

**ABITARE L'ITALIA  
TERRITORI, ECONOMIE, DISEGUAGLIANZE**



**XIV CONFERENZA SIU - 24/25/26 MARZO 2011**

**Cremaschi M., Annunziata S. Strategie vs. strateghi: una  
riflessione a partire dall'esperienza  
del Piano Integrato Urbano  
Sostenibile della città di Arezzo**

www.planum.net  
ISSN 1723-0993

*Strategie vs. strateghi: una riflessione a partire dall'esperienza del PiuSS di Arezzo*  
di Marco Cremaschi e Sandra Annunziata<sup>1</sup>

Atelier di riferimento: Progetti e Politiche per le Città  
parole chiave: strategia, conoscenza, pianificazione integrata

I PIUSS, strumenti attuativi disegnati dalla regione Toscana per l'assegnazione dei fondi strutturali per la nuova programmazione 2007-2013, aggiungono, seppur timidamente, un passo in avanti in un "progresso faticoso" di allineamento tra politiche di sviluppo e politiche territoriali (Cremaschi 2005) da un lato; e tra strategie urbane e strategie urbanistiche (Mazza 2005), dall'altro. Una congiunzione che fa del PIUSS uno strumento di difficile collocazione in ambito disciplinare, in posizione intermedia nella vasta letteratura sulla programmazione, la pianificazione integrata e sviluppo locale e la pianificazione strategica.

La tesi sostenuta è che in un momento di incertezza tecnico-previsiva e delegittimazione della politica, molte delle assunzioni ordinarie sui piani strategici vanno in crisi. L'attività ordinaria della politica locale assume sovente un carattere adattivo così contingente che per definizione le intenzioni sono marginalizzate; le strategie sono un esito eventuale; i processi di attivazione sono intermittenti. In questa situazione instabile e discontinua anche i presupposti pratici del consolidamento dei dispositivi delle politiche -che richiedono l'emergere nel tempo di una finalità intorno alla quale si aggiustano le condotte individuali- perdono portata esplicativa. Si può allora parlare di strategia in modo quasi paradossale, nei termini di un orientamento a finalità plurali corrispondenti alla fluidità delle arene e alla combinazione delle iniziative, con un accettabile e consapevole azzardo eclettico e opportunistico. In questo approccio, cambia dunque anche la natura tecnica e cognitiva dell'apporto del pianificatore.

La letteratura sulla pianificazione strategica presuppone un investimento irrealistico di responsabilità, capacità e sicurezza, sempre meno coerenti con le crescenti condizioni di incertezza politica ed economica (Cremaschi 2009). Si può aggiungere che la strategia non necessariamente risulta da un processo di costruzione e di avvicinamento tra interessi diversi, che imparano progressivamente a condividere risorse cognitive e ad adattare frame d'azione, tesi che a sua volta presuppone una società e un'economia forte e dotata di elementi di scambio. L'attualità della riflessione strategica - e la questione del posto delle tecniche, dell'urbanistica in particolare- sta dentro a questi dilemmi. Occorre però riflettere anche sulle difficoltà della politica democratica di fronte alle sfide della trasformazione epocale in corso, i cui confini sono ancora incerti, come pure di crisi improvvise ed esterne, che agiscono però in profondità. In condizioni di legittimazione fragile e incertezza, la nozione di strategia e stratega -di politica e programma- è inevitabilmente più sfumata.

Per illustrare questa tesi si proverà ad assumere che il PIUSS abbia innescato una strategia riconducibile al concetto foucaultiano di "strategia senza soggetto"; richiamato da Crosta per argomentare le politiche (Crosta 1995, 1998) e che questa sia stato prodotto dall'alternarsi di fasi di depoliticizzazione e ri-politicizzazione del processo decisionale e dell'interazione con diverse forme di conoscenza.

A questo fine verranno illustrati gli obiettivi e la strategia intrapresa dal PIUSS di Arezzo; la surdeterminazione funzionale di cui il piano è stato oggetto; il riempimento progressivo (gli aggiustamenti, adattamenti, manipolazioni avvenuti strada facendo) come approccio per produrre un "quadro di significato condiviso" attorno al quale si sono operate le scelte e prese le decisioni.

### *Il posizionamento dei PIUSS*

I Piani Integrati di Sviluppo Sostenibile sono stati istituiti dalla regione Toscana per l'attuazione dei Fondi Strutturali nella stagione di programmazione 2007-2013. La strategia delineata dal Por

---

<sup>1</sup> Dipartimento di Studi Urbani, Università Roma Tre. Ancorché frutto di un lavoro comune, l'inizio e la fine sono redatti da M. Cremaschi, il resto è di S. Annunziata.

Creo<sup>2</sup> e in particolare dall'asse V che fa riferimento diretto alle aree urbane, prevede che parte dei fondi strutturali vengano affidati alle aree urbane con almeno 20.000 abitanti. Le città, alle quali si affida il ruolo di "propulsori dello sviluppo", avrebbero potuto ottenere il finanziamento competendo tra loro sulla base della redazione dei PIUSS<sup>3</sup>. Tali strumenti prevedono che, a monte della fase di progettazione del piano, venisse redatto un documento di orientamento strategico che indicasse le linee di sviluppo che la città intendeva intraprendere con l'ausilio dei fondi strutturali.

Per via dell'introduzione di una dimensione strategica "esplicita" in materia di sviluppo urbano (Cremaschi 2009) i PIUSS si presentano con una componente innovativa rispetto agli strumenti attuativi di stagioni di programmazione precedenti. In altre parole se nei programmi integrati l'interesse verteva sull'innovatività delle politiche integrate, sulla convergenza di obiettivi di carattere rigenerativo con altri più prettamente affini alla riqualificazione economia e sociale delle aree coinvolte (Palermo 2001), con il PIUSS la programmazione regionale della Toscana prova a spingersi oltre, invitando i comuni non solo a competere tra loro per l'assegnazione dei fondi, ma anche a fornire una "visione strategica di sviluppo urbano".

Da un carattere distributivo della stagione di programmazione precedente si passa quindi ad uno più competitivo, in cui comincia a delinarsi l'esigenza di un "orientamento strategico per lo sviluppo sostenibile" a monte dell'affidamento dei fondi strutturali (Cremaschi 2009, POR 2007), un "obbiettivo", seppur astratto, in grado di superare la dicotomia tra politiche urbane e politiche di sviluppo. Il PIUSS quindi è uno strumento "eccezionale", nel senso che non è stato utilizzato altrove né ancora replicato, ma che potrebbe suggerire, con opportuni aggiustamenti, lo "strumento ordinario di attuazione delle politiche di sviluppo in aree urbane e nelle città" (Caporali 2009).

La visione strategica di sviluppo a monte del Piano, in parte disegnata dalla regione Toscana e poi re-interpretata dai singoli comuni, implica una densa analisi di contesto e un lungo lavoro di ricognizione delle potenzialità di sviluppo, che, nel caso del PIUSS, sono stati condotti congiuntamente alla concertazione istituzionale, con gli attori e con la leadership locale, da un nutrito gruppo di ricercatori<sup>4</sup>.

Una volta completato il "quadro delle opportunità di sviluppo" si è scelto, mediante un criterio di coerenza e fattibilità, un pacchetto di progetti integrati che potessero fare da innesto per un più ampio cambiamento che la città si prefigge di affrontare. I PIUSS quindi sono una esperienza (ancora in corso) di programmazione complessa che introduce, a fianco della già nota integrazione degli obiettivi di progetto, il tema di "una visione strategica di sviluppo urbano" come modalità attuativa delle politiche di sviluppo dei territori. Pertanto il PIUSS si configura come una triplice congiunzione tra le sperimentazioni di programmazione integrata, le politiche di sviluppo e la pianificazione strategica.

La ricerca ha utilizzato strumenti conoscitivi teorici e metodologicamente diversi (ricognizione sul campo, interviste, incontri e dibattiti con gli attori, *focus group*, analisi dei dati)<sup>5</sup>, evidenziando le opportunità sulle quali Arezzo potrebbe fare leva per fronteggiare la crisi: la diffusa ricchezza

---

<sup>2</sup> Per visualizzare i documenti regionali, di attuazione e le delibere inerenti i PIUSS della toscana si rimanda a [www.regione.toscana.it/creo/piuss/index.html](http://www.regione.toscana.it/creo/piuss/index.html)

<sup>3</sup> Nei disciplinare di attuazione del POR si legge che il PIUSS "costituisce un insieme coordinato di interventi, pubblici e privati, per la realizzazione – in un'ottica di sostenibilità - di obiettivi di sviluppo socio-economico, attraverso il miglioramento della qualità urbana ed ambientale e una razionale utilizzazione dello spazio urbano; si basa su un approccio integrato ed intersettoriale di diversi tipi di operazioni; è identificato, secondo un approccio di pianificazione complessa urbana, come strumento di sviluppo economico locale e di rigenerazione urbana, che opera prevalentemente mediante interventi di recupero, riqualificazione, riconversione e valorizzazione del patrimonio urbano esistente" (POR Fesr 2007).

<sup>4</sup> Il lavoro che viene qui discusso è frutto di consulenza svolta da un nutrito gruppo di ricercatori afferenti al Dipartimento di Studi urbani dell'Università degli Studi di Roma Tre. Coordinatore Scientifico M. Cremaschi, coordinatore tecnico S. Annunziata, del gruppo di lavoro del Dipsu: V. Andriola, M. Cossu, A. P. Di Risio, V. Fini, C. Fioretti, C. Meschieri, V. Mordenti, A. Patriarchi. Le attività di concertazione e partecipazione sono state svolte in collaborazione con il Consorzio Metis del Politecnico di Milano: Coordinatore Scientifico C. Calvaresi, gruppo di lavoro F. Santaniello ed E. Donaggio. Le analisi quantitative sono state svolte da Stefano C. Benvenuti dell'Irpet, e da A. Falorni.

<sup>5</sup> Per la costruzione della strategia per il PIUSS di Arezzo sono state svolte diverse letture del contesto. L'attività di indagine ha seguito tre linee principali: l'analisi degli indicatori censuari relativi a demografia, abitazioni e occupazione, ha consentito di ricostruire un quadro di sfondo delle principali caratteristiche produttive e demografiche della città di Arezzo; l'analisi degli atteggiamenti culturali strutturati (più precisamente, delle Culture Locali), osservati in numerosi *focus group* con i cittadini, ha permesso di fare emergere le rappresentazioni rispetto ai due "campi" definiti dai termini di sviluppo e cambiamento; la concertazione, dalla prima conferenza e durante tutta la fase di progettazione, ha portato ad approfondimenti e riflessioni sui modi e il gradiente di governance nella città. Per maggior dettaglio si rimanda a Annunziata, Santaniello 2010 e alle relazioni di Piano.

culturale (materiale e immateriale) della città; l'opportunità di orchestrare la varietà di voci al di là delle differenze e delle chiusure storiche; una ricco bagaglio di conoscenze dalle quali ripartire. E viceversa, ha messo in luce la necessità di ricombinare saperi locali, produzione e consumo, incoraggiando l'innovazione, trovando un posto nel contesto dell'economia della conoscenza. Per raggiungere questi obiettivi il Piano individua degli indirizzi a lungo termine, puntando sull'immagine plurima della città Polifonica, muovendo da un'antico patrimonio e capacità nel campo musicale<sup>6</sup>, come primo passo per una riconversione di Arezzo in un distretto urbano della conoscenza.

I progetti selezionati si localizzano in tre ambiti del centro storico e due periferici e sono corredati da un insieme d'interventi e opere integrate, relativi sia a singoli edifici sia a spazi urbani, definiti "sistema dell'accoglienza"<sup>7</sup>. Sono privilegiate, dati i vincoli del bando, opere pubbliche complementari alle attività ordinarie o già implementate della città nella promozione di impresa, nei servizi alle persone, nei programmi culturali. Da questo punto di vista, il PIUSS di Arezzo è un programma realista e moderato con obiettivi di breve e lungo periodo.

Nel breve periodo, si mira a rafforzare la vocazione musicale con progetti che dovrebbe fungere da start-up per la Città della Musica. Nel medio periodo Arezzo si impegna a concorrere per alcuni riconoscimenti internazionali, anche al fine di aprire la città a nuove energie<sup>8</sup>.

### *Strategia senza soggetto*

La città "polifonica", ha contribuito a far emergere una "rappresentazione di futuro non settoriale, ma comprensiva e a lungo termine" (Mazza 1996) per la città di Arezzo. Un'immagine che, per non restare solo retorica, necessita ancora di molto lavoro.

Non si può dire che il piano disegnato per Arezzo sia tutti gli effetti un piano strategico, ma è stato indubbiamente un'opportunità per la città di attivare un processo di cambiamento attraverso la realizzazione di alcune opere e la significativa trasformazione di alcune aree.

La strategia adottata è servita in primo luogo come criterio per selezionare un pacchetto di interventi fattibili nel breve periodo. In fase del tutto preliminare si potrebbe anche dire che la strategia adottata abbia contribuito ad "aggregare" consenso e interesse da parte degli attori economici affinché si potesse cominciare a riflettere in merito alle reali possibilità di attivazione di risorse "altre" oltre a quelle pubbliche in un'ottica di sviluppo. Gli ambiti selezionati nel Masterplan hanno funzionato come dei veri e propri "territori del progetto" (Cremaschi 2009), grumi attorno ai quali si è addensata la mobilitazione degli attori locali.

La strategia adottata ad Arezzo non giustifica la tradizionale distinzione tra approccio neo-corporativo e deliberativo/argomentativo (Gibelli 1997). Il primo caso enfatizza la presenza di una coalizione formata da un gruppo potente di scommettitori concordi su alcune linee condivise, e nelle condizioni "di mettere in atto la strategia individuata" (Mazza 2000). Il secondo indica un

---

<sup>6</sup> Va ricordato a questo proposito che la scena musicale Arezzo è molto vivace fino al 2006 ha ospitato Arezzo Wave un'esperienza assolutamente centrale per l'industria musicale italiana, soprattutto negli anni Novanta; Inoltre la scena musicale aretina e va dalla musica polifonica ai numerosi gruppi giovanili presenti sul territorio: la città presenta un ricco patrimonio di scuole, tra le poche in Italia ad offrire un indirizzo musicale, centri di ricerca nell'ambito della storia della musica, associazioni e istituzioni di riferimento nel campo musicale di livello nazionale e regionale (tra i più noti, Ente Filarmonico Nazionale e Associazione dei Cori della Toscana; la Fondazione Guido d'Arezzo; l'ente Filarmonico Italiano)

<sup>7</sup> *Ambiti di intervento e progetti principali sono: Fortezza Medicea: polo ricreativo (enogastronomia, esposizioni ed eventi). Rifunionalizzazione del complesso storico a sostegno di un'offerta nei settori della promozione del folclore e dell'eno-gastronomia e della musica. Piazza Grande: città della musica e polo fieristico. La Piazza e il Palazzo di Fraternita, sedi del festival e della Città della Musica, il Centro congressuale europeo per l'attrattività dei talenti, nonché sale per concerti ed esposizioni a S. Ignazio e alle Logge del Vasari (Liceo Musicale come progetto correlato); Caserme Cadorna: la cerniera della città e dell'alta specializzazione. La riconversione delle vecchie caserme è il punto di incontro tra sistema della cultura e sistema produttivo, con la nuova centro del design (il Gold and Fashion Building), la Casa delle Culture, il mercato alle Logge del Grano, l'Urban Center (sportello unico al cittadino e alle imprese come progetto correlato). Pesciola: la città integrata e innovativa: Recupero dell'ex mercato ortofrutticolo per il Polo Digitale Applicato (servizi alle imprese) in connessione con il vicino Centro Affari e le aree strategiche del piano strutturale (l'Innovation Building è progetto correlato), nonché servizi sociali; Saione: la porta del centro consta di piccoli interventi di riqualificazione dell'ambiente urbano tramite il miglioramento dell'offerta commerciale e sociale; La città accogliente: cittadinanza sociale e qualità urbana nel centro storico: una serie di interventi a carattere sociale (Centro Alzheimer, spazio famiglia, asilo nido, Informagiovani), di rivitalizzazione degli spazi pubblici, di servizi turistici (museo telecomunicazioni).*

<sup>8</sup> Ad esempio, il programma Città della Musica Unesco, la partecipazione alla rete Creative Cities Network di cui fanno parte le Città della Musica, il programma Capitale europea della cultura per il 2019 (assegnata all'Italia e alla Bulgaria). Occupare una posizione di rilievo nell'evento Vasari 2011 in occasione del cinque centenario dalla scomparsa dell'artista

approccio più vasto in cui le forze sociali, i gruppi e le rappresentanze territoriali si mobilitano per esplicitare le proprie attese e resistenze e così facendo si mettono nella condizione di apprendere nuovi comportamenti e si aprono a delle relazioni almeno in parte inedite (Cremaschi 2009). Le due accezioni non sono tra loro contraddittorie, e in parte si sostengono reciprocamente.

Si può invece obiettare che non di rado la strategia urbana non è sempre unitaria, né è sorretta necessariamente da una forte volontà politica (Cremaschi 2005), senza per questo che strategie molteplici e deboli debbano per forza rivelarsi inefficaci. Anzi, sovente il carattere strategico è legato alla capacità di stare su più tavoli e di cogliere delle occasioni. Se così fosse, il ruolo dei tecnici non è solo di costruire scenari ma soprattutto ridurre il margine di indecisione nel processo decisionale, e offrire un pretesto per discutere intorno agli scenari di futuro della città.

Le attività svolte ad Arezzo per la redazione del PIUSS, secondo la modalità dei tavoli di lavoro e attività di facilitazione alla costruzione dei “progetti” hanno in parte rinnovato i rapporti di forza, e solo in parte hanno alimentato un’intesa strategica. Dopo due anni dal successo nella graduatoria dei PIUSS della Toscana, il consenso intorno al piano è andato maturando. I cantieri aperti (il 60% dei progetti del Piano) sembrano dimostrare una buona tenuta del programma per lo meno sul piano delle realizzazioni.

Se però assumiamo che le strategie hanno come obiettivo della costruzione di coalizioni “relativamente stabili” (Mazza 2005), dobbiamo ammettere che, pur a fronte dei consensi e della mobilitazione nata attorno ai progetti e durante la redazione del PIUSS, il programma di investimento<sup>9</sup> è riuscito ad attrarre poche risorse “altre” rispetto a quelle pubbliche e centrali. Il soggetto pubblico ha coperto i rischi dell’investimento iniziale mentre i privati non si sono ancora responsabilizzati finanziariamente, in particolare nella gestione delle attività previste dal piano. Quando i fondi per le opere saranno stati concessi, Arezzo che si troverà ad affrontare un reale problema di gestione del patrimonio ristrutturato e già si registra la difficoltà di trovare degli attori economici forti in grado di partecipare con segno economicamente positivo al progetto di ri-funzionalizzazione e ri-capitalizzazione dei progetti ormai in via di completamento. Da questo punto di vista, la valutazione potrebbe risultare frustrante: se la conclusione fosse che fatte le opere, manchino i gestori, sarebbe per lo meno deludente.

In realtà, la strategia adottata ad Arezzo fa da apripista ad una riflessione su “*ciò che è possibile fare*”. In questo senso, aver suscitato un’attesa di strategia (pur senza aver incontrato “affatto una domanda di piano strategico”: Pasqui e Calvaresi 2004), sembra già un successo, che apre una prospettiva ricca di assistenza e interazione.

Non solo, Arezzo già disponeva di un ricco paniere di progetti, alcuni dei quali maturi, in attesa solo di risorse finanziarie. Mancava però un frame che permettesse di selezionarli, tra gli altri, come quelli più significativi in grado di poter essere ricondotti ad un “quadro di senso condiviso”. A questo fine, i progetti sono stati accorpati per ambiti riconoscibili, ma anche per la capacità di condizionarsi mutualmente all’interno delle linee strategiche adottate. Molte di queste iniziative avevano carattere patrimoniale e di restauro di immobili storici, generalmente considerabile di carattere conservativo. Averle inserite in un diverso contesto, ha invece accentuato il carattere di razionalizzazione degli usi patrimoniali, di valorizzazione del centro storico, di riappropriazione degli spazi pubblici e in prospettiva, ha aperto un dibattito sulla dimensione della cultura e del consumo.

Questo processo di ri-significazione non è avvenuto *in vitro*, ma ha visto seduti intorno a diversi tavoli di lavoro tematici funzionari dell’amministrazione, i facilitatori, e tutte le categorie economiche interessate allo sviluppo dei progetti. Il PIUSS, è stato dunque il primo momento in cui

---

<sup>9</sup> I progetti in totale sono 32 per una dimensione finanziaria complessiva di 35,2 mln di euro e un costo ammissibile di 34,8 mln di euro. Il costo di investimento totale nell’area PIUSS ammontano, invece, a 47,6 mln di euro e includono anche ulteriori operazioni (interventi correlati), di diversa natura e funzionalità, e non ammissibili a cofinanziamento, che insistono sull’ambito di intervento e rafforzano la strategia del PIUSS stesso, in conformità a quanto indicato nell’art. 9 comma 1 del Disciplinare di attuazione. L’aliquota media di cofinanziamento richiesto come contributo si attesta appena al di sotto del 50% ed è stata modulata per linea d’intervento, proporzionalmente alle risorse locali disponibili per l’operazione o per la tipologia di operazione. Il contributo pubblico richiesto al PIUSS è di 17,2 mln di euro.

la città ha pubblicamente discusso delle possibili linee di sviluppo futuro. Il cambiamento di scenario e quindi concretamente apprezzabile.

### *Matrice attiva*

Il senso dell'occasione deriva prevalentemente dal funzionamento del programma come fosse una matrice generativa di nuovi comportamenti. Ma questo aspetto non è il più interessante. L'aspetto più originale riguarda la natura debole delle intenzioni strategiche, al punto che pare difficile indicare chi (quale coalizione, dotate di risorse e capacità) abbia determinato la strategia a monte, così come chi la porterà a termine (quale ampia comunità di politiche nel frattempo maturata). Il PIUSS è l'esito di sovrapposizioni a geometria variabile di svariate azioni che ne hanno modificato continuamente il tiro. Tale foucauldiana "strategia senza soggetto" (2005) è riconducibile a quanto descritto da Crosta come "esito eventuale e non programmatico delle politiche" (1998),

In effetti, questa descrizione riassume alcune delle caratteristiche del processo: al contrario delle aspettative, non è la coalizione forte il punto qualificante; non solo, neanche il contenuto del programma (beni patrimoniali, cultura, ecc.) è di per sé dirimente, visto che risulta da successive azioni di 'riempimento', ciascuna di per sé limitata e contingente. Anzi, il processo decisionale almeno inizialmente viene spostato sul piano tecnico. Preso atto delle technicalità competitive, la fase progettuale del piano provvisoriamente "anestetizza" le gerarchie di potere e depoliticizza il processo decisionale. Questo ha consentito di organizzare iniziative già presenti e nuove proposte in nodi relativamente autonomi, attorno alle quali è stata sollecitata la mobilitazione degli attori.

Il riempimento successivo è avvenuto mediante un processo di ri-politicizzazione a fasi alterne, durante la concertazione o le fasi negoziali con la regione; e grazie all'intensa interazione fra diverse forme di conoscenza (esterne e interne) attivate durante l'intera fase di consulenza.

Il paniere di progetti risulta così da una triplice interazione tra: il gruppo di lavoro esterno alla amministrazione, la cui competenza consisteva in riferimenti esterni, il repertorio descritto in letteratura, le conoscenze disciplinari, ma anche l'individuazione delle criticità più evidenti; il network interno all'amministrazione, con una conoscenza più fine ma meno critica dei problemi, e soprattutto costantemente in tensione tra procedure amministrative e un modo di lavoro più sinergico; i decisori politici, solo vagamente e disordinatamente implicati nelle scelte e non sempre a conoscenza dei nodi del programma.

Difficile dire in questo gioco chi facesse politica e chi tecnica. Fasi di depoliticizzazione e ripoliticizzazione si sono succedute spesso, in dipendenza dai tempi stretti del calendario dei lavori. Si possono indicare almeno tre modalità. A volte in modo classico e sinergico: indicazioni programmatiche dei decisori, verifica della legittimità e istruttoria tecnica con eventuali feed-back; i decisori in questo caso hanno curato la politicizzazione del senso presso cittadini e forse politiche. Non di rado per mosse laterali, promosse da tecnici interni o esterni, in assenza di indicazioni e volontà politica; è il caso delle decisioni sulla cultura e sui servizi sociali, dove fratture interne alla amministrazione e l'incapacità di visione hanno inficiato le prospettive a lungo termine; In questo caso, il bricolage tecnico ha supplito e sostituito, a volte con efficacia ma assumendosi responsabilità direttamente politiche, la paralisi dei decisori. A volte, infine, i decisori hanno sottratto deliberatamente delle iniziative al Piuss per timore di perdere il controllo di filiere importanti; si tratta dei progetti di nuova edificazione delle caserme o delle relazioni con attori gestionali forti; in questo caso, i decisori si appropriano (o provano ad appropriarsi) dei ruoli tecnici, per garantirsi maggior autonomia.

L'inviluppo del Piuss ha solo natura generativa, si giustifica solo ex post? L'assenza di coalizione indebolisce la legittimità ed efficacia del programma? L'azione di riempimento inficia la pertinenza tecnica delle operazioni? Non sono queste le conclusioni adeguate, al contrario: i problemi rilavati nella esperienza sono comuni a tanti piani e programmi, e sono quelli sovente celati da giustificazioni troppo esigenti, che ignorano al contrario le condizioni delle pratiche reali di elaborazione e attuazione delle decisioni.

## Riferimenti

- AA.VV., Toscana: I Piani Integrati di Sviluppo Urbano Sostenibile (PIUSS), *Urbanistica Dossier*, n.113, allegato Urbanistica Informazioni, n.226, 2009.
- Agamben, *Che cosa è un dispositivo*, Nottetempo, Roma, 2006.
- Albrechts L., Healy P., Kunzmann K., "Strategic spatial planning and regional governance in Europe", in *Journal of the American Planners Association*, n. 2, 2003, pp. 113-129
- Albrechts, L., Strategic (Spatial) Planning Reexamined, *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31, 2004 pp. 743-758,
- Annunziata S., Santaniello F. "Oltre il bando? Il PIUSS di Arezzo come possibile innesco per una governance plurale della città", in *'Dentro' i luoghi. Vol. 2: riflessioni ed esplorazioni glocali*, M. Marengo, Lisi R (a cura di), Pisa, Pacini, 2010.
- Antolini F., Billi A., *Politiche di sviluppo nelle aeree urbane*, UTET, Torino, 2007
- Calvaresi C., Pasqui G., "A cosa servono (se servono) i piani strategici?", in Fedeli V., Gastaldi F. (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, Milano, Angeli, 2004.
- Cremonesi M., "Le nuove politiche urbane", in *Critica della razionalità urbanistica*, n 10, 1998, pp. 7-21
- Cremonesi M., *Progetti di sviluppo del territorio. Le azioni integrate locali in Italia e in Europa*, Edizioni Il sole 24 ore, Roma, 2002.
- Cremonesi M., *L'Europa delle città. Accessibilità, partnership, policentrismo nelle politiche comunitarie per il territorio*, Alienea, Firenze, 2005.
- Cremonesi M., "Il nuovo cleavage della politica: dalla partnership alla governance", in S. Mollica, *Dieci anni - 2004-2013 un programma possibile per lo sviluppo locale*, Angeli, Milano, 2005.
- Cremonesi M., "Investire nelle città?", "Atti della conferenza Città e Scenari Regionali, Le politiche urbane della prossima programmazione", in *Territorio*, 38, 2006.
- Cremonesi M., *Politiche, città e innovazione tecnologica. Programmi regionali tra retoriche e cambiamento* (a cura di), Roma, Donzelli, 2009.
- Crosta P. L., *Politiche*, Angeli, Milano, 1998
- Crouch C., P. le Gales, Trigilia C., Voelzkow H., *I sistemi di produzione locale in Europa*, Bologna, Il Mulino, 2004.
- Donolo C., *Sostenere lo sviluppo. Ragioni e speranze oltre la crescita*, Milano, Mondadori, 2007.
- Donolo C., "Partecipazione e produzione di una visione condivisa", in Pugliese T., Spaziante A. (a cura di), *cit.*, Milano, Angeli, 2003.
- Donolo C. *Transizioni verso territori capaci*, paper presentato alla scuola dottorale in culture e trasformazioni della città sezione Politiche territoriali e progetto Locale, Roma, 2009.
- Foucault M. *Eterotopie. Luoghi e non luoghi metropolitani*, Millepiani, 2005.
- Gibelli M.C., «Tre famiglie di piani strategici: verso un modello 'reticolare' e 'visionario'», in Curti F., Gibelli M.C. (a cura di), *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Firenze, Alinea, 1996.
- Gibelli M.C., "Flessibilità e regole nella pianificazione strategica", in Pugliese T., Spaziante A. (a cura di), *cit.*, Milano, Angeli, 2003.
- Mazza L., "Difficoltà della pianificazione strategica", *Territorio*, n.2, 1996.
- Mazza L., "Strategie e strategie spaziali", *Territorio*, n.13, 2000.
- Mazza L., *Piani, Progetti, Strategie*, Milano, Angeli, 2004.
- Palermo P.C., *Trasformazioni e governo del territorio. Introduzione critica*, Milano, Angeli, 2005.
- Palermo P.C., *Prove di innovazione. Nuove forme ed esperienze di governo del territorio in Italia*, Milano, Angeli, 2001.
- Regione Toscana, Programma Operativo Regionale 2007-2013, Obiettivo "Competitività regionale e occupazione" - POR CREO, Firenze, Giunta Regionale con DGR 832 del 20/11/2007.
- Regione Toscana, POR "Competitività regionale e occupazione" FESR 2007-2013. Asse V: Documento di Attuazione Regionale del POR "Competitività regionale e Occupazione", Toscana n. 21 del 21/5/2008
- Salone C., Bramanti A., *Lo sviluppo territoriale nell'economia della conoscenza: teorie, attori, strategie*, Franco Angeli Milano 2009
- Salone C., *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Utet, Torino, 2005.