
Capitolo 6

Per una gestione sistemica dei sistemi complessi di pregio

Ferruccio Ferrigni

La genesi e il carattere strutturale dei PC; i fattori di potenziale degrado; lo scarto tra immediatezza dei bisogni ed effetti a lungo termine degli interventi che la comunità realizza per soddisfarli; lo iato tra chi sopporta i costi della tutela e chi ne trae beneficio: sono queste le problematiche con cui deve confrontarsi un Piano di Gestione. I PC sono infatti il risultato di trasformazioni operate nel tempo da miriadi di *stakeholder*, non interessati a creare “paesaggio” ma ad ottenere vantaggi diretti e immediati. Sono un bene “pubblico”, ma generato dall’azione privata. I suoi elementi costitutivi (terrazzamenti, masserie, edificato storico) sono quasi esclusivamente di proprietà privata ma concorrono alla qualità dell’insieme “pubblico”. La modifica della domanda d’uso del territorio, da agricola a turistica, ne determina la sovra/sotto-utilizzazione, prima causa di degrado.

Ai problemi di gestioni intrinseci si aggiungono poi i comportamenti di *stakeholder* e decisori politici, non necessariamente finalizzati al bene comune e alla tutela, e non sempre conformi alle indicazioni dei piani.

Ce n’è abbastanza per fare di un PC un sistema ad alta complessità, la cui gestione non può svilupparsi per settori, richiede necessariamente un approccio olistico (cfr. Introduzione). Come del resto è chiaramente indicato nelle Linee Guida (LG 04) del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (MiBAC).

Le indicazioni del MiBAC

Le Linee Guida del MiBAC suggeriscono di fare del piano “*un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato, o motiveranno, l’iscrizione del sito alla WHL, effettua*

un’analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze del cambiamento in atto, identifica poi gli obiettivi futuri raggiungibili attraverso le opzioni di intervento e le possibili strategie, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i piani di azione per conseguire i traguardi fissati, definisce le modalità di coordinamento e di attuazione e ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo”.

Aggiungono quindi che “*il piano [è] il documento che informa sullo stato dei beni culturali, identifica i problemi da risolvere per la conservazione e valorizzazione, seleziona le modalità per attuare un sistema di azioni, una politica di sviluppo locale sostenibile di cui valuta, con sistematicità, i risultati”*. In definitiva le LG definiscono il PdG “*un progetto integrato fra oggetti e soggetti diversi, sia in termini orizzontali (piani e programmi che appartengono allo stesso livello) sia verticali (che appartengono ad una gerarchia)”*.

Il primo suggerimento indica con chiarezza il percorso metodologico per la redazione e l’attuazione di un PdG, il secondo ne definisce la natura, il terzo introduce la questione del modello di *governance* necessario a produrlo e, soprattutto, a farne un progetto condiviso.

Al di là dei problemi posti dalle finalità di un PdG (tutela, valorizzazione, sviluppo) e dai vari settori in cui vanno perseguite (agricoltura, turismo, trasporti ecc.), la gestione di un sistema ad alta complessità quale un PC non può essere che “sistemica”. Deve cioè prendere in conto non solo gli obiettivi strategici e le azioni per conseguirli, deve anche assumere come dati di input i “comportamenti” dei vari *stakeholder* e decisori

coinvolti. Va cioè postulato che per raggiungere gli obiettivi proposti potranno essere compresi interessi di singoli o di gruppi, che quindi le azioni progettate non avranno tutte la stessa “forza”.

Le “4E + 1” della gestione dei PC

Nei manuali di marketing territoriale è sempre messo in evidenza che una corretta gestione (di un’azienda, di un’istituzione, di un sistema) deve rispondere alla “regola delle 3 E”: deve conseguire gli obiettivi prefissati (Efficace), deve conseguirli con il minimo impiego di risorse (Efficiente), deve essere capace di sostenersi nel tempo (Economica). Nella gestione di un bene o di un processo di interesse pubblico alle canoniche 3 E se ne aggiunge una quarta: costi e benefici vanno ripartiti sulla intera collettività, in misura ragionevolmente attenta ai diversi bisogni e/o capacità contributive dei singoli. La gestione deve essere anche “Equa”.

Non menzionata in letteratura – ma non per questo meno determinante, anzi – vi è poi una ulteriore E: quella di “Elezioni”. Non bisogna infatti dimenticare che quasi sempre per conseguire benefici sul lungo periodo e/o per una maggioranza di utenti è necessario imporre a ben precisi gruppi limitazioni e costi, che sono però immediati. E il politico cui compete di assumere una decisione impopolare è ben consapevole di suscitare dissensi da subito, senza poter contare sugli effetti positivi, che si manifesteranno (forse) molto dopo la fine del suo mandato.

È quindi “fisiologico” che la quinta E diventi spesso discriminante, capace di condizionare anche le altre quattro. Assumere i comportamenti dei vari *stakeholder*, e segnatamente dei decisori politici, tra i dati di input di un PdG è quindi essenziale per conseguire l’insieme delle 5 E. Senza dare per scontato che una volta prodotto il piano il sistema si impegni ad attuarlo integralmente.

La gestione sistemica (integrata) diventa l’unica possibile – ed è anche quella assolutamente necessaria – per la gestione di sistemi complessi di pregio quali i PC.

I capisaldi di una gestione sistemica

La gestione sistemica di un PC “evolutivo” riflette una *vision* precisa: *riattivare il processo*

di trasformazione compatibile che ha generato il pregio del territorio. Dalla *vision* e dall’assumere tra gli input del progetto anche i “comportamenti” dei vari *stakeholder* e decisori coinvolti – condizionati dalla ricerca di vantaggi e dalle (scarse) conoscenze sugli effetti dei loro interventi – discende quindi la *mission* di un PdG: *definire metodi, obiettivi e azioni capaci di ripristinare la convenienza e recuperare le conoscenze* (cfr. Introduzione).

Per riattivare il processo di trasformazione conveniente e compatibile che ha generato il PC – con l’obiettivo di tutelare i valori consolidati e promuovere lo sviluppo – per tener conto della modifica della domanda d’uso del territorio e delle mutate condizioni in cui operano i vari *stakeholder*, le 5 E della gestione sistemica richiedono prioritariamente il ripristino dell’equilibrio tra le varie attività e/o nell’uso del suolo, oggi profondamente alterato dal prevalere della domanda turistica. Solo così sarà possibile definire obiettivi compatibili con le caratteristiche del sistema. Ma non basta. Affinché il processo continui a regime e ridiventi evoluzione equilibrata e rispettosa dei documenti del passato, è anche necessario recuperare l’autoregolazione del sistema. È quindi essenziale definire norme e criteri che indirizzino verso obiettivi di utilità generale la ricerca di vantaggi particolari che muove i comportamenti dei vari *stakeholder*.

Quest’ultimo punto, in particolare, è di importanza strategica, poiché ripristina la motivazione antica delle trasformazioni che hanno generato i PC. Ed è anche meno utopistica di quanto può apparire. La gestione sistemica dei PC può infatti contare su un efficace strumento oggi disponibile: i media. Campagne mirate, o rubriche stabili possono supportare l’accettazione di decisioni scomode, diffondere buone pratiche, segnalare i possibili effetti negativi di interventi in progetto, denunciare situazioni di rischio.

6.1 Riequilibrare il sistema

Quasi tutti i PC soffrono oggi di squilibri sistemici. Il loro pregio è stato infatti generato quasi esclusivamente da specifiche attività agricole, che oggi però sono in declino. Non solo perché le tradizionali modalità di coltivazione mettono i prodotti fuori mercato, ma anche per-

ché è proprio l'attrattività del territorio ad alimentare una domanda d'uso turistico, radicalmente diversa da quella originaria, che sottrae forze e interessi all'agricoltura. Con una deformazione delle attività e della cultura delle comunità locali e con conseguenze pesanti sul territorio che, non più presidiato, diventa molto più vulnerabile ai disastri naturali¹.

Riequilibrare il sistema trasferendo all'agricoltura una parte dei profitti del settore turistico che essa contribuisce a generare e supportare con i fondi destinati alla prevenzione dei dissesti idrogeologici le coltivazioni che contribuiscono ad assicurare la stabilità dei terreni richiede notevoli modifiche dell'ordinamento amministrativo, ma è condizione essenziale per realizzare una gestione "sistemica" dei PC. Ed è anche obiettivo strategico primario per riattivare il processo di trasformazione compatibile e di autoregolazione del sistema

Anche all'interno del settore turistico non mancano gli squilibri. Innanzitutto, la prevalenza della domanda balneare che, nei PC dove è possibile soddisfarla, genera fortissime differenze tra l'economia della costa e quella dell'interno (ad esempio in Costiera Amalfitana e, in misura molto maggiore, in Cilento). Ma anche nei PC ove il turismo è più "sostenibile" – perché si sviluppa sul trekking e sull'ospitalità extra-alberghiera, come nel Mont Perdu, nelle Cinque Terre e in Val d'Orcia – la fruizione massiccia del "patrimonio dell'umanità" rischia di corrompere i valori immateriali. Nelle Cinque Terre la disproporzione tra numero di turisti ed abitanti (2.500.000 visitatori/anno, 8.095 residenti) vanifica una delle motivazioni del viaggio "culturale": la conoscenza dell'altro.

Eliminare gli squilibri di carico turistico tra le varie parti dei PC, o quantomeno ridurli; spostare la domanda verso un turismo "emozionale", che da una parte favorisca il contatto dei forestieri con le popolazioni locali, dall'altra ne rafforzi l'identità culturale; promuovere l'avvio di attività diverse da quelle turistiche (trasformazione dei prodotti agricoli), sono altri obiettivi che mirano al riequilibrio funzionale del sistema e che, ancora una volta, richiedono interventi coordinati in più settori.

Tutti gli interventi di riequilibrio sopra descritti sono necessari non solo per una equa ri-

partizione di costi e benefici generati dalla tutela e valorizzazione dei PC, ma anche perché solo un sistema in equilibrio permette la riattivazione del processo di trasformazione compatibile. Quindi di uno sviluppo locale umano sostenibile.

6.2 Riattivare il processo

Il riequilibrio del sistema è condizione necessaria e preliminare per la riattivazione del processo che ha generato i PC, ma non sufficiente. Le istituzioni con competenza sul territorio e sulle attività che vi si svolgono sono oggi molto più numerose di quelle antiche. Affinché la gestione possa essere effettivamente "sistemica" ed il piano diventare "*un progetto integrato fra oggetti e soggetti diversi, in termini sia orizzontali ... sia verticali*" è anche necessario definire obiettivi di lungo periodo e, soprattutto, che tali obiettivi siano condivisi.

È necessario che la *vision* del sistema e la *mission* del piano siano chiaramente definite e diventino patrimonio comune del maggior numero possibile di *stakeholder*. Inoltre è opportuno che la *mission* si traduca in un insieme di azioni coerenti con la *vision* e che queste tengano conto delle mutate condizioni del sistema. Il processo di trasformazione compatibile può infatti riattivarsi e diventare "cultura" della comunità solo a patto che tenga conto delle mutate condizioni, del sistema locale e di quello esterno. Molte delle esigenze che hanno generato il paesaggio culturale sono oggi scomparse o profondamente modificate. Altre sono sopraggiunte, totalmente sconosciute nel passato. E la stessa ricerca di vantaggi immediati e diretti che ha animato tutti gli autori delle trasformazioni storiche può oggi produrre, se non controllata, la distruzione dei valori sedimentati nel PC. Senza vincoli e limitazioni molti dei PC esistenti diventerebbero, nella migliore delle ipotesi, succursali di Disneyland.

Affinché i PC evolutivi viventi possano trasmettere alle generazioni future il documento delle culture del passato arricchito di quello delle nostre generazioni, la trasformazione dei territori PC non può essere inibita in assoluto. Ma non può adottare né sembianze mimetiche (morfologia dei manufatti simile a quella dell'edificato storico) né un linguaggio totalmen-

te dissonante. E, comunque, deve rispondere alle esigenze attuali con la stessa intelligenza dei manufatti antichi.

Nel Capitolo 3 sono state discusse alcune delle questioni critiche che vanno risolte per riattivare il processo virtuoso di trasformazione compatibile, con proposte di correttivi sia della domanda (mobilità veicolare, quantità e qualità dei flussi turistici) sia delle risposte (ripartizione di costi e benefici, energie rinnovabili, manufatti seriali, manufatti “singolari” ad alto impatto). Criterio base per disciplinare la trasformazione ulteriore dei PC è che non va recuperata la morfologia del territorio quanto il processo che l’ha generata. Non la risposta data dalle generazioni passate alle esigenze di allora sulla base delle risorse, dei capitali e delle conoscenze disponibili, quanto le “regole” con cui risorse, capitali e conoscenze sono state utilizzati, che possono essere ancora utilizzate per rispondere alle esigenze attuali. La Fig. 6.1 simula l’applicazione ad un edificato di recente realizzazione di una “regola di processo”. Altezza e lunghezza delle fronti anziché essere fissate a priori sono state ricavate dall’analisi di quelle esistenti nel contesto prossimo, che tenevano conto delle pendenze del suolo e della altezza massima realizzabile per i muri di sostegno delle terrazze. I differenti risultati paesaggistici derivanti dall’uso di una “regola di processo” invece della corrente normativa parametrico-morfologica sono del tutto evidenti.

6.3 Recuperare l’autoregolazione del sistema

Riequilibrare il sistema e riattivare il processo di trasformazione compatibile sono le condizioni per promuovere tutela e sviluppo dei territori di pregio e per fare del PdG il “*progetto integrato*” auspicato dalle LG del MiBAC, supporto della gestione sistemica dei PC. Ma il PdG non potrà mai essere efficace strumento di governo se le sue indicazioni vengono disattese o se, al contrario, deve essere imposto come accade per i piani urbanistici sovra comunali. In passato la conoscenza diffusa del risultato di ciascun intervento di modifica – e degli effetti cumulati – e la censura comunitaria dei comportamenti non “regolari” tutelavano territorio e comunità da possibili guasti o impatti indesiderati. Il sistema era “autoregolato”. Oggi la quantità e la novità



Fig. 6.1 - Un complesso di edilizia pubblica a Minori (Costiera Amalfitana), come è stato realizzato, in ossequio alla normativa parametrica (a), e come avrebbe potuto essere, adottando la “regola di processo” riconoscibile nell’edificato circostante (b).



degli interessi che gravano sui territori pregiati e il manifestarsi degli effetti negativi solo a lungo termine costituiscono ostacoli fisiologici al consolidarsi della tutela del territorio come “cultura” della comunità. Né possono surrogare le campagne di “sensibilizzazione”.

Mettere a punto procedure capaci di orientare i comportamenti dei vari *stakeholder* verso obiettivi di utilità generale e, di converso, di stimolare reazioni correttive di comportamenti potenzialmente dannosi per il sistema è assolutamente necessario per garantire la tutela dei valori dei PC, pur consentendone l’ulteriore trasformazione. Per definirle vanno analizzati non solo il sistema territoriale da pianificare, ma anche i comportamenti passati dei vari *stakeholder* che hanno utilizzato le risorse localmente disponibili per adattare il territorio ai loro bisogni. In tale

analisi vanno inclusi anche i comportamenti anomali, quali l'abusivismo. Anzi, è appunto muovendo da tali comportamenti che possono essere messi a punto strumenti di governo delle trasformazioni capaci di favorire l'autoregolazione futura del sistema comunità-territorio.

La sequenza metodologica per le definizioni delle "regole" capaci di indurre l'"autoregolazione" del sistema può essere così descritta:

1. analisi dell'evoluzione passata del sistema per riconoscere le "regole" (socio-economiche, edilizie, d'uso delle risorse del territorio ecc.) che hanno guidato l'interazione comunità-territorio;
2. analisi dei comportamenti attuali dei vari *stakeholder* indotti dalla esistente regolamentazione per definire l'area "perversa" del sistema (cioè i comportamenti dei vari attori che, muovendosi alla ricerca di vantaggi particolari, producono non solo guasti per l'intero sistema ma anche danni per se stessi);
3. identificazione dei "comportamenti perversi" che possono essere modificati;
4. messa a punto delle "nuove regole" capaci di favorire l'autoregolazione del sistema o, almeno, di eliminare o ridurre i comportamenti perversi (utilizzando i metodi della *gamimg simulation*).

Tale procedura può essere utilizzata per rendere più efficace la gestione "sistemica integrata" dei territori di pregio, inserendo in un PdG un pacchetto di azioni capaci di indurre l'"autoregolazione" del sistema. In particolare si può prevedere di:

- spalmare sul massimo numero di *stakeholder* le esternalità positive;
- emanare norme (urbanistiche, ma non solo) di autoregolazione;
- definire procedure accelerate per l'esame dei progetti che adottano le "buone pratiche" preventivamente identificate;
- dar vita ad una struttura scientifica che raccolga le informazioni su tutti gli interventi in progetto, ne simuli l'impatto sul sistema e lo ridiffonda all'intero sistema di *stakeholder* (Struttura di Supporto alla Decisione, SSD);
- coinvolgere i media nella segnalazione

delle situazioni di rischio e dei provvedimenti adottati per eliminarli.

Sono tutte azioni proposte nel PdG della "Costiera Amalfitana", la loro sintetica illustrazione permette di valutarne criticamente l'efficacia.

Spalmare le esternalità positive

Gli impatti negativi generati dall'abbandono delle attività agricole sono stati ampiamente analizzati nei capitoli precedenti, mettendo in evidenza che, finché i costi della tutela ricadranno sugli operatori agricoli (coltivazioni poco remunerative, divieto di un uso diverso dei manufatti rurali, anche se obsoleti) e dei profitti beneficia il settore turistico, non può esserci equilibrio del sistema. Gli agricoltori tenderanno a violare le inibizioni, i più onesti si limiteranno a non coltivare.

Introducendo norme o servizi (le *card*, ad esempio) che alimentano un fondo da cui prelevare contributi che rendano remunerative le produzioni agricole si rendono gli agricoltori interessati ai flussi turistici, gli operatori del settore interessati alla conservazione delle coltivazioni.

Norme urbanistiche di autoregolazione

Sulla base dell'analisi dei comportamenti degli *stakeholder* indotti dalla corrente normativa urbanistica, si possono definire nuove "regole", cioè dei criteri propedeutici alla formulazione delle "norme di autoregolazione per la tutela attiva del paesaggio". Tali "regole" possono così sintetizzarsi:

- la tutela del paesaggio antropizzato può essere meglio perseguita se, oltre a proteggere gli esiti dell'azione di trasformazione storicamente consolidata, *si recuperano le "regole di processo" che li hanno generati*;
- la tutela può essere "attiva" (e quindi ridiventare "cultura") solo se le prescrizioni degli strumenti di governo della trasformazione producono vantaggi *diretti e immediati* per chi attua gli interventi compatibili;
- le "regole" vanno ri-conosciute e riformulate con riferimento alle *implicazioni paesaggistiche* e, in particolare, con riferimento alle Unità di Paesaggio (UP);

- gli interventi specificamente consentiti vanno definiti con riferimento sia al *livello di tutela necessario* (paesaggio consolidato, da riqualificare, da generare) sia allo *sviluppo compatibile del territorio* (Piani Territoriali Urbanistici);
- la qualità e la significatività del paesaggio possono essere garantite meglio con *“tutorial” di analisi/progetto* che con prescrizioni quantitative o morfologiche generali;
- i *“tutorial”* vanno riferiti ad un *territorio paesaggisticamente omogeneo* (almeno una UP), ma la loro *applicazione locale* deve generare *parametri metrici e morfologici differenziati*, specificamente congruenti con il contesto in cui si colloca l'intervento;
- la qualità degli esiti della trasformazione può essere migliorata sia *supportando la progettazione* degli interventi correnti con prodotti che surrogino l'antica conoscenza generalizzata delle “regole” riconoscibili oggi nelle tipologie e nelle morfologie locali (Catalogo delle tipologie edilizie, Manuali di manutenzione e ristrutturazione appropriate), sia imponendo che la progettazione di quelli “delicati” sia affidata a strutture di riconosciuta capacità (Soprintendenze BAP, Università, Società specializzate);
- il governo delle trasformazioni del territorio può diventare più agevole e l'azione di tutela più efficace se i *principi, le finalità e le “regole”* vengono definiti *preliminarmente e al massimo livello* (regionale), mentre la *verifica di compatibilità* viene operata *al momento dell'intervento e da chi lo attua* (progettista), con fasi intermedie di progressiva specificazione affidate a Province e Comuni.

La descrizione di una delle norme messe a punto nel PdG della “Costiera Amalfitana” per la salvaguardia delle “peschiere” fornisce un esempio concreto di norma urbanistica di autoregolazione.

Perché gli uomini non diventino anguille

Nelle zone terrazzate della Costiera l'irrigazione era tradizionalmente assicurata da

acquedotti consortili, cisterne (interrate) o vasche a cielo aperto (le “peschiere”, nome che deriva dall'abitudine di allevarvi anguille). Le peschiere venivano costruite con dimensioni standard (larghe 4÷5 metri, lunghe 8÷10, profonde 2÷3) ed ubicate a ridosso delle “rocce che fanno acqua”, in modo da catturare anche l'acqua di trasudazione. Oggi la presenza di una peschiera è una manna per il proprietario. Non perché dispone di una riserva d'acqua supplementare, ma perché il Piano Urbanistico Territoriale (PUT) vieta i nuovi volumi, consentendo solo di “ristrutturare” quelli esistenti. E così nottetempo nelle pareti della peschiera vengo realizzate delle bucaure sbrecciate, la vasca viene coperta con una parvenza di solaio e, hop... ecco realizzato un rudere, pronto a diventare (legalmente) una casa.

Ad evitare che i futuri abitanti diventino anguille – e che la comunità perda un documento significativo della sua cultura – è stata proposta una norma (cfr E.1, Art. C/4) che consente di realizzare, nei fondi ove esiste una peschiera, un nuovo volume (opportunamente maggiorato per consentirne l'uso residenziale) a condizione che la peschiera venga ripristinata e correntemente utilizzata per le necessità idriche non alimentari dell'abitazione da realizzare.

Le convenienze per il singolo e la collettività sono evidenti. Il proprietario acquisisce plusvalore; la comunità conserva un documento significativo della sua cultura e, restaurandolo e riadattandolo ai nuovi bisogni (a spese del proprietario), consolida la cultura della trasformazione compatibile; si riducono i consumi idrici.

Procedure accelerate per i progetti “a catalogo”

Nei PC dove la cultura della tutela è meno radicata è anche bassa la qualità dei progetti di intervento. Né l'attività di esame e validazione delle Soprintendenze surroga le carenze progettuali. Accade così che si consolidi l'immagine di una Soprintendenza “ostacolo” all'intervento, anche quando questo è consentito dagli strumenti urbanistici. In realtà l'azione della Soprintendenza è ampiamente giustificata dalla scarsa qualità dei progetti ma, esercitandosi solo *ex-post*, ha effetti più inibitori che propositivi. E per i pro-

prietari diventa forte la tentazione di procedere abusivamente.

Nell'ottica di una gestione sistemica e con l'obiettivo di stimolare l'autoregolazione del sistema la Soprintendenza va considerata come una risorsa preziosa, da utilizzare come qualificato "supporto alla decisione" (di committenti e progettisti), affiancando all'azione *ex post* un'attività *ex ante*.

Le azioni che concretizzano tale attività possono essere:

- Produzione di monografie su aspetti specifici dell'uso e della trasformazione del territorio.
- Produzione del catalogo delle soluzioni ottimali (per il restauro, la ristrutturazione, la costruzione *ex-novo*).
- Messa in rete della documentazione MiBAC sugli elementi di pregio del territorio.
- Produzione del *tutorial* per l'autovalutazione dei progetti ("sistemi esperti" capaci di guidare il tecnico nella scelta progressiva delle soluzioni appropriate).
- Offerta di procedure accelerate e con scadenze predefinite per l'esame dei progetti "a catalogo" o redatti con l'ausilio del *tutorial*.

Anche in questo caso le convenienze degli attori coinvolti sono evidenti. I progettisti si vedono facilitato il lavoro. Il funzionario della Soprintendenza è gratificato dalla produzione di cataloghi e *tutorial* e procede più spedito nell'esame dei progetti. Il proprietario può contare su tempi certi. E la comunità guadagna un paesaggio di migliore qualità.

Struttura di Supporto alla Decisione, SSD

La conoscenza diffusa degli effetti, specifici e cumulati che l'intervento aveva sul sistema è stato uno dei fattori che hanno reso le trasformazioni che hanno generato i PC utili sia per chi le ha realizzate sia per la collettività. Oggi le conoscenze sono patrimonio degli specialisti, spesso sono manipolate per interessi particolari (le polemiche sull'impatto e sull'utilità della TAV in Piemonte ne sono il paradigma). D'altra parte i costi immediati di scelte che avranno effetti positivi solo in un futuro non prossimo sono un

disincentivo ad assumerle per il decisore politico, sempre alla ricerca di consenso largo ed immediato (o, comunque, acquisibile prima della fine del mandato).

Una struttura che raccolga le informazioni sulle trasformazioni e/o le attività progettate dai vari *stakeholder*, ne simuli gli effetti sul medio e lungo termine e ridiffonda l'informazione, può costituire il surrogato attuale delle conoscenze diffuse che hanno generato i PC. E può supportare il politico attento al bene comune nelle scelte impopolari, aiutando a discriminare chi, politico o non, propone interventi apparentemente utili nell'immediato, ma dannosi sul lungo periodo.

Una "Struttura di Supporto alla Decisione" può quindi contribuire all'autoregolazione del sistema. La Fig. 6.2 riporta il ruolo di tale struttura nel modello di *governance* proposto nel PdG della Costiera Amalfitana.

Coinvolgere i media nella prevenzione dei disastri naturali

Oggi gli specialisti tendono a considerare obsolete tutte le tecnologie antiche. Eppure i PC sono il paradigma delle trasformazioni eco-compatibili e delle modalità d'uso del territorio più efficaci contro i disastri naturali locali. Sono infatti giunte fino a noi solo le sistemazioni sopravvissute a tutti i disastri intervenuti nei secoli. Certo, spesso queste sembrano essere inefficaci, ma quasi sempre la scarsa resistenza del manufatto o del territorio non dipende dalle loro caratteristiche intrinseche ma dalla mancanza di manutenzione o da un uso inappropriato.

Nei PC al misconoscimento dell'efficacia delle sistemazioni antiche si aggiunge anche

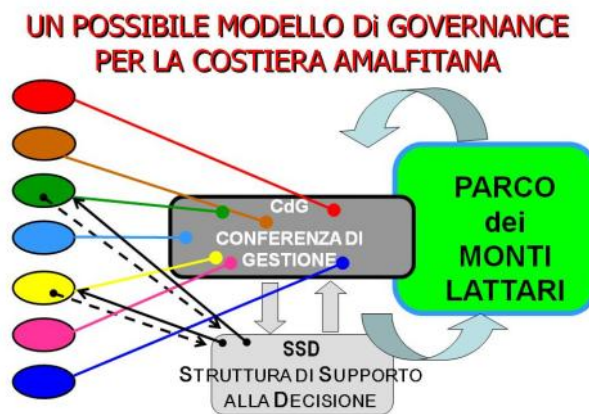


Fig. 6.2

l'oblio delle situazioni di pericolo. Quante volte, nei servizi che coprono piccoli disastri (una valanga, una frana, l'incendio di una fabbrica) i giornalisti registrano che la gente del posto conosceva bene il pericolo, ma che autorità e imprenditori hanno ignorato sistematicamente avvertimenti e preoccupazioni? D'altra parte le regole giornalistiche sono chiare: tranne casi particolari, le preoccupazioni della gente diventano "notizia" solo DOPO che si è verificato quello che si temeva. E non si può rimproverare (troppo) il politico che preferisce utilizzare le risorse di cui dispone per costruire una tribuna allo stadio (con grande eco mediatico) anziché per ripulire i torrenti (intervento che non troverà mai posto nei notiziari).

Dare diffusione ai timori della gente prima che si verifichi un disastro può invece aiutare a prevenirlo, a patto che la conoscenza locale delle situazioni di pericolo diventi "notizia". Per conseguire tale obiettivo, tuttavia, è necessario che i media vengano sistematicamente utilizzati per far circolare l'informazione a livello locale, svolgendo un ruolo determinante anche nelle campagne di preparazione alle emergenze. Le comunità ne trarrebbero vantaggi evidenti, ed anche il decisore politico, che avrebbe interesse ad intervenire su situazioni che hanno grande eco mediatico. Del resto la notevole *audience* di rubriche e riviste che tutelano gli interessi dei consumatori ed i numerosi casi di interventi migliorativi imposti ai produttori grazie a campagne martellanti dimostrano che i media possono contribuire in maniera determinante a trasformare le indicazio-

ni della gente in decisioni politiche che modificano il sistema.

È quindi realistico ritenere che supportare programmi che tutelino i "consumatori" del territorio storico contro le modifiche pericolose o le condizioni di pericolo può renderli redditizi per l'editore, farne supporto dell'azione pubblica di prevenzione dei disastri e, in definitiva, strumento di consenso per il decisore politico. Contribuendo quindi all'autoregolazione del sistema.

Gli indicatori: strumento essenziale, carenza generale

A conclusione di questa rassegna degli interventi utili ad assicurare l'autoregolazione del sistema e, più in generale, la gestione sistemica dei territori di pregio, non può non farsi cenno ad un aspetto che è spesso negletto, quello degli indicatori. In effetti la riduzione degli squilibri, la riattivazione del processo di trasformazione compatibile, il recupero dell'autoregolazione hanno un senso solo se possono essere monitorati con misure qualitative e quantitative. E su questo punto molti PdG sono assolutamente carenti.

Da una ricerca specifica sui PC italiani (Badia, 2011) è risultato che in nessuno dei siti sono stati definiti preventivamente indicatori di *performance*. Dall'analisi sui PC europei illustrata al Cap. 4 emerge che solo nel WHS Vallo di Adriano è stato impiantato un *Integrated performance measurement system*. Carenze che vanno assolutamente colmate per garantire un'efficace gestione sistemica.

Note

¹Ad Atrani l'alluvione del 2011 è stata resa tragica sia dall'abbandono delle coltivazioni delle terrazze, sia dalla presenza di detriti e rifiuti nel letto a monte del torrente che attraversa l'abitato. Nelle Cinque Terre, su 88 frane esaminate, il 47,7% è avvenuto in zone di colture abbandonate, il 44,3% in aree boschive non gestite (Rodi, 2012).

Bibliografia

Badia, 2011: F. Badia, Contents and Aims of Management Plans for World Heritage Sites, in *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, Vol. 1, No. 1, pp. 40-49, 2011.
Rodi, 2012: S. Rodi, La Muraglia ligure che sta crollando, in *Corriere della Sera*, 22 ottobre 2012.