Angelo Tursi, Giancarlo Vecchi

**FrancoAngeli**

“Volume stampato con il contributo a valere dei fondi del Progetto SUM City School (School of Urban Management)”.

Il presente volume nasce nell’ambito delle attività del Consorzio SUM City School – School of Urban Management, presieduto da Gianfranco Dioguardi, e dalla collaborazione tra Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”, ANCI Associazione Nazionale Comuni Italiani, Fondazione IFEL e Fondazione Gianfranco Dioguardi.

Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”

ANCI Associazione Nazionale Comuni Italiani

*Fondazione* IFEL Istituto per la Finanza e l’Economia Locale

*Fondazione* Gianfranco Dioguardi

*In copertina: L’Idea di città*, illustrazione di Vincenzo D’Alba, 2021.
Courtesy Fondazione Gianfranco Dioguardi

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito* ***www.francoangeli.it.***

# *Indice*

**Interventi** » 9
*Stefano Bronzini - Antonio Decaro - Pierciro Galeone - Michele Emiliano - Paolo Ponzio - Sergio Fontana - Beppe Fragasso*

**Prefazione**
Il management delle città come reti di organizzazioni, di *Federico Butera* » 33

**Introduzione**
Il governo della città complessa, di *Gianfranco Dioguardi* » 43

Complessità e innovazione. Le sfide del buon governo della città inclusiva e competente, di *Letizia Carrera* » 49

La città come sentimento collettivo, di *Francesco Maggiore* » 67

**Sezione I – Management e organizzazione delle città**

Management pubblico per l'innovazione, di *Vito Albino* » 85

Project financing e public private partnership: strumenti per lo sviluppo urbano, di *Nicola Costantino* » 91

Autonomia e cooperazione: il mix per navigare nella complessità, di *Alberto Felice De Toni* » 96

Come nasce la figura del direttore generale, di *Vito Leccese* » 103

Politica, buona amministrazione, leadership e ruoli nelle City School, di *Cristina Melchiorri* » 107

**Sezione II – Analisi dei processi e delle politiche urbane**

Tutto cominciò con Antigone, di *Giandomenico Amendola* » 117

Quali competenze per la città e il territorio ai tempi del Covid-19, di *Simonetta Armondi* » 121

La città collaborativa. Abilitare l'innovazione dentro il discorso urbano, di *Vitandrea Marzano* » 126

Qualità della vita e spazi interstiziali, di *Giampaolo Nuvolati* » 131

Modelli decisionali e management delle politiche urbane: una rilettura, di *Giancarlo Vecchi* » 137

**Sezione III – Pianificazione urbana e progetto della città**

Le trasformazioni della città e le nuove sfide del suo governo, di *Alessandro Balducci* » 147

Pianificazione strategica e governo del territorio fra promesse, disillusioni e nuove sfide, di *Angela Barbanente* » 163

Il restauro della città, di *Stefano della Torre* » 168

Città-porto, porti franchi e governo delle città, di *Antonio Trampus* » 175

Problematiche ambientali e gestione di una città, di *Angelo Tursi* » 180

**Sezione IV – Politiche economiche e strumenti normativi per il governo urbano**

La città che cresce, di *Michele Capriati* » 187

Città sostenibili e Agenda 2030: dal piano internazionale a quello locale, di *Marina Castellaneta* » 192

La leva fiscale locale per il governo della città, di *Luigi Iacobellis* » 197

La creazione di valore pubblico nelle amministrazioni pubbliche locali, di *Antonio Nisio* » 203

Il comune, caposaldo e impulso dello sviluppo economico territoriale, di *Federico Pirro* » 208

**Postfazione**
Ci salveremo. Appunti per una riscossa civica, di *Ferruccio de Bortoli* » 215

*Stefano Bronzini*[*]

I contributi raccolti in un libro solitamente sanciscono l'approdo conclusivo di un percorso di ricerca. Invece quello che il lettore potrà leggere nel volume è un passaggio, una tappa, del cammino fatto per disegnare il perimetro e, quindi, gli intenti del progetto City School. Insomma, una proposta in continuo divenire come deve essere sempre un percorso di formazione.

Nato dall'idea del professore Gianfranco Dioguardi e realizzato per la prima volta nell'Università di Bari "Aldo Moro", il progetto City School oggi è al centro di una rete nazionale e internazionale di iniziative e percorsi formativi, grazie all'intelligenza della sua proposta: formare alla complessità favorendo e sollecitando approcci multidisciplinari, la circolarità causale, che connette i singoli fattori affinché sia gli amministratori e i professionisti sia i cittadini possano garantire una partecipazione sempre più consapevole.

Il percorso formativo City School Bari, promosso in collaborazione con la Fondazione Gianfranco Dioguardi, sorge dal riconoscimento della necessità di occasioni strutturate e iterate nel tempo, a partire da quella che Gianfranco Dioguardi definisce una «architettura di rete», in grado di cogliere la grande varietà di spesso celate interdipendenze e di intrecci, per favorire l'apertura di un nuovo sistema prospettico per il governo della complessità delle città.

La complessità dell'oggi ha rivelato, infatti, quanto sia necessario e urgente per gli amministratori possedere conoscenze e competenze multidisciplinari. Governare la complessità esclude la semplificazione dei processi e impone approfondimento oltre ad una capacità di estendere lo sguardo.

Le scelte e le decisioni nella «società del rischio», come la definisce Ulrick Beck, prevedono una *intelligenza della complessità* capace di coniugare l'analisi con la sintesi, la specializzazione con la multidisciplinarietà, evitando quelle pericolose semplificazioni che proiettano i cittadini in uno

[*] Rettore dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro".

spazio del vivere caotico e frammentato. Il «paradigma della semplicità», evocato da Edgar Morin, è solo in apparenza un risolutivo approdo. La fuga dalla complessità o ancor più la stessa negazione della complessità, infatti, sono la legittimazione di un imbarazzante e progressivo declino della qualità della vita. La contemporanea complessità fatta di legami, di interazioni, di integrazione, di inedite connessioni impone un approccio critico e scientifico che, escludendo la semplificazione come punto d'approdo, rimandi al contrario, come scrive Gastón Bachelard, alla presa d'atto che nella realtà non esistono fenomeni semplici. Ogni fenomeno è una trama di relazioni ed è per tale motivo di per sé complessa.

L'intelligente definizione di Edgar Morin del «pensiero ecologizzante» ci soccorre: è possibile modificare il paradigma adottato della conoscenza che deve andare oltre l'accumulo del sapere favorendo la interconnessione della conoscenza intessuta da saperi specifici spesso considerati distanti e contrapposti. Partendo dalla constatazione che la democrazia è per sua natura complessa e la dittatura è negazione della complessità, si comprende quanto sia necessario e urgente educare all'individuazione della complessità come arricchimento. Il governo della complessità è la questione di ogni epoca e non solo un tema della modernità.

Favorire lo sviluppo di competenze del pensiero complesso diventa, quindi, la difficile e necessaria sfida che si pone dinanzi ad ogni ambizione del governo democratico. Anche per tale ragione l'università, istituzione di ricerca e formazione, deve assumerne il carico perché si possa sviluppare un pensiero critico che nel confronto continuo con la complessità individui un elemento fondante la crescita e lo sviluppo. Riconoscere e quindi valorizzare la complessità dei processi è il desiderio proprio del sapere. Ad ogni livello territoriale, infatti, il governo dei processi presuppone un pensiero sistemico. Per poter tornare a «impossessarci del mondo», come scrive Massimo Cacciari, occorre costruire le condizioni culturali e materiali perché si generi un pensiero ampio capace di approcci ecologici che sappiano accettare il rischio e i limiti del confrontarsi con le differenze e le interconnessioni a partire dalle conoscenze e dalle competenze adeguate al compito. Conoscenze e competenze messe alla prova a partire dal piano urbano, il livello territoriale più prossimo ai cittadini. Le città, essenziali sineddoche della società (Henri Lefebvre), sono i luoghi per definizione si manifestano i processi sociali nella loro ampiezza. È necessario immaginare e costruire modelli avanzati di governo che sappiano confrontarsi con condizioni e organizzazioni in continua metamorfosi.

Gli attuali contesti e i processi che in essi si realizzano possono essere vissuti come caotici o come complessi a partire dalla capacità e dalle competenze per progettare percorsi e interventi strutturati e dinamici, globali e

localmente connotati, specifici e reticolari, capaci di perseguire l'obiettivo postmoderno di livelli di equilibrio dinamico dei sistemi territoriali.

Il percorso formativo della City School Bari è un progetto ambizioso e anche per tale ragione merita attenzione, molta attenzione e sarebbe opportuno nei nostri *hard times* sapere che ogni scelta diventa sinonimo di futuro.

# *Antonio Decaro*[*]

Sono grato al professor Gianfranco Dioguardi per avermi dato la possibilità di presentare questo volume. L'invito mi gratifica perché proviene da una personalità autorevole per la nostra comunità e che rappresenta per tanti amministratori – ma anche per tanti allievi come me che sono stati suoi studenti al Politecnico di Bari – un punto di riferimento importante per le sue analisi illuminanti sui temi legati alla città.

Festeggiamo i trent'anni della Fondazione Dioguardi, una realtà innovativa per la nostra città e, più in generale, per il nostro Paese e per altri Paesi europei: penso ad alcune esperienze come la nascita di Tecnopolis, ancora oggi luogo chiave per la nostra regione; penso anche alle sperimentazioni attuate nei contesti urbani con i Laboratori di quartiere e i Cantieri-evento, iniziative che adottiamo ormai abitualmente per interventi di riqualificazione urbana attraverso la partecipazione ma che quarant'anni fa erano a tutti gli effetti fenomeni d'avanguardia.

Devo al professor Dioguardi anche l'opportunità di parlare di città, di obiettivi strategici, di guardare con nuovo slancio ai contesti urbani. Negli ultimi anni, diversi eventi come la Conferenza ONU Habitat 3 o il Patto di Amsterdam si sono proposti di rielaborare e riorganizzare anche la pianificazione delle nostre città; azioni che, a seguito della pandemia, siamo stati costretti a ripensare e ulteriormente riorganizzare.

Ci siamo dovuti inventare nuovi spazi, nuove aree per la socializzazione a distanza. Fino alla drammatica data del febbraio 2020 abbiamo chiesto ai cittadini di salire sull'autobus e lasciare l'automobile, nella consapevolezza che il benessere di una società non si dimostri dal fatto che le persone più povere possano acquistare un'auto, ma dal fatto che quelli più ricchi scelgano di utilizzare i mezzi di trasporto collettivo. Questo era l'orientamento di tutte le amministrazioni comunali del nostro Paese, poi, di colpo, ci siamo trovati a dover dire a quelle stesse persone "scusate, scendete dall'autobus perché la

[*] Sindaco della Città metropolitana di Bari e Presidente ANCI.

percentuale di passeggeri non può essere superiore al 50%". Io stesso – che nel mio primo mandato avevo lavorato per aprire spazi per la socializzazione soprattutto nei quartieri più periferici realizzando parchi, giardini, biblioteche, playground all'aperto – mi sono ritrovato ad allontanare i miei concittadini dai parchi e dalle spiagge che negli anni avevo contribuito a riqualificare. Questo a dimostrazione del fatto che siamo in una situazione nella quale dobbiamo ripensare la vita delle nostre città, il trasporto pubblico, gli spazi pubblici; mi piace molto quello che sta accadendo in alcune città europee, ma anche in alcune città italiane, come Milano – alla quale ci siamo ispirati in merito alle attività legate all'urbanistica tattica –, dove taluni spazi vengono sottratti al parcheggio e alla circolazione delle automobili e messi a disposizione di pedoni, famiglie e bambini attraverso allestimenti temporanei. Siamo chiamati a ripensare le nostre città, ad esempio secondo il modello della città in quindici minuti, città dove si possano ritrovare servizi, spazi, biblioteche, teatri, luoghi dove praticare sport in contesti circoscritti, da rendere autonomi senza concentrare tutto nel centro della città. Per farlo abbiamo bisogno di una visione che sia accompagnata da un management interno alle nostre amministrazioni comunali che purtroppo ancora non c'è; e questo è il motivo per cui, nel presentare al Presidente Draghi il Piano Città Italia e le dieci linee di indirizzo dei sindaci proposte per il Recovery Fund, dopo aver indicato la necessità di porre attenzione alle periferie, alla digitalizzazione, alla mobilità e al ripopolamento dei piccoli borghi, ho sottolineato che per fare tutto questo c'è bisogna di una city school. Ed è per questo che, da sindaco di Bari e da presidente ANCI, ho voluto sposare da subito l'idea promossa da Gianfranco Dioguardi per preparare nuove figure professionali in grado di pianificare le città del futuro: perché le città, come ci insegna Giandomenico Amendola, sono città che hanno domande diverse, bisogni diversi, aspettative diverse e voci diverse con intensità diverse e l'abilità di chi amministra deve essere quella di cercare di mediare tra tutti questi bisogni senza trascurare nessuna delle domande espresse. È questo che credo debba fare un sindaco accompagnato nella sua visione e azione da una struttura manageriale innovativa, diversa da quella che siamo abituati a conoscere.

Chi vive nelle città, soprattutto nelle città più grandi, cosa chiede a chi governa? Risposte. Le persone chiedono risposte. Su temi che sono di immediata percezione, come un'efficace manutenzione delle strade e un buon servizio di pulizia o di trasporto. Ma anche riguardo a fenomeni che con il governo della città c'entrano poco, a volte per niente. Eppure, sono fenomeni che incidono sulla vivibilità, sul cosiddetto "benessere urbano". Capita, perfino, che le domande siano latenti, ancora inespresse, che debbano essere intuite dagli effetti, prima ancora che vengano formulate.

Da quando sono stato eletto sindaco, mi sono confrontato con tante richieste differenti. Soprattutto, considerata la particolare congiuntura economica, con le richieste di intervento in materia di lavoro, di una gestione più efficace del flusso migratorio, di misure in grado di migliorare la percezione di sicurezza attraverso interventi nelle periferie e contro il degrado. Temi sui quali non sempre un sindaco ha competenza diretta, ai quali però non può sottrarsi: è ai sindaci che i cittadini chiedono soluzioni, siamo noi l'avamposto delle istituzioni al quale consegnare preoccupazioni e domandare garanzie.

Per questo abbiamo provato a dare risposte anche su materie che esulano la nostra competenza diretta, ponendoci come interlocutori degli altri livelli istituzionali, costruendo modelli di confronto e affrontando le situazioni quando eravamo i primi (e a volte gli unici) reperibili.

Ci muoviamo, certo, singolarmente ma sempre più facendo squadra tra noi per spingere un processo di crescita delle città, nella consapevolezza dell'importanza di quel welfare urbano che dipende dall'efficacia delle politiche pubbliche locali. E io sono particolarmente orgoglioso di rivendicare alla nostra caparbietà un'iniziativa che noi sindaci abbiamo definito "epocale": l'investimento senza precedenti rappresentato del bando periferie.

Questa operazione di rammendo, di ricucitura, è entrata ormai nelle politiche urbane del Paese per rivitalizzare quartieri nati per dare risposte alle esigenze abitative, ma poi cresciuti privi di servizi e di spazi di socializzazione. Il bando ci ha permesso, nel 2016, di attivare la formulazione di progetti che tengono insieme la riqualificazione fisica con interventi immateriali di adeguamento e innovazione sociale. Ci ha permesso di coinvolgere le città metropolitane, appena istituite, in quella progettazione di area vasta che è una competenza indispensabile ma estremamente complessa da attuare. Le città metropolitane non sono più le vecchie province, sono la Casa dei comuni, quel luogo in cui, senza steccati ideologici, si prova a pianificare uno sviluppo ordinato e coordinato, e cito un mio collega ormai ex sindaco "non stando più abbracciati ciascuno al proprio campanile, ma salendo sul punto più alto per guardare l'orizzonte", cioè per guardare verso il futuro di questo Paese. Grazie a quel bando, abbiamo avuto l'opportunità di sperimentare questo ruolo di casa dei comuni co-pianificando e co-progettando, come un'unica comunità. Guardando al merito dei progetti, la risposta al bando è stata variegata. Ci sono interventi lungimiranti, la bonifica e la trasformazione di contenitori, di tutto quello che era ex: ex caserme, ex ospedali, ex mercati, ex aree ferroviarie. E poi la riqualificazione di piazze, la realizzazione di spazi di socializzazione, gli interventi di miglioramento della viabilità e dell'edilizia sociale, di rivitalizzazione di strutture e impianti per lo sport e per l'educazione. La ricchezza di questi progetti è che non si limitano a realizzare opere ma provano a risolvere problemi urbani, facendosi carico dell'aspetto

indispensabile dell'inclusione, nella consapevolezza che la qualità dello spazio urbano non dipende tanto dalla quantità delle infrastrutture quanto dalle relazioni che si costruiscono tra la città materiale e chi la abita. Noi amministratori locali lo sappiamo meglio di altri, perché dalla qualità di queste relazioni dipende la vivibilità delle nostre città: lo ha detto anche Papa Francesco quando, incontrando i sindaci d'Italia, ha ricordato che "Non è il tempo di alzare la torre, ma è il tempo di allargare la piazza".

La realizzazione dei progetti darà il via a un percorso di trasformazione delle città. Ma il bando periferie è un esempio per il futuro perché ha innescato un processo virtuoso che, partendo dalla conoscenza profonda dei problemi delle periferie, e passando per la definizione delle priorità, porta alla creazione di un'agenda destinata a generare un cambiamento positivo e duraturo nelle nostre città. Un primo nucleo di quell'Agenda urbana nazionale, dai sindaci sempre invocata, che consentirebbe anche al nostro Paese di cambiare passo nell'approccio del rilancio delle città: dalla logica del bando occasionale al programma aperto che coordina e promuove una progettualità integrata e assiste i comuni nell'utilizzo di tutte le leve finanziarie attive, trasformandole nel vero moltiplicatore di cui le risorse straordinarie possono diventare il semplice innesco.

Se la città fordista, intesa come il luogo di produzione dei beni materiali, è stata una parentesi nella lunga storia delle città, se la città torna a essere il luogo privilegiato della concentrazione delle conoscenze e dei saperi, della concezione di nuove idee che modellano l'organizzazione delle società e dei territori, non si può immaginare la città attuale nella sua unica funzione di governo del territorio. La città contemporanea esprime molteplici funzioni, una delle quali – assolutamente rilevante, anche in considerazione di una riforma sfidante come la legge Delrio che attribuisce alle città metropolitane e alle aree vaste il ruolo di immaginare nuovi e non scontati modelli – è il governo del territorio.

Le funzioni urbane altre della città contemporanea sono quelle legate a una società post-manifatturiera, nella quale la catena del valore si è trasferita al contenuto immateriale dei beni prodotti. La città concepisce, progetta e commercializza ancora beni materiali, la cui produzione tuttavia avviene in territori altri e spesso lontani. Beni pensati nelle città e per i cittadini che la vivono, ma prodotti in luoghi diversi, con i noti effetti di polarizzazione tra le attività di concezione, contese dalle maggiori metropoli globali, e quelle di produzione, espulse nelle periferie del mondo.

E tuttavia è un altro il concetto che caratterizza la città contemporanea: il nuovo e allo stesso tempo antico paradigma della rete, il sistema delle relazioni che la vincolano e la uniscono alle altre città, in un'immagine ideale di reti di città senza centro e senza gerarchie. Ancora, la città contemporanea

non ha più confini: la frattura netta tra edificato e campagna non ha più senso perché la città si estende fin dove i *city users* la vivono, in un movimento pendolare continuo che interseca luoghi e costruisce relazioni sociali.

Se la città è così articolata, così complessa, la sua pianificazione non può essere affidata al solo architetto, al solo urbanista: pianificare non vuol più dire semplicemente disegnare la città. Emergono quindi nuove professionalità chiamate a individuare e a rispondere alle domande di cui scrivevo all'inizio. "Urbano", infatti, è ora l'aggettivo che qualifica molte discipline, si taglia sulle diverse figure che descrivono e progettano la città: il geografo urbano, il sociologo urbano o l'economista urbano contribuiscono a leggere la complessità sommando ai loro saperi quelli di una rete di stakeholder locali, espressione di una società che è attore e non più spettatore delle trasformazioni urbane.

È in questo quadro che le amministrazioni locali sono chiamate a intervenire, non più e non solo erogando servizi a una cittadinanza a ragione sempre più esigente, ma anche e soprattutto fornendo risposte a domande, perfino quando inespresse. Una sfida che mette in gioco un sindaco e l'intera macchina comunale: rendere più efficiente l'azione amministrativa dando risposte adeguate a nuove funzioni emergenti che non sostituiscono ma si affiancano e si sovrappongono alle storiche funzioni fondamentali in capo ai comuni.

Approfondire il quadro delle conoscenze delle amministrazioni locali, mapparne le competenze e i fabbisogni è ora più che mai di fondamentale importanza per rafforzare l'azione amministrativa e rimuovere le criticità. Il lavoro compiuto dalla Fondazione Dioguardi in collaborazione con ANCI, Università degli Studi di Bari e Politecnico di Milano, muove in questa direzione. E io credo che rappresenti un lavoro indispensabile.

La storia d'Italia è una storia di città, è una storia di municipalità. Le città sono un patrimonio dal quale credo valga la pena partire per guardare con speranza al futuro dell'intero Paese.

*Pierciro Galeone*[*]

IFEL ha colto con interesse e piacere l'occasione di collaborare alle attività della SUM City School of Urban Management: lo abbiamo fatto riconoscendo il valore di questa iniziativa; apprezzando la sua capacità di anticipare le principali questioni della governance urbana; condividendo l'obiettivo della formazione di figure pienamente competenti capaci di interpretare un nuovo management della complessità. Sono elementi innovativi e coraggiosi che non a caso portano il segno di Gianfranco Dioguardi.

Ho avuto la fortuna di conoscere il professor Dioguardi – ormai più di trent'anni fa – grazie a Sergio Zoppi. Dioguardi appartiene a quel ristretto circolo di persone che *capiscono le cose prima*. Il ruolo delle città è diventato sempre più importante; è cresciuto moltissimo negli ultimi trent'anni. È ormai opinione consolidata quella che lega i processi di globalizzazione a un nuovo ciclo di urbanizzazione. Ormai lo dicono tutti. Ma Dioguardi lo aveva intuito da tempo e, soprattutto, aveva visto lucidamente quale fosse in questo nuovo scenario la questione centrale: la necessità di adeguare il governo urbano, dal punto di vista organizzativo, gestionale e formativo.

Per le città si sta aprendo un nuovo ciclo di trasformazione e di sviluppo. È un ciclo finanche accelerato dalla pandemia, dai suoi impatti economici e dal processo di fuoriuscita dalla crisi. Ma la discontinuità era già evidente prima. Riprendiamo ad esempio le politiche dell'Unione Europea a partire dalla strategia di lungo periodo per il 2050. L'Unione ha deciso di diventare la regione del mondo più competitiva ma anche più sostenibile e più caratterizzata dalla coesione sociale. Quindi uno scenario di trasformazioni economiche, sociali e ambientali che la pandemia ha esaltato. D'altra parte, gli interventi previsti dal Next Generation EU, che trovano attuazione in Italia attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), sono tutti coerenti con la strategia 2050. Le istituzioni comunitarie hanno stabilito che l'Europa deve uscire da una crisi congiunturale ma deve uscirne con un

[*] Direttore generale Fondazione IFEL.

orientamento strategico verso la sostenibilità, la digitalizzazione e la coesione sociale. Su questi obiettivi, l'Europa gioca la sfida di una sua leadership mondiale.

Le città sono al centro di questa scommessa, pensate ai temi dell'energia, del territorio, delle risorse idriche, della nuova mobilità. Sono tutte partite che si giocano nelle aree urbane e che sono in gran parte di competenza dei governi locali. L'Italia ha un ruolo fondamentale. Dal punto di vista quantitativo, il Next Generation EU si gioca tra Italia e Spagna. Il suo successo dipende dai risultati in questi due Paesi. L'Italia diventa importante per l'Europa; decisiva la scommessa di far fare all'Unione Europea un salto strutturale che la renda più competitiva e insieme più sostenibile e più coesa. Questa è la sfida che vede l'Italia in prima fila con le sue città. Le grandi città e le metropoli hanno una missione che le trascende. Non lavorano per sé stesse ma sono al servizio di aree più ampie, aree regionali, super regionali, nazionali. Il loro sviluppo serve allo sviluppo di altri territori.

L'impianto della SUM, il suo paradigma organizzativo, è molto interessante anche perché può svilupparsi anche oltre i confini amministrativi delle città. Noi abbiamo bisogno di città che vadano oltre i loro confini e che arrivino fino alle aree interne, costruendo reti capaci di generare valore economico, sociale e ambientale.

Ci attende un periodo di lavoro intenso che vedrà le città in prima linea. Ma ci servono città diverse a partire dal loro governo. Da questo nasce l'importanza della formazione e della riorganizzazione. Noi, solitamente, chiediamo alla formazione di far fare ai dipendenti pubblici le cose che già fanno ma fatte meglio (più rapidamente, più efficacemente, con risultati migliori). Questa volta non si tratta di fare meglio le stesse cose, si tratta di fare cose nuove e in modo diverso.

Siamo quindi di fronte a un salto strutturale in Europa, un salto strutturale per l'Italia e per le sue città, a un salto strutturale nella formazione e nei suoi obiettivi. Abbiamo bisogno di nuove intelligenze individuali. E, soprattutto, di una nuova *intelligenza organizzativa.* L'esperienza realizzata è solo l'inizio. Dobbiamo cercare tutti di trovare soluzioni innovative anche dal punto di vista metodologico. Qui l'imprinting di Dioguardi è e sarà fondamentale. Un uomo che è sempre stato sulla linea di frontiera. E anche un passo oltre. Grazie dell'occasione preziosa. Buon lavoro a tutti voi.

# *Michele Emiliano*[*]

Le tematiche e i processi che la City School affronta richiedevano da tempo attenzione, ma risultavano legati – fino ad ora – a un'idea di cambiamento lento, progressivo e, in qualche misura, prevedibile. La pandemia ha poi sovvertito, accelerato e reso urgenti processi già in atto. D'altronde, la City School è nata prima dell'emergenza sanitaria, in particolare grazie alla lungimiranza del professore Gianfranco Dioguardi ma anche per merito dell'Università di Bari, dell'Anci, del Comune di Bari e della Regione Puglia che hanno da tempo colto l'importanza di puntare sulla formazione di eccellenza per offrire una realtà diversa alle future generazioni.

Oltre ad accelerare il cambiamento, la pandemia da Covid-19 ha portato alla luce una serie di criticità; tale circostanza ha, da un lato, costretto ad adeguare e rivisitare la strategia, ma si è rivelata, dall'altro, di grande stimolo per tutti coloro che sono convolti nel management, nella governance e nella pianificazione, ovvero coloro che hanno la possibilità di seguire e guidare il cambiamento, oggi anche alla luce delle sfide imposte dal PNRR.

Risulta ormai evidente quanto la Pubblica Amministrazione sia chiamata a dotarsi di strumenti adeguati a comprendere, prima, e governare, poi, la complessità della città. Le città sono, infatti, sistemi complessi e, in quanto tali, hanno comportamenti che vanno anzitutto letti e interpretati con adeguati strumenti analitici. Gli stessi vanno successivamente gestiti in modo da considerarne opportunamente le peculiari caratteristiche.

I temi in cui si articola il modello City School possono essere schematizzati in tre parole: *città, governo, complessità*. Ritengo, infatti, che le stesse riassumano perfettamente la dimensione didattica e, quindi, l'obiettivo della City School, così come teorizzata da Gianfranco Dioguardi. Penso, inoltre, che questa scuola manageriale possa svolgere una funzione straordinaria, legata al concetto di cultura organizzativa civica e urbana, per formare funzionari con nuove

[*] Presidente della Regione Puglia.

competenze professionali da destinare al governo della città e del territorio. Mi sembra che sia non solo un'idea innovativa, ma assolutamente necessaria.

Per definire le strategie di governo e di sviluppo è necessario un approccio olistico e non riduzionistico. In altre parole, si rende anzitutto necessario partire dalla definizione dell'ambito d'azione, che non può che essere multidimensionale e multi-scalare. Vanno indagate tanto la dimensione sociale quanto quelle economica, ambientale, urbanistica, politica e storicoculturale; ed è necessario farlo sia su base locale sia su scala territoriale. Risulta altresì necessario mettere a sistema le peculiari caratteristiche di ciascuna dimensione, al fine di favorire l'implementazione di nuovi possibili scenari.

Dunque, questo approccio risulta indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le sfide sociali, economiche ed ambientali cui andiamo incontro, oggi più che mai, valorizzando le opportunità di crescita e sviluppo in modo da salvaguardare l'identità dei territori senza comprometterne la resilienza.

Bisogna far sì che i comuni e gli enti locali abbiano gli strumenti adeguati per poter svolgere il proprio ruolo istituzionale di governo della città con autorevolezza e consapevolezza.

Il principale soggetto cui si rivolge la Scuola, dunque, non può che essere l'amministratore pubblico. Infatti, la Regione Puglia ha inteso sostenere il progetto *City School* e la Fondazione Gianfranco Dioguardi auspicando un'ampia partecipazione proprio da parte degli amministratori pubblici. L'augurio pertanto è anche una certezza: ovvero di poter presto contare su strumenti migliori per poter operare nel governo del nostro territorio e delle nostre città.