

MANIFESTO

51

saremo diversi, scegliamo come

Terni, 4 febbraio 2021

INDICE

Dal manifesto all'agenda	<i>pag. 3</i>
Arrestare il declino	<i>pag. 8</i>
L'agenda	<i>pag. 10</i>
Priorità 1 - inTerni	<i>pag. 11</i>
Priorità 2 - aTerni	<i>pag. 19</i>
Priorità 3 - conTerni	<i>pag. 32</i>
Priorità 4 - versoTerni	<i>pag. 39</i>
Priorità 5 - perTerni	<i>pag. 43</i>
L'agenda e gli attori	<i>pag. 48</i>
L'agenda e il NGEU	<i>pag. 49</i>
L'agenda e il Piano Coesione	<i>pag. 50</i>

DAL MANIFESTO ALL'AGENDA

«Nella prima parte del 2020 l'economia umbra ha subito una contrazione molto marcata in connessione con gli effetti dell'epidemia di Covid-19. Nel terzo trimestre l'attività ha mostrato una ripresa, che ha consentito tuttavia un recupero molto parziale di quanto perso in primavera. Le stime più recenti formulate dalla Svimez per l'intero anno indicano un calo del PIL regionale di circa l'11 per cento, più marcato rispetto a quello previsto per l'Italia.»

Così la Banca d'Italia nel mese di novembre del 2020, nel suo rapporto *L'economia dell'Umbria. Aggiornamento congiunturale*. Se il testo si fosse concentrato invece che sull'intera regione sulla sola area ternana, le tinte non sarebbero state meno fosche, anzi. Se lo sguardo fosse andato più indietro nel tempo, come ormai tutti riconoscono, sarebbe risultato evidente **che la crisi a Terni e in Umbria non è effetto della pandemia, con la quale semmai subisce una ulteriore accelerazione, bensì che essa già nel 2008 aveva assunto le forme di un vero e proprio declino**, cosa che allora molti si ostinavano a negare con ciò aggravando ulteriormente la situazione.

Il declino di una città può essere brutale, ma pensando a Terni ancora può non essere irreversibile. Tuttavia, irreversibile può diventare e senza una svolta quello dell'area ternana presto potrebbe diventarlo. Solo una svolta può evitarlo, ma non una svolta solo politica, non una svolta solo economica, non una svolta solo culturale, non una svolta solo nei comportamenti individuali. Quella che può ancora essere in grado di affrontare e battere il declino è una svolta che coinvolga più tipi di attori e più tipi di istituzioni. In altre parole: **per battere il declino serve essere "città"**. Se invece si resta un piccolo pezzo di una regione, a sua volta piccolo pezzo di uno stato, al declino non c'è alternativa. Per Terni oggi non è più scontato conservare la forma città: Terni è ormai anche un po' periferia, anche un po' area interna marginale, anche un po' paesotto. Un po', non ancora del tutto.

Per sfruttare il poco tempo che ci separa dall'ingresso nel declino irreversibile ad aprile 2020 prendemmo la parola indicando **un breve elenco di *priorità* strategiche ed urgentissime**. Per la stessa ragione in questi mesi abbiamo lavorato e trasformato le priorità in **una *agenda***. Come quelle *priorità*, così questa *agenda*, non è offerta solo ad alcuni. L'obiettivo con cui si confronta, infatti, non può essere opera di pochi. **Continuare ad essere città in questi tempi nuovi, infatti, non è opera alla portata di pochi.**

Tuttavia, **continuare ad essere città in questi tempi nuovi** non è neppure obiettivo che debba per forza piacere a tutti. Queste pagine potranno forse risultare difficili:

- ***per coloro che continuano a guardare Terni da Terni***: le dinamiche in atto escludono che l'area ternana possa avere un futuro così com'è strutturata e (s)collegata oggi: del resto la modernità ternana ha sempre avuto la cifra dell'apertura;

- ***per coloro che si aspettano un "progetto"***: la città è matrice e laboratorio di progettualità diffusa e mai riducibile ad uno;

- ***per coloro che pensano che alla politica ed ai politici debba spettare il comando***: Fare e rifare una città, infatti, è un'opera troppo complessa per loro (come la storia italiana più di altre insegna). Ci sono città solo se (e fintanto che) i poteri si specializzano, si limitano a vicenda e concorrono alla costruzione della città, le città sono sempre e solo "senza centro e senza vertice";

- ***per coloro per i quali parlare di "crescita" è troppo poco***: Certamente ci sono prezzi umani, morali ed ambientali che non si debbono pagare alla crescita, ma se oggi non riprendiamo a crescere (a produrre più valore, più ricchezza, più beni e servizi), difficilmente qualcos'altro di più complesso sarà possibile (lo "sviluppo" ad esempio); del resto, non ci vuol molto a rendersi conto che la crescita richiede cose anche molto diverse: come l'impresa e l'educazione, elevati *standard* istituzionali e alta qualità civile;

- ***per coloro che ancora continuano a ragionare "a partire da palazzo Donini"***. In questa agenda, infatti, non c'è l'Umbria, se per Umbria si intende una micro-piramide con al vertice il governo e gli apparati amministrativi regionali, per di più una micro-piramide dentro la pesante ed obsoleta piramide statale. In questa agenda c'è un'altra Umbria. C'è l'Umbria rete di città medie, le quali non hanno bisogno di governo dall'alto, ma di servizi e connessioni: a questo dovrebbero servire governo e amministrazione regionali. Città medie, quelle ombre, che con le altre città medie dell'Italia Centrale (quelle del triangolo Civitavecchia-Pesaro-Pescara), sanno di potersi giocare una partita di rilievo nazionale (rianimare la direttrice Roma-Adriatico) e continentale, spostando verso Sud il confine dell'Europa vitale e rilanciandolo oltre. Di questa rete di città medie, strategica per la intera UE, l'Umbria Flaminia (Narni-Terni-Spoleto-Foligno) può essere il catalizzatore ed il vettore: può cominciare a porre a Roma, a Milano,

a Bruxelles la “questione Italia centrale”. È nella prospettiva che l'Umbria Flaminia incarna che anche Perugia come città può tornare ad avere un futuro. E persino il governo regionale può ritrovare una funzione non di mera intermediazione: non più rendita ma generazione di conoscenze e di relazioni ad alto valore aggiunto a servizio delle città.

La vecchia Umbria non ha alcun rilievo globale, la nuova può averne.

Coloro che leggeranno queste pagine vi troveranno **alcune proposte e l'individuazione di attori dotati degli strumenti e delle risorse per realizzarle**. Proposte verso le quali potrebbero essere utilmente indirizzate le risorse che la UE sta mettendo a disposizione per il post-Covid, dal *Next Generation EU* al *MES* alle *politiche di coesione 2021-2027*. Per un breve periodo non saranno le risorse a mancare. Il dramma sarebbe che mancassero le idee o che a imporsi siano quelle sbagliate, e gli attori sbagliati: quelli affamati di rendite e non di futuro civile.

La agenda che proponiamo non intende essere né completa, né esclusiva. Va letta e discussa per la sua unica pretesa: indicare **un nucleo di iniziative realistiche, strategiche e urgenti, iniziative che non dovrebbero mancare in nessuna più ampia agenda**. Il realismo di questa agenda è espresso anche dalla consapevolezza che, rispetto a queste proposte, molti sono gli attori già in campo competenti ed attrezzati. Anche per questo motivo, quello che proponiamo non è un “libro dei sogni”, ma una agenda fattibilissima. Se coloro che possono, anche vogliono, queste cose si fanno perché si possono fare.

In questo documento offriamo idee e proposte per il futuro di Terni e di tutta l'area che comprende un ampio numero di Comuni circostanti. Non un “progetto”, si è detto, non un'immagine già del tutto definita del futuro, non una mappa completa e nitida della città che sarà. **Queste idee e proposte, piuttosto, vogliono indicare una direzione, avviare processi nuovi, sono le micce, il detonatore con i quali rompere l'immobilismo e la rassegnazione** che stanno condannando la nostra città a non avere futuro. Queste idee e queste proposte dicono che è urgente e realistico aggredire questo momento con uno scatto in avanti sul versante dell'offerta, su ogni versante dall'economia alla politica, dalla vita religiosa a quella dell'educazione, dalla ricerca scientifica alla sperimentazione artistica. la domanda non va attesa, ma va provocata da una nuova offerta. All'ombra della nostalgia e della rendita si nascondono alcuni dei peggiori e più agguerriti nemici del futuro della nostra comunità. Si tratta di un pensiero ardito? Certamente no. Basti un ennesimo, recentissimo esempio: ANCI con “*MediAree*” – progetto finanziato con

fondi PON governance 2014-2020 - ha chiesto ai Comuni capoluogo di proporre ipotesi di «miglioramento e rafforzamento dei processi, delle competenze e degli strumenti di pianificazione strategica sovra-comunale; l'individuazione e sperimentazione di ambiti territoriali di Area Vasta adeguati alla gestione di politiche di sviluppo economico e sociale, che prevedano per i Comuni capoluogo funzioni di coordinamento e integrazione». Sulla base di questi progetti verranno selezionate 10 città pilota con le quali sperimentare modelli di "Next Generation City". Terni, Narni e altri comuni dell'area urbana hanno opportunamente risposto. Anche questo dimostra che questa agenda non è un sogno, ma un compito: duro, difficile, possibile, promettente.

Il breve elenco di idee e iniziative che compongono l'Agenda può essere discusso e integrato, andrà certamente arricchito dal contributo dei soggetti chiamati in causa e adattato al variare delle condizioni di contesto ma non può essere considerato un semplice catalogo da cui estrarre questa o quella idea, un menu dal quale scegliere qualcosa a piacimento. L'Agenda è un "pacchetto" di idee tra loro complementari, e per questo inseparabili. Un "pacchetto" che per avere efficacia deve essere messo in atto simultaneamente e in breve tempo in tutte le sue parti. Solo così si potrà provocare lo shock salutare necessario a far ripartire la città, rimettere in moto la crescita, moltiplicare le opportunità.

La gran parte di chi abita a Terni esprime una forte domanda di qualità della vita e della convivenza civile, di attenzione all'ambiente, di tensione verso il futuro. Lo testimoniano i comportamenti concreti delle famiglie attente all'istruzione dei loro figli, i risultati nella raccolta differenziata dei rifiuti, la capacità delle imprese di adeguarsi alle difficoltà e alle novità imposte dalla pandemia da Covid-19. Ce lo dicono anche le storie dei troppi giovani che non trovano opportunità di vita e lavoro a Terni. Ciò che la città non ha ancora saputo elaborare, invece, è l'offerta di risposte serie e concrete a queste domande.

Questa agenda è la "punta di una freccia" e una "punta di freccia" da sola non viaggia e non raggiunge il bersaglio. Alla punta serve tutto il resto della freccia e anche l'arco. Gli oltre cinquanta soggetti collettivi di seguito menzionati sono il resto della freccia e anche l'arco: loro sono la parte più grande del nostro patrimonio. Un patrimonio, però, che si perde se speso da altri e per altro. **Le risorse della Fondazione Carit, le capacità degli imprenditori e degli artigiani, il lavoro e la competenza degli operai, la scienza di chi insegna, il cuore di chi soccorre nell'emergenza, l'anima di chi prega, la fatica di chi si allena, non sono proprietà di chi li rappresenta, anche se, non rappresentati, sarebbero ciechi od addirittura inerti.** Questa agenda non dice che ci dovrebbe essere un interesse al di sopra degli interessi, ma che interessi

per fortuna diversi possono ancora riconoscere di avere un qualche interesse in comune: un *inter-esse*, l'interesse a *continuare ad essere città in questi tempi nuovi*.

E non basta. Alla agenda serve la spinta, la pressione, la attiva partecipazione di una grande porzione di opinione pubblica e delle più diverse istituzioni locali, unita a quella che gli stessi soggetti qui citati sarebbe sperabile esercitassero anche al di là degli obiettivi per i quali qui è stata evidenziata la loro competenza. Anche nel caso del “chi”, come già in quello del “cosa”, **ciò che nelle pagine che seguono viene indicato è un punto fermo, un punto di partenza, non un limite.**

La “strada vecchia” è ormai sbarrata.

Comunque dovremo prenderne una “nuova”.

Sbagliare questa scelta potrebbe essere fatale per tutta la nostra comunità cittadina.

Se non interviene una svolta, questa volta sarà declino irreversibile.

Saremo diversi, scegliamo come

L'AGENDA

ARRESTARE IL DECLINO

Arrestare il declino, questa è l'urgenza assoluta che abbiamo di fronte a noi: declino industriale, declino demografico, declino geopolitico. Non possiamo aspettare oltre.

Come? Cercando il rilancio, "la città sostenibile" è il nostro rilancio. Non è solo un'idea è una necessità documentata da numeri: parametri ambientali, dati sull'occupazione, sulla povertà, sulla qualità della vita, sulla produttività e la capacità di produrre valore, Terni è una città in-sostenibile. La "città sostenibile" è una lettura della realtà con altre lenti che permette di cogliere l'esistenza di opportunità laddove non ce lo si aspetta e di fissare legami tra mondi apparentemente lontani. Terni ha bisogno di queste lenti per accedere ad una visione larga e profonda insieme. Terni ha gli strumenti per sperimentare un modello originale di sostenibilità costruito sulla specificità delle sue emergenze e sulla valorizzazione dei propri punti di forza.

La prima emergenza si chiama modernizzazione: della manifattura, dei servizi, delle infrastrutture, della produzione di cultura e di conoscenza, e dei modelli di consumo.

La città sostenibile" è una grande operazione di rottura con le routine e i comportamenti standardizzati. I suoi punti di forza sono 140 anni di cultura industriale che hanno sedimentato un sistema di competenze ed abilità unico e non facilmente riproducibile perché legato alla realizzazione e gestione di sistemi e prodotti altamente complessi e tuttavia, sufficientemente flessibile per evolvere nella contaminazione con altri sistemi cognitivi e seguire traiettorie nuove verso nuove aree di specializzazione: energie rinnovabili, efficienza energetica, nuovi materiali, tecnologie digitali applicate all'energia, all'ambiente, all'uso efficiente delle risorse, alla produzione industriale, alla cultura e all'industria culturale.

La città pretende una grande opera di riconversione della propria matrice di specializzazione. Non è un processo che si governa dall'alto con una distribuzione a pioggia di soldi pubblici alle imprese.

Prima che sull'offerta bisogna agire sulla domanda. Bisogna far emergere una domanda di tipo nuovo espressione dei bisogni, spesso allo stato latente, delle comunità, in grado di attivare nuove produzioni e servizi ad alto contenuto di innovazione, non solo tecnologica ma, anche, etica, legata ai fini e ai comportamenti individuali e collettivi, in una molteplicità di campi: salute e benessere, mobilità, alimentazione, cultura e tempo libero, riciclo, efficienza energetica e auto produzione di energia. La comunità, quindi, è protagonista della valorizzazione delle sue domande che vanno rese esplicite, strutturate in proposte fattibili e tradotte in progetti di investimento in grado di generare valore, pensati, dunque, in una dimensione di scala per il conseguimento della quale è necessario aprirsi alla domanda (e offerta) proveniente da altri sistemi territoriali in una logica di reti di città.

Il cuore della città è un grande movimento dal basso, costruito su una molteplicità di interazioni, che non si limita a suggerire soluzioni ma almeno in alcune sue componenti si propone come parte attiva nella loro realizzazione.

Un movimento dal basso che pretende di autogovernarsi tramite forme organizzative di tipo spiccatamente orizzontali, aperte, ma allo stesso tempo, molto focalizzate sui temi della città. La "città sostenibile", per sua natura, è una città aperta, la sua qualità cresce attraverso la contaminazione e lo scambio con altri sistemi territoriali, scambio di buone pratiche, di informazioni, di competenze specifiche, di dati e informazioni. La parola chiave, sulla quale prendono forma le organizzazioni a rete, è appunto scambio ossia apportare qualcosa di originale e non riproducibile che altri non hanno e per i quali ha un valore, in cambio di qualcos'altro che noi non abbiamo e che ha un valore per noi

L'AGENDA

PERCHÉ	COSA	CHI
1. Le opportunità di cui siamo ricchi. Nell'area ternana alcuni beni hanno una concentrazione superiore alla media dell'Italia centrale e meridionale. Queste opportunità possono anche favorire l'attrazione di nuovi residenti. Il tutto va messo a sistema per far crescere una città nella quale sia anche piacevole vivere e lavorare. Una città dal tessuto compatto, se rigenerata offre facilità negli spostamenti tra i luoghi, quelli del lavoro, dello studio, del divertimento. In una parola diventa attrattiva.	inTerni: l'impresa rigenera la città. Rigenerare un "sistema di spazi" pubblici e privati (sedi e locali commerciali dismessi, a partire dall'Ex-mercato coperto, Palazzina ex Foresteria, Palazzo Bankitalia in via di acquisto CARIT, spazi stazione, spazi ex uffici regionali via Saffi) per la localizzazione di imprese e microimprese in settori ad alto contenuto di conoscenza, tecnologia e nel settore dell'industria culturale e creativa. Al recupero di questi contenitori abbinare la progettazione dell'uso attraverso percorsi condivisi e la rigenerazione del "tessuto connettivo", dello spazio pubblico. Le strade oltre alle piazze devono diventare luoghi della socialità e della mobilità per tutti.	Coop; Fondazione Carit; Protocollo intesa rigenerazione urbana con Confindustria; Associazioni progetto "Ex-progettare l'abbandono"; Associazioni progetto "Trenta e lode"; Rete nazionale "lo stato dei luoghi"; Polo Terni della Università di Perugia; RFI; Regione Umbria - Tavolo partenariale 2021-2027 OP 1; Comune di Terni - piano periferie; Società e reti di coworking con esperienze già avviate in altre città italiane; Terni al centro; Terni Tech Economy; Confcommercio, CNA, Confartigianato, Confesercenti
2. Gli attori primari. Nelle condizioni presenti, ogni singola impresa capace di mercato con radici a Terni è il bene più importante. Le multinazionali che ancora si addensano nel tessuto economico ternano non sono né ospiti indesiderati né strumenti di assistenza. A Terni è innanzitutto il "pubblico" dei governi nazionale, regionale e locale che spesso ha fallito, non il "privato" delle imprese. Se la conservazione della tradizionale base industriale è importante ancora più significativo deve essere lo sforzo di immaginazione e creazione di contenitori per nuove iniziative economiche nei settori della green economy e nell'economia circolare.	aTerni: quale manifattura. Tre condizioni indispensabili per avere AST come pilastro della crescita: 1) che subentri a TK un global player in grado di incrementare i volumi dell'area a caldo e con l'integrazione del mix prodotti; 2) che sia interessato al mercato europeo; 3) che abbia standard elevati in materia di lavoro e rispetto dell'ambiente. Pilastro che si affianca ai nuovi pilastri della green economy e dell'economia circolare.	CCIAA Terni; Confindustria Terni; Confartigianato; CNA; Confapi; CGIL Terni; CISL Terni; UIL Terni; Federmanager Terni; Comune Terni; Regione Umbria; Sviluppo Umbria; Gepafin; AST; Linde; ASM; ERG; ACEA; Engie, Topojarvi; Novamont; Tarkett; Aziende del Polo industriale chimico di Nera Montoro.
3. Una "massa" adeguata anche per la amministrazione locale. Terni a Terni non basta. Per avere la forza di imporsi, ad ogni suo elemento servono dimensioni maggiori: quelle del suo sistema locale del lavoro, tra 150.000 e 180.000 abitanti, almeno una decina di comuni. La regola della "massa critica" vale per ogni tipo di attore sociale e vale dunque per l'amministrazione pubblica.	conTerni: una grande città media. L'area urbana funzionale a partire dall'asse Terni Narni: nuova città a rete per contare nelle reti di città. Condizione essenziale per puntare all'upgrade dei servizi sanitari (nuovo ospedale), scolastici (piano unitario di riqualificazione delle sedi) e della mobilità (area urbana a stella)	Comuni di: Acquasparta; Amelia; Arrone; Avigliano Umbro; Calvi; Configni; Ferentillo; Giove; Lugnano; Montecastrilli; Montefranco; Narni; Otricoli; Penna; Polino; San Gemini; Stroncone; Terni; Regione Umbria - Tavolo partenariale 2021-2027 OP 5.
4. Il nodo delle connessioni. Ogni forma di connessione va rafforzata, la chiusura strutturale come quella identitaria della città sono l'anticamera della sua marginalizzazione. Dalle infrastrutture logistiche, a quelle digitali, dalle reti della cultura a quelle dell'istruzione e della formazione. È urgentissimo e possibile dare maggiore velocità alle infrastrutture Roma-Ancona ed alla E45. Occorre mettere all'opera il valore strategico di Terni e dell'Umbria Flaminia: Orte-Narni-Terni-Spoleto-Foligno. È urgentissimo e possibile realizzare interventi risolutivi sulla mobilità urbana.	versoTerni: mai più isolati. Potenziamento AVR del corridoio Orte Falconara, rafforzandone l'intermodalità e sorvegliandone l'attuazione. Partecipazione attiva alla dorsale ferroviaria dell'Appennino Centrale Terni-Rieti-L'Aquila-Sulmona nell'ambito della viabilità ferroviaria all'idrogeno con Terni potenziale hub di creazione e rifornimento di idrogeno. Realizzazione della bretella di connessione AST portineria Serra con la Terni-Orte	MIT in Gruppo di lavoro già costituito con RFI, Regione Umbria, Regione Marche; Regione Umbria - Tavolo partenariale 2021-2027 OP 3; Protocollo di intesa Rieti e Comuni del cratere sismico del 11.12. 2020; Aecom ed Ancitel Energia ed Ambiente; Comune di Terni, Regione Lazio e Università RomaTre "Osservatorio urbanistico - focus Roma Terni".
5. La varietà indispensabile. Sui banchi delle nostre scuole ogni giorno la varietà culturale ed etnica riscrive le graduatorie dei rendimenti scolastici. A Terni molti "primi della classe" sono figli e figlie di famiglie immigrate dalle quali dovremmo cominciare a prendere esempio. Questa positiva sovversione potrebbe allargarsi ad altri ambiti	perTerni: nessuno è straniero. Patti associativi per l'innovazione civile in combinazione con "italianoL2" un grande progetto per "aprire" ed "includere" le diversità necessarie a dare futuro alla città.	Associazioni espressioni (non esclusive) delle nazionalità localmente presenti; Istituti scolastici e direzioni didattiche statali; Scuole paritarie; Scuole di lingua; Fondazione CARIT; CESVOL; Chiesa evangelica valdese metodista Terni; Chiesa cattolica, Diocesi TNA; Azione cattolica TNA; ISTEES; Casa delle donne.

L'AGENDA

PRIORITÀ NUMERO 1

inTerni

l'impresa rigenera la città

1. **Perché. La città e la pandemia. La crescita della dimensione urbana e il trionfo delle città come set più dinamico delle istituzioni sociali ha subito un duro colpo con la diffusione del covid-19.** Densità e diversità celebrate, invocate e inquisite come caratteristiche specifiche della forma urbana e come formidabile meccanismo di innovazione e di qualità civile, si sono improvvisamente trasformate in canali di espansione del rischio. Ne è seguito e ne segue un intenso dibattito sulle condizioni della città nell'era del *new normal*, sulla riorganizzazione delle modalità con le quali la forma città ospita lavoro, mobilità, *leisure*, vita privata, istruzione, cultura, religione. Non si può dunque collocare Terni all'esterno del perimetro di questa discussione solo perché si pensa che la maggior parte di questi processi riguardi le aree metropolitane. La specifica forma sociale della città mantiene le sue caratteristiche in un ampio spettro di dimensioni demografiche: semmai sono i gradi di specializzazione e la quantità di funzioni urbane rilevanti a variare. Se si è città e si vuole restare tali densità, diversità e agglomerazione non possono mancare, anzi: debbono crescere.
2. **Perché. Il nostro *lockdown*. La pandemia ci ha portato a guardare ai nostri luoghi con occhi diversi. Un'esperienza nuova e profonda della nostra prossimità spaziale: la nostra casa, il quartiere, la nostra città e perfino il collegamento tra le città, almeno tra quelle legate dai nostri interessi.** Allo stesso tempo abbiamo sperimentato altri tipi di reti e di connessioni, come mai prima d'ora, tutti coinvolti, nello stesso momento, in un'esperienza così profonda da non poter lasciare indifferenti rispetto alla domanda di futuro e sul futuro. Abbiamo dovuto cercare di comprendere quali effetti potesse avere questo evento

epocale, quale occasione avevamo davanti a noi per riconsiderare e fare il punto sullo stato della nostra città, e proporre alcuni punti fondamentali per il rilancio di questo straordinario artefatto costruito sociale, pieno di progetti e mai del tutto progettabile, luogo delle opportunità e matrice di crescita economica e sociale, in una parola: civile. Nel nostro caso, però, città in declino, da tempo e senza soluzioni evidenti all'orizzonte, anche se città con una dotazione di risorse ancora superiore alla media dell'Italia sub-padana.

3. Cosa. Le connessioni “sono” l'urbano. È stato straordinario guardare a una sorta di nuovo slancio del dibattito urbanistico e sociale: molte comunità cittadine nel mondo si sono fatte delle domande, legate sì all'emergenza ma con un approccio nuovo rispetto al futuro. Rimanendo in Italia, Milano ha ripreso una discussione rispetto a *“la Ville du quart d'heure”*, un' iniziativa del sindaco di Parigi dell'epoca *pre lockdown* che metteva in evidenza come sia diventato essenziale riflettere rispetto alla dotazione dei servizi essenziali di quartiere e considerare come questi debbano essere raggiungibili al massimo in quarto d'ora di distanza, possibilmente da coprire con mezzi di trasporto sostenibili; il che ovviamente non significa maggiore dispersione sul territorio o rinuncia a densità e diversità come caratteristiche proprie e irrinunciabili della forma della città. Lungi dal limitarsi a poche metropoli, questo interrogarsi dell'esperienza delle comunità cittadine interpella ed ha molto a che fare anche con Terni, con le sue caratteristiche, con i suoi punti di forza: una città con un impianto urbanistico di qualità che deriva da una storia di assoluto interesse, una orografia e una posizione potenzialmente favorevoli ai collegamenti interni ed esterni, una collocazione geopolitica di rilevanza crescente per lo meno nello scacchiere della Unione Europea. È persino superfluo evidenziare l'assoluta importanza del ragionamento che riguarda i collegamenti interni ed esterni per l'urbanistica, qualcuno sostiene che essi “siano” l'urbanistica. Di sicuro hanno a che fare con la crescita e il declino delle città.

4. Chi. Un esempio. Qualcosa si è già mosso. Alcune associazioni ternane hanno proposto il piano “trenta e lode”. Sostanzialmente si tratta di una rete di emergenza delle ciclabili, disegnate semplicemente sulla sede stradale e che possono chiudere il cerchio rispetto a quelle esistenti e a quelle in progetto o in esecuzione: evidentemente un'opportunità straordinaria, a basso costo, da sperimentare anche alla luce dei molti finanziamenti in arrivo. Una opportunità da connettere con l'altra opportunità offerta dalle nuove disposizioni del codice della strada; una opportunità unica per una città a mobilità alternativa

“spinta” come può diventare Terni. “Sul tavolo” c’è anche un’altra ipotesi interessante: la possibilità di utilizzare il tracciato della vecchia Centrale Umbra come collegamento ciclabile con l’area di Terni Nord. A questa stessa opportunità è possibile e interessante guardare anche su scala regionale. La vecchia ferrovia Centrale Umbra, nel tratto Terni-Perugia, è un’opera ormai di scarso interesse, un peso più che un’opportunità per RFI. Questa tratta può invece trasformata facilmente in una ciclo-via di interesse regionale e nazionale, in via temporanea o permanente. La possibilità è inoltre strettamente collegata all’interessante dibattito sull’alta velocità della dorsale adriatica. Anche lì è in discussione un progetto per trasformare la ferrovia attuale, una volta realizzata l’alta velocità a fianco dell’autostrada, nella più grande ciclo-via europea, capace di collegare da sud a nord l’Italia. A Terni potremmo fare qualcosa del genere prima e con più facilità, ma con lo stesso significato.

5. **Cosa. Un *nudge*.** A poco serve però una lista delle nuove ciclabili in arrivo rispetto all’urgenza del momento, è del tutto simile a quello che è stato fatto fino ad ora. Se il problema fosse solo quello della scarsità dei parcheggi a disposizione dei cittadini, esso sarebbe facilmente superabile con una buona pianificazione dell’esistente. Al contrario, quello che serve è un cambio di paradigma nell’utilizzo delle sedi stradali, uno spazio pubblico a tutti gli effetti. E’ possibile ampliarne le potenzialità in modo da consentirne l’utilizzo da parte di diversi mezzi di trasporto e la convivenza con i pedoni in un regime di rispetto reciproco. Uno spazio di pari “dignità” tra auto, biciclette, mezzi pubblici e pedoni. Marciapiedi e slarghi, ex spazi commerciali a livello strada, utilizzabili per il commercio, per la sosta e per l’incontro, e come spazi grazie ai quali molte espressioni della nuova forma di lavoro (e di quello a più alta capacità di valore aggiunto) possono tornare al centro della trama urbana dalle periferie cui erano state spinte con l’ultima ondata di industrializzazione. Tutto ciò determinerebbe anche un effetto che potremmo definire “pedagogico” rispetto alla possibilità di incrementare il livello di qualità civile e di sviluppo della città. Un *nudge* a tutti gli effetti, in base al quale i cambiamenti di contesto spingono e incoraggiano le persone a prendere autonomamente la decisione che massimizza il loro stesso interesse.

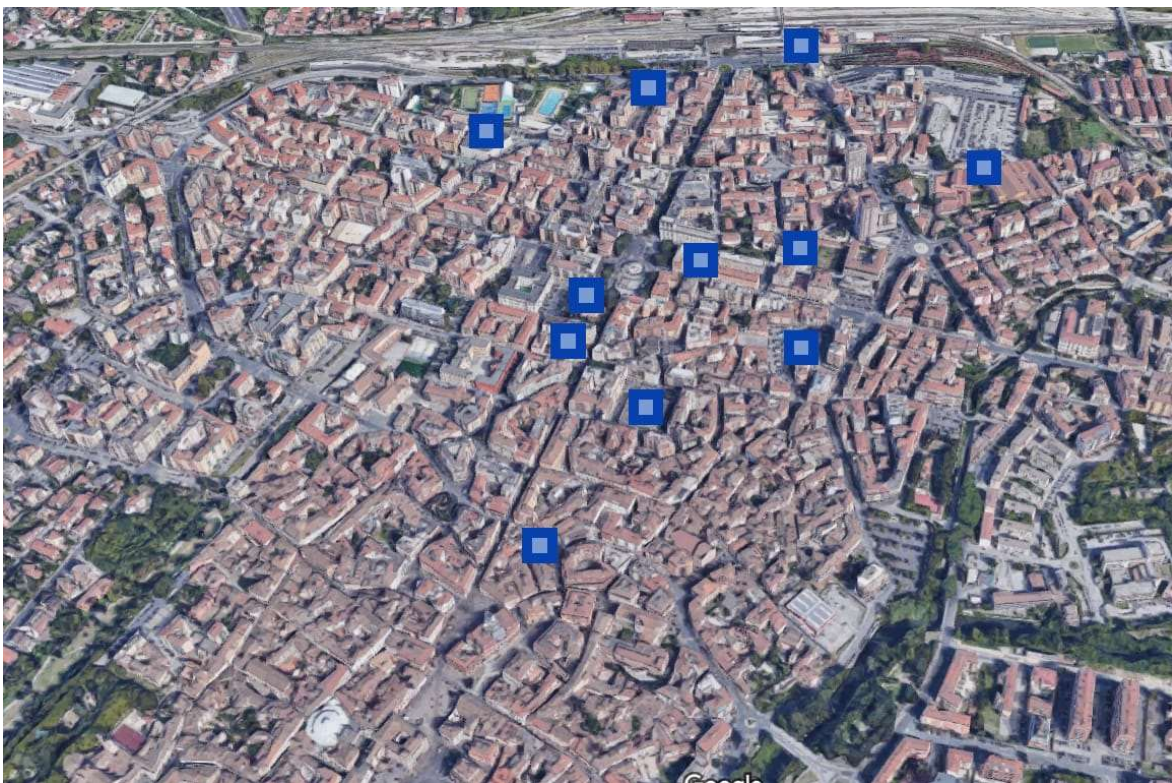
6. **Cosa. Infrastrutture strategiche.** Si è detto dell’importanza dei collegamenti strategici, cruciale, questione drammaticamente attuale perché Terni possa continuare a definirsi città. Non solo negli ultimi decenni non abbiamo compiuto i “passi avanti” che erano alla nostra portata, ma negli ultimi mesi abbiamo ripetutamente sperimentato ostacoli o vere e proprie interruzioni del movimento di persone,

merci e cose, su gomma, su ferro e via cavo, che hanno fatto toccare con mano alla nostra comunità cittadine una incredibile condizione di isolamento. Non è accettabile, è suicida, aspettare ancora a porre come fondamentale, non più contestabile, la questione del raddoppio della Orte-Falconara e della sua ristrutturazione in “alta velocità di rete”? La prossima volta che si vedrà proposta una fermata ad Orte per l’alta velocità, vedremo venir fuori una fermata a Terontola, magari a Chiusi, una partenza da Foligno per il “freccia rossa” di Perugia (su di una infrastruttura che lo riduce ad un convoglio ferroviario qualsiasi), o, perché no, anche una fermata ad Assisi. L’interesse nazionale e continentale incrocia invece in maniera inequivocabile il potenziamento del tratto Roma-Ancona (e Civitavecchia-Ancona) come variante alla linea dell’alta velocità Roma-Bologna e di fatto riconosce a Terni il ruolo di snodo multimodale sistemico. Si vuol fare un discorso di vocazioni autentiche, praticabili, fondate sulle reali potenzialità delle aree urbane o si vuole continuare a proporre lo schema “campanilistico”, misto di folklore e assistenzialismo, dell’aeroporto di Perugia-Assisi? Di infrastrutture sbagliate si muore.

7. **Cosa. Rigenerare il tessuto urbano. Un’altra opportunità è costituita dalle politiche per la rigenerazione urbana, si pensi tra l’altro al “bonus del 110%”. L’impatto potenziale di questo decreto sul rifacimento dei condomini e quindi dei palazzi è ampiamente sottovalutato in questa fase.** La pelle del singolo edificio potrebbe cambiare, pensiamo alle facciate doppie e ventilate, con un impatto, rispetto alle quinte stradali, capace di generare nuovi luoghi, sia sotto il profilo estetico che rispetto all’innovazione nella fruizione di questi spazi. Oggi, anche a Terni, è a portata di mano una città dove le strade diventino un luogo pubblico aggiuntivo alle piazze, luogo completamente ripensato, in grado dare nuova linfa civile, luogo che provi a rispondere alle esigenze dei più, dai commercianti ai residenti, a chi con una città nuovamente attrattiva vorrà venire a vivere a Terni. Se si vuol cogliere questa opportunità, occorre semplificare davvero il regolamento edilizio, e darsi degli obiettivi, non normativi, rispetto alla qualità che si vuole raggiungere. Oggi tutto questo si può fare. Ci sono le risorse. Occorre lasciar operare le capacità e le competenze necessarie, lasciare che incontrino gli interessi reali.

8. **Chi. L’impresa rigenera la città. Questo approccio prevede un cambio di paradigma nell’abbinamento tra – usando vecchi termini – “spazio pubblico” e “spazio privato e investe la questione dei contenitori vuoti in “attesa di progetto”.** Un tema di lungo corso per Terni, con alcuni fallimenti che hanno molto da insegnare, ma che non giustificano in alcun modo la rinuncia, l’immobilismo, o l’accusa di velleitarismo

rivolta a chi denuncia la mancanza di idee e di visioni per il futuro. In gioco è la grande quantità di luoghi e di edifici da ripensare e ai quali trovare una nuova destinazione, sperabilmente coerente con una rivitalizzazione dell'imprenditoria nei settori *soft* delle tecnologie digitali e delle industrie culturali e creative. In gioco, tanto per cominciare, ci sono l'ex mercato coperto, l'ex sede della Banca d'Italia, l'ex CMM, gli spazi inutilizzati del comparto stazione ferroviaria, l'ex caserma della polizia lì accanto, l'ex INPS, l'ex INPDAP, l'ex sede degli uffici Regione Umbria in via Saffi, l'ex sede dei servizi sanitari di Via Federico Cesi e molti altri spazi.



Questi luoghi costituiscono una straordinaria opportunità per dar corpo ad un'ampia strategia di rigenerazione urbana che riporti il lavoro al centro della città. Essi possono costituire spazi per attività imprenditoriali, per il coworking, per un utilizzo "agglomerativo" dello stesso smartworking. Il valore di questi contenitori abbinato a una grande opera di riqualificazione di strade e quinte della città può essere la chiave del rilancio della città di Terni, l'arresto del suo declino. Una operazione di riqualificazione dei soli contenitori potrebbe valere tra i 25 e i 30 milioni di euro, una cifra non impossibile se si considera la portata delle risorse potenzialmente a disposizione, ad iniziare dai fondi strutturali europei.

Vale la pena ricordare una lezione fondamentale che passa sotto il nome di “effetto Bilbao”, un episodio di architettura e di rigenerazione urbana spesso usato a sproposito. Un oggetto di architettura e una serie di scelte urbanistiche hanno contribuito in misura decisiva al rilancio economico di una città. L'urbanistica non è solo tecnica, si alimenta di visioni

Questi luoghi costituiscono una straordinaria opportunità per dar corpo ad un'ampia strategia di rigenerazione urbana che riporti il lavoro al centro della città. Essi possono costituire spazi per attività imprenditoriali, per il *coworking*, per un utilizzo “agglomerativo” dello stesso *smartworking*. Il valore di questi contenitori abbinato a una grande opera di riqualificazione di strade e quinte della città può essere la chiave del rilancio della città di Terni, l'arresto del suo declino. Vale la pena ricordare, se ce ne fosse bisogno, una lezione fondamentale che passa sotto il nome di “effetto Bilbao”. Un oggetto di architettura e una serie di scelte urbanistiche hanno contribuito in misura decisiva al rilancio economico di una città. L'urbanistica non è solo tecnica, si alimenta di visioni: meglio se aperte e plurali, meglio se – per una loro parte – condivise da più attori. Una comunità può darsi degli obiettivi, non solo normativi, rispetto alla qualità che vuole raggiungere. Oggi le risorse ci sono. Occorre dotarsi di ulteriori capacità e competenze, farle incontrare gli interessi e lasciare che così – nel dibattito pubblico – maturi un'idea di città. Non un progetto di città, ma una idea di città come spazio che alimenta ed aiuta a perseguire progetti diversi. A questo scopo un passaggio è strategico, cruciale. Occorre portare e riportare “in città” impresa e lavoro innovativi – e in modo complementare, ma differenziato “al centro” e “nelle periferie”, tenendo tuttavia ben presente quanto questa polarità gerarchizzata venga smontata nella città contemporanea – cultura e formazione innovativi, servizi alla persona e per la salute innovativi. Occorre lavorare in termini di *lobbying* per concentrare su questo le risorse europee per la ripresa: da quelle del *Recovery and resilience facility* a quelle del *MES*, a quelle di *React-eu*. Si pensi a quanto è cruciale, ad esempio, una presenza negoziale forte in sede di dialogo partenariale per la programmazione 2021-2027. Non si tratta di fare incetta di risorse europee più o meno a fondo perduto. Grandi imprese proprietarie di questi contenitori, banche, fondazioni, amministrazioni pubbliche, scuole, università, associazioni di categoria sono tutti soggetti che con poco potrebbero ottenere molto investendo in modo convergente su questa strategia. Uno strumento vecchio ma nuovo potrebbe essere la STU (società di trasformazione urbana). Un luogo potenzialmente co-governato da Comune, Regione e altri enti pubblici, che potrebbe funzionare da driver per azioni di rigenerazione condivise, trasparenti e pubbliche. Ciò vorrebbe dire, se la “governance” funziona, creare partenariati con i privati, priorità certe e tempi più controllabili. Il processo di rigenerazione non potrà inoltre non tenere in considerazione la costruzione di

un'infrastruttura di luoghi della prossimità. Spazi dove si sperimentano nuovi modi di partecipare al rinnovamento di un patrimonio culturale materiale e immateriale in continua trasformazione, costruendo quelle che potremmo definire zone franche per mettere alla prova approcci sostenibili e inclusivi all'economia e alla collaborazione, in cui l'innovazione non è solo digitale ma anche civica e sociale. In questo senso negli spazi dismessi si incentiveranno e sosterranno progetti partecipati di rigenerazione urbana a base culturale, incentrati sulle comunità locali, per sostenere la realizzazione e il potenziamento dell'offerta di attività culturali e creative, in partenariato (co-progettazione) con attori pubblici e privati, sociale organizzato, terzo settore, fondazioni e associazioni culturali, Università, centri di ricerca, istituti di alta formazione non profit, imprese e professionisti.

- 9. Cosa. Un centro e un orizzonte diversi. Perché cenni a tante cose diverse? Perché tra tutte queste ancora una volta la priorità viene assegnata a lavoro ed impresa? Perché la priorità cessa di essere tale senza il resto. Perché la priorità che qui proponiamo – riportare anche materialmente il lavoro e l'impresa al centro della città – si porta dietro almeno altri tre movimenti: 1) rigenerare il centro, trasformandolo da “punto” a “rete capace di reti”; 2) raccontare oltre ogni fordismo di destra e di sinistra che il lavoro non è solo fatica, ma fatica più cultura, che fare impresa non è voracità ma vocazione, che lavoro ed impresa si somigliano da sempre e oggi ancora di più; 3) ridisegnare l'orizzonte della città cambiando il centro.**
- Rigenerare, raccontare e ridisegnare il centro significano a loro volta: 1) rianimare di lavoro il centro della città e dell'area ternana; 2) dare a Terni una nuova “grande piazza” accessibile, capace di movimento, generatrice di socialità ad alta qualità civile che va da Piazza della Repubblica, lungo l'asse di Corso Tacito, fino a Piazza Tacito; 3) connettere il cuore di questo centro con le punte della nostra città stellare (Terni Nord, Terni Est, Valnerina, Terni Sud, “Polymer”) con una mobilità sostenibile, ambientata entro “quinte” rinnovate, e per mezzo di questa connetterla alle infrastrutture che attraversano l'Umbria Flaminia (Orte Amelia Narni Terni Spoleto Foligno) e la collegano alle grandi direttrici nazionali e continentali; 4) realizzare massicci interventi di riqualificazione dell'edilizia scolastica, molti dei cui principali plessi sono collocati presso il cuore della “stella”; 5) rinnovare la offerta di servizi per la salute dell'area ternana. A proposito di quest'ultima vale la pena ricordare come la qualità dei servizi sanitari sia stata, anche in un passato recente, un punto di forza per Terni e come oggi debba tornare a esserlo. È giunto il momento della realizzazione di un nuovo ospedale della grande area integrata Terni-Narni al fine di rendere competitiva l'azienda ospedaliera e di rafforzare la sua capacità di proiezione extra-locale. È necessario il potenziamento dei servizi di medicina di base. In questo ambito è auspicabile la costituzione di un istituto di alta specializzazione che veda coinvolta, seppure non necessariamente in

via esclusiva, l'Università di Perugia che vanta importanti tradizioni nei settori di Igiene e Geriatria-Gerontologia. Per questi investimenti è necessario un utilizzo tempestivo delle risorse finanziarie, anche straordinarie, disponibili a cominciare da quelle del MES. Si tratta di cinque “mosse” della stessa partita di rigenerazione, “gesti” della medesima azione. Ciò che serve subito è evitare la dilazione e lo spezzettamento, ed anche anticipare la strategia complessiva nella visione che guida anche il singolo movimento. Gli straordinari finanziamenti messi a disposizione dall'Unione Europea, dal Next Generation Italia al MES senza dimenticare i fondi strutturali 2021-2027, rendono questo programma oggi assolutamente realistico, e nell'interesse non solo di un'area urbana di media dimensione ma in quello del paese. Rifare il “centro”, il “cuore” e l’“orizzonte” dell'area ternana, significa favorire tanto movimenti centripeti (di cose, persone e idee) quanto centrifughi. Significa ridare a Terni forma di città adeguata al presente e riaprirle il futuro. Anzi, i futuri. Questo del resto significa dar seguito effettivo a quanto scrivevamo ad aprile scorso: «livelli di istruzione, risorse paesaggistiche, sicurezza, sistema sanitario, qualità urbana, imprese multinazionali, cultura manageriale della grande impresa e il saper fare manifatturiero di un vivace tessuto di micro e piccole imprese, sono beni che nell'area ternana hanno una concentrazione superiore alla media dell'Italia centrale e meridionale. Anche la quantità, lo stato ed i costi del patrimonio abitativo inutilizzato ci avvantaggiano rispetto alla stessa porzione di paese.» Si tratta ora di fare manutenzione ed *upgrading* di questo *software* e di questo *hardware* urbano il cui declino è stato accelerato dagli effetti della pandemia.

L'AGENDA

PRIORITÀ NUMERO 2

aTerni quale manifattura

1. **Perché. Il passato.** L'intera area Terni-Narni del Novecento, fondata sulla centralità della fabbrica, ha informato il suo sviluppo intorno a una specifica funzione e da questo ha tratto occasione per rafforzarsi come struttura urbana. Allo stesso tempo, la città industriale è stato un contesto ambientale per la sperimentazione di forme differenti di co-abitazione, di *welfare*, di aggregazione e di sperimentazione culturale, di mobilità e di riscatto politico-sociale. Nelle sue forme e nei suoi obiettivi si tratta, però, di una identità ormai superata.
2. **Perché. Il futuro.** L'idea di analizzare una città come un ecosistema, "organismo vivente", sia pure artificiale, è essenziale per una efficace regolazione (politica e non solo politica) dei fenomeni vitali che si svolgono al suo interno, delle azioni rivolte all'esterno, delle energie necessarie ad alimentare il sistema e ad affermarne l'attrattività e la competitività rispetto a contesti più ampi. La trasformazione della città in ecosistema capace d'impresa passa attraverso alcune precondizioni fondamentali che devono essere assunte da tanti e diversi tipi di attori sociali: decisori politici, imprenditori, organizzazioni di interesse, attori della ricerca e della formazione (scuole, università, alta formazione, istituzioni culturali). In breve, il futuro sta dentro alcune condizioni. Tra queste innanzi tutto ci sono imprenditori vocati all'innovazione e alla creazione di valore, con l'obiettivo di operare in maniera socialmente responsabile e di favorire lo sviluppo di occupazione di qualità, di attività ad alto valore aggiunto e di sostenere l'innovazione in ogni ambito della vita della comunità. Imprenditori devono concentrarsi non sulla rendita, ma sul mettere in piedi aziende formidabili. Poi un orizzonte temporale che la comunità e

i suoi attori devono porsi per riconfigurare le proprie dinamiche non è quello di mesi, ma quello di almeno un paio di decenni. Poi l'apertura a chiunque desideri partecipare, senza esclusioni e lasciando libertà piena di affermazione dei propri obiettivi personali, della propria creatività e della propria fantasia è forse la condizione decisiva per acquisire capacità di futuro. E infine il coinvolgimento in modo continuo di tutti gli attori (capitale, conoscenza, lavoro, finanza), ponendo l'iniziativa economica al centro della dinamica cittadina e favorendo il legame di questa con le istituzioni della ricerca (*in primis* l'università), come collettori di saperi e di "cervelli", attraendo e creando legami fra gli studenti in quanto futuri imprenditori e nuovi lavoratori.

3. **Cosa. Dalla città. Gli ecosistemi più diffusi hanno carattere locale per molte ragioni. L'innovazione ha una dimensione spaziale ineliminabile: le imprese nascono e crescono se rispondono al bisogno di un accesso diretto e fisico agli altri attori dell'ecosistema.** Per questo sono fondamentali le connessioni fisiche e digitali: l'interconnessione dell'ecosistema trae vantaggio dalle relazioni di prossimità, gli ecosistemi si sviluppano preferibilmente nelle città, epicentro della crescita sociale ed economica. Servono poi modelli di successo: non esiste una sola configurazione ottimale di ecosistema. Industria manifatturiera, digitale, servizi, prodotti e soluzioni commercializzati *as-a-service*, ricerca, economia circolare possono coesistere e contaminarsi con reciproche innovazioni e incrementi di valore.

4. **Chi. Gli attori della transizione. Anche a Terni è il mondo della "finanza istituzionale" (banche, finanziarie pubbliche, fondazioni bancarie) che troppo spesso ha abdicato a un ruolo proattivo nello sviluppo locale.** Troppe volte anche a Terni ha scelto una logica di distribuzione "a pioggia" delle risorse, senza misurazione degli effetti delle proprie iniziative e senza alcuna partecipazione pubblica delle proprie scelte strategiche. C'è bisogno di *business support*, di soggetti che hanno la missione di offrire servizi per la creazione di impresa (incubatori, acceleratori, strutture diverse di *business assistance*) ed operatori professionali specializzati nei tradizionali servizi alle imprese: professionisti con albo, specialisti ed esperti, società di consulenza aziendale. C'è bisogno di Pubblica amministrazione di qualità: Camere di commercio, Regione, Comuni e di Agenzie pubbliche o riconducibili ad essa (società, consorzi, associazioni a controllo pubblico) che hanno il compito istituzionale di supportare la creazione di impresa. In questa area il bilancio locale dell'area ternana è decisamente "in rosso". I nostri imprenditori spesso sono stati capaci di "miracoli" isolati, ora debbono cominciare a farli anche quando operano

insieme. Per questo c'è bisogno di organizzazioni degli interessi di categorie di imprese che includano il tessuto di aziende esistenti, le reti di impresa, i consorzi e i parchi industriali, le filiere e i distretti produttivi, le neoimprese e le associazioni di rappresentanza di industria, terziario e artigianato. Come pure di organizzazioni sindacali che esprimano e governino gli interessi del lavoro. Il sindacato può giocare un ruolo decisivo per portare nel mondo del lavoro la consapevolezza e capacità di favorire lo sviluppo di un ecosistema fortemente innovativo, di combinare investimento sulle persone, nuova organizzazione del lavoro, tecnologie. Il sindacato ternano, però, continua prevalentemente a pensarsi non come attore di crescita, ma come attore "politico", come se gli interessi del lavoro e della crescita fossero in contraddizione. Il lavoro esprime le potenzialità del capitale umano. Le agenzie educative e formative di ogni tipo e grado (scuole superiori, università, operatori della formazione) devono sviluppare un'effettiva offerta didattica per la creazione d'impresa e modalità innovative di lavoro. La tradizione ternana in questo settore è notevole, ma questo non esclude che non vi siano grandi margini di miglioramento. Il capitale umano e le sue conoscenze sono strettamente legati al sistema di ricerca e sviluppo, cioè tutti i soggetti che operano nel trasferimento di *know-how* e di tecnologia che annoverano neoimprese fra i propri clienti, fornitori, *partner*. Nell'area ternana è forte la sottodotazione di questo tipo di attori, e pesante ne è il conseguente effetto negativo. Tutto questo non potrebbe generare effetti sulle dinamiche di sviluppo locale senza la componente "*social*" dell'ecosistema che svolge un ruolo importante di aggregazione dei neoimprenditori, inventori e creativi, innovatori di ogni tipo. È formata da spazi per *makers*, *coworking*, associazioni in genere. La comunità ternana deve smettere di zavorrare con la sua diffusa nostalgia un "nuovo" che già di suo fa fatica a crescere.

5. Sempre a proposito dell'importanza della dimensione sociale per uno sviluppo locale integrale e sostenibile va osservato che la resilienza di un territorio a shock negativi di varia natura che esso può subire ed il suo rilancio complessivo dipendono anche dalla capacità di coniugare il welfare tradizionale (assistenziale e di promozione delle capacità) con un welfare territoriale (decentrato e rispondente ai bisogni specifici), comunitario (ove la dimensione assume centralità) e orientato ai servizi innovativi di cura. Questa nuova frontiera si sostanzia nella co-progettazione a livello locale da parte di settore pubblico, terzo settore, settore privato e reti anche informali di mutuo aiuto tra persone, di attività indirizzate al contrasto alle povertà ed alle crescenti disuguaglianze, alla conciliazione famiglia-lavoro, alla promozione di welfare aziendali, alla realizzazione di una Scuola di economia per lo sviluppo locale aperta tutti gli approcci e che può contribuire ad una formazione alla responsabilità sociale degli imprenditori.

- 6. Cosa. Tre obiettivi. Occorre far crescere il nuovo, occorre dare spazio al rischio, occorre smettere di difendere ciò che tramonta.** Serve innanzi tutto creare nuove imprese e nuovi imprenditori. L'ecosistema è una delle leve a disposizione per aumentare il numero di neo-imprenditori di tre tipi: (a) l'innovatore (che dà vita a una *startup* innovativa o comunque a un progetto imprenditoriale fortemente originale nel prodotto/servizio, nel modello organizzativo, nella frontiera tecnologica), (b) l'imprenditore tradizionale o applicativo (che crea imprese partendo da filiere e modelli di business consolidati), (c) l'imprenditore "sociale", culturale e creativo che fonda realtà imprenditoriali in cui la ricerca del profitto e la generazione di valore per la collettività sono integrate. Se facciamo i conti "a valle", utilizzando questo parametro, ci rendiamo conto di quanto pesino le carenze indicate nel paragrafo precedente.

Creare nuove imprese significa creare nuovi posti di lavoro. L'ecosistema ternano narnese può accrescere la nuova occupazione grazie al contributo fornito dalle neoimprese che contribuiscono in misura maggiore alla creazione di nuovi posti di lavoro. Le imprese di recente costituzione, nonostante l'elevata mortalità nei primi anni di vita, hanno un saldo occupazionale a tutti gli effetti positivo, in quanto generano posti di lavoro nuovi e non per effetto del *turn-over* fisiologico o dei processi di riorganizzazione aziendale, come invece può avvenire nelle aziende di fondazione non recente. È solo di qui che a Terni possiamo attenderci nuova occupazione e ripresa economica.

Creare nuove imprese significa creare innovazione. I nuovi soggetti economici possono favorire innanzitutto l'innovazione nelle aziende che costituiscono il tessuto produttivo locale, soprattutto nelle filiere tecnologiche più avanzate dell'economia. Le neoimprese possono inoltre contribuire all'innovazione introdotta nei settori strategici per la riqualificazione del territorio e la sua specializzazione. Le neoimprese infine possono accelerare il trasferimento di tecnologie e conoscenze dal sistema universitario al mercato, cogliendo le opportunità di innovazione sviluppate dai centri di ricerca presenti. Nell'ecosistema imprenditoriale ternano c'è più di quello che "dal di fuori" si vede, ma ancora meno di quello che serve per riprendere a crescere.

- 7. Cosa. Azioni straordinarie nel post-emergenza Covid. Fissare una missione ambiziosa ridefinisce l'identità della città e dell'area urbana. Essere la città del lavoro dell'Italia centrale, rifiutare il ruolo di "dormitorio" per pendolari; affermarsi come il luogo del "poter fare" nella manifattura e nei servizi,**

integrando le molteplici vocazioni del territorio e declinandole con il linguaggio dell'innovazione, della tecnologia, della digitalizzazione, dell'elettrificazione (per ridurre le emissioni di CO2 e il ricorso alle fonti fossili) e della formazione.

Innanzitutto, occorre scegliere una visione non rinunciataria che definisca la proiezione del contesto e dello scenario futuro. Polo dell'industria sostenibile; *smart* area del Centro Italia, specializzata su tecnologie digitali per energia, ambiente, uso efficiente delle risorse, cultura; centro di valorizzazione della sostenibilità ambientale applicata all'edilizia, alla mobilità, al miglioramento della qualità della vita. È prioritario cogliere il vantaggio di ciò che già esiste e che può offrirci l'habitat per nuovi servizi (offerta) o per favorire la creazione di tecnologie innovative e sostenibili in linea con le priorità dell'agenda europea e migliorare l'attrattività del territorio. e nuove potenzialità di ricerca. Nel campo dell'idrogeno abbiamo una struttura impiantistica che già oggi offre volumi significativi di gas tecnici la cui proprietà è rappresentata da uno degli attori europei più rilevanti anche nel campo delle nuove modalità produttive. Il nostro territorio insieme alla provincia di Rieti e parti delle Marche vede l'allocazione di circa l'80% della produzione di Energia da fonti idroelettriche dell'Italia Centrale. Un preesistente nucleo di imprese che operano nel settore delle materie prime secondarie o di riutilizzo del settore rifiuti urbani ed industriali nel polo di Nera Montoro rappresenta le potenzialità per mettere a sistema progettualità già esistenti ma non adeguatamente collegate tra di loro. Per questo va favorito e potenziato sia come incubatore di nuovi progetti di processi/prodotti che come potenzialità di un'infrastruttura già presente (rete ferroviaria, collegamenti stradali, reti di energia e impianti di depurazione, pipeline diretta con Terni).

Occorre poi investire sui settori strategici dell'industria e dei servizi locali, aumentare l'attrattività territoriale. Non applicare alcuna logica protezionistica, ma tutelare i legittimi interessi del territorio e degli *incumbent* industriali manifatturieri e operativi nei servizi all'impresa. Per individuare le imprese strategiche occorre pesarne il rilievo in termini di produzione di PIL, ma anche di generazione di valore; valutarne l'impatto sui mercati esteri; determinarne il contributo in termini di qualità dell'occupazione e di leva per l'indotto.

Infine, le azioni devono favorire il rafforzamento e la competitività delle grandi industrie, migliorarne l'accettazione sociale in un ambito di cultura diffusa della crescita sostenibile, attrarre talenti, rendere la città e il territorio "presentabili" per gli investitori internazionali. Il caso AST, coinvolta in processi di vendita, ristrutturazione o riposizionamento nella struttura della proprietà, da oltre dieci anni è

emblematico in questo senso. La sua attualità è evidente, sovrastimarne l'importanza per il nostro futuro è davvero impossibile. Analoghi percorsi riguardano la chimica nonché una generale crescita dimensionale indispensabile per affrontare con realistiche possibilità di successo gli scenari di competizione internazionale che attendono aziende del settore utility o dei servizi.

8. **Cosa. C'è bisogno di un grande sforzo per la modernizzazione e il rilancio della manifattura** nella nostra regione, puntando sulla forza ancora trainante del sistema di competenze concentrato lungo la valle del Nera, da Terni ad Orte, e facendo leva sulle connessioni rinvenibili nelle aree di specializzazione contigue che si dislocano lungo l'asse territoriale ed infrastrutturale che segue la direttrice Orte – Ancona. Occorre individuare nuove traiettorie di sviluppo che diano vita a nuove filiere o alla diversificazione di quelle esistenti in alcuni ambiti selezionati.

9. **Cosa. In primo luogo, il ciclo dei rifiuti: dalle piattaforme di raccolta, a quelle adibite alla selezione e al trattamento che convertono il rifiuto in materia prima seconda, fino al riutilizzatore del materiale; seguendo il succedersi delle fasi di trattamento dei rifiuti abbiamo anche una mappa delle possibili filiere di utilizzazione dei materiali selezionati che possono essere messi a valore tramite successivi processi di trasformazione.** Sul nostro territorio esiste già un nucleo di imprese attive su diversi ambiti, da quello consolidato della raccolta e trattamento del materiale ferroso, a quello della riutilizzazione delle plastiche, a quello del rifiuto organico, della gomma da pneumatico, di alcuni residui chimici da produzioni industriali, etc... Questo del ciclo dei rifiuti è un settore che può considerarsi strategico e in espansione e con enormi possibilità di sviluppo dal punto di vista delle filiere industriali ad esso connesse. Abbiamo tutte le condizioni per trasformare questo primo nucleo in un vero e proprio polo industriale specializzato che sia punto di riferimento per tutto il centro Italia ma, in particolare, per l'area metropolitana di Roma grande produttrice di rifiuti che hanno bisogno di essere trasformati. Ripensando il suo assetto societario, il suo modello di business e il suo management team, un ruolo strategico potrebbe essere assunto da ASM che potrebbe diventare una piattaforma di trattamento per alcune tipologie di rifiuti (plastica, carta, vetro, materiale elettronico, etc..) e fornitore di materia prima seconda per diverse attività industriali da insediare sul territorio. ASM potrebbe essere anche il soggetto che costruisce le partnership istituzionali, industriali, territoriali necessarie allo sviluppo e al consolidamento del "polo".

10. Cosa. In secondo luogo, il settore dell'energia dove è in atto un cambiamento radicale lungo tutto il percorso, dalla produzione, alla distribuzione, all'utilizzazione, che sarà accelerata dagli investimenti provenienti dalle risorse del recovery fund. Le macroaree di intervento sono quelle dell'incremento di produzione da fonti rinnovabili, dell'efficientamento della rete di distribuzione e delle modalità di utilizzazione dell'energia. Il nostro territorio ha maturato competenze secolari in questo ambito e vede, tutt'ora, presenti grandi player come ACEA, Enel, Engie, ERG e, in misura diversa, ASM come una delle poche aziende territoriali in Italia che è contemporaneamente produttore e distributore di energia e in virtù di questa condizione ha potuto, in questi ultimi anni, maturare esperienze molto significative. Inoltre, nell'area Terni Narni c'è una concentrazione di manifatturiero così detto energivoro, molto interessato, quindi, a sperimentare soluzioni innovative che puntino all'abbattimento dei consumi e di produzione di CO2. Da tutti questi elementi si può configurare la possibilità di un'inedita alleanza tra produttori, distributori e utilizzatori (industriali e famiglie) dalla quale estrarre il potenziale di innovazione necessario per fare di quest'area un laboratorio di sperimentazione di tecnologie e sistemi applicabili su vasta scala. In particolare, due indirizzi di lavoro ci sembrano prioritari: 1- promuovere il processo di decarbonizzazione delle principali aziende manifatturiere presenti nell'area anche attraverso la sperimentazione di nuove fonti di energia come l'idrogeno "pulito"; 2- promuovere l'efficientamento energetico, in primo luogo della rete elettrica attraverso l'applicazione di soluzioni e tecnologie smart grid che permettere il passaggio da un modello di gestione della rete di tipo unidirezionale incentrato sul produttore / distributore, ad un modello di tipo interattivo dove l'utente è in grado, non solo di gestire autonomamente i flussi di energia ma, anche, di interfacciarsi con produttore e distributore in termini propositivi all'interno di un rapporto paritetico. Questo nuovo modello che a Terni può essere messo rapidamente in cantiere, è propedeutico allo sviluppo delle reti energetiche locali. Queste ultime si configurano come un mix di sistemi elettrici e termici al servizio di un agglomerato urbano circoscritto (un quartiere, un centro commerciale, un centro direzionale, etc.) sui quali possono essere connessi sistemi di poligenerazione distribuita di piccola taglia, combinando fonti rinnovabili elettriche (fotovoltaico, mini eolico) e termiche (collettori solari) con tecnologie per la cogenerazione diffusa (generazione distribuita inferiore a 10MW, piccola generazione inferiore ad 1MW, micro generazione inferiore a 50 KW). Tutto questo può trovare un importante traino nelle recenti misure a favore del risparmio energetico.

- 11. Cosa. È poi la volta della questione ambientale. L'area ternana e narnese è da sempre considerata ad alto rischio per l'esistenza di una pluralità di agenti inquinanti che interessano l'aria, l'acqua, il suolo. Occorre investire in due direzioni: 1- prevenzione, misurazione, monitoraggio, 2- rimozione dei fattori inquinanti. Nell'uno e nell'altro caso è fondamentale disporre di adeguate tecnologie, sistemi a volte anche molto sofisticati, e andare alla ricerca di soluzioni inedite mai sperimentate da altri (il caso delle scorie di AST fa scuola). Occorre investire in R&S ma, anche, promuovere un sistema di competenze diffuso sul territorio di operatori specializzati, di imprese di nuova generazione in grado di raccogliere le sfide che il tema della sostenibilità ambientale pone di fronte ad un territorio come il nostro. Un ruolo fondamentale deve essere svolto da ARPA Umbria che deve diventare centro di coordinamento tecnico di tutte le azioni volte al miglioramento delle condizioni ambientali attraverso un rapporto più stretto con le imprese, un'integrazione virtuosa con tutti i centri di produzione di nuova conoscenza in questo ambito (in primo luogo le università), con le Istituzioni locali e nazionali per implementare le politiche sul territorio.**
- 12. Chi. L'economia circolare non sono solo parole. Pensiamo all'ambito delle bioplastiche: non solo Novamont e Tarkett, anzi, queste due realtà sono un modello di integrazione di filiera e di economia circolare che fatica a fare scuola sul territorio. Oltre alle opportunità di sviluppo di nuove produzioni legate direttamente al loro ciclo di produzione, ciò che bisognerebbe mettere in evidenza è la possibilità di replicazione di quel modello, magari in scala molto più ridotta. Il punto di partenza rimane l'integrazione tra filiera agricola e filiera industriale, ossia, la possibilità di ricavare da un prodotto dell'agricoltura o da uno suo scarto, un prodotto del tutto diverso risultato di una lavorazione artigianale o industriale. Un modello che si va sempre più diffondendo nel nostro paese: dal produttore di scarpe da ginnastica che usa per la tomaia un ecopelle ricavata dagli scarti di mela, agli scarti della lavorazione della cipolla per realizzare vernici naturali, agli scarti degli agrumi che si trasformano in filato per confezionare vestiti. Gli esempi sono tanti, basta consultare l'"atlante dell'economia circolare" per rendersene conto. Le tecnologie non sono così sofisticate come nel caso di Novamont o Tarkett mentre il mercato potenziale degli utilizzatori è molto vario e in grande espansione. Il punto di innesco di questa integrazione solitamente è rappresentato da una domanda che viene dall'operatore industriale sempre alla ricerca di nuove soluzioni ma poi procede in un rapporto di stretta alleanza, c'è però bisogno di un contesto che promuova e faciliti questo incontro, che aiuti a risolvere i problemi di organizzazione che ne conseguono e, magari, attenui i costi di transazione. Su scala molto più grande, l'esperienza di**

Novamont e Tarkett, sotto questo profilo, è molto indicativa se è vero che, a distanza di anni, questa integrazione tra agricoltura e industria sul nostro territorio ancora non si è realizzata. L'importanza di questa mancata opportunità trascende l'interesse puramente economico che pure ha il suo peso, per legarsi ad un processo molto più complesso che attiene ai percorsi di integrazione tra sistemi territoriali come risultato virtuoso dell'incontro tra filiere industriali e filiere agricole, è un modo per rendere più esterne le così dette "aree" interne e di allargare la visione dei sistemi urbani entro un orizzonte che rende più sfocate le distinzioni tra città e campagna. Il POR e il PSR 2021 – 2027 dovrebbero prevedere risorse da impiegare a supporto di azioni che vanno in questo senso.

- 13. Cosa. Manifattura significa digitalizzazione. Questo ambito richiede due azioni: 1- promuovere e sostenere la digitalizzazione dei cicli produttivi e del prodotto nel manifatturiero industriale ed artigianale; 2- promuovere e sostenere la digitalizzazione nella Pubblica Amministrazione e nei servizi.**
- Nell'uno e nell'altro caso gli incentivi esistenti e quelli che quasi certamente si aggiungeranno con le risorse del "recovery fund" non sono sufficienti a rimuovere l'inerzia determinata da una carenza di alfabetizzazione di base sulla quale innescare le tecnologie digitali, a testimonianza di ciò, sta la scarsa adesione riscontrata sul nostro territorio (in generale in Umbria) ai benefici di "industria 4.0" e ad altri nazionali o regionali, per cui si può dire che nel nostro territorio si riscontra una situazione di sostanziale arretratezza in proposito. Ad una domanda debole da parte degli operatori fa da contraltare, invece, una domanda forte da parte degli utenti /consumatori: di nuovi prodotti, di nuovi servizi, di miglioramento dei servizi esistenti, sia pubblici che privati, sia individuali che collettivi. Sono numerose le aree dove intervenire con investimenti mirati finalizzati, attraverso la connettività e il digitale, a risolvere problemi che hanno un peso rilevante sulla vivibilità della città: la riorganizzazione della sanità soprattutto quella territoriale, la riorganizzazione delle procedure nella P.A., la riorganizzazione della logistica di merci e persone, la produzione e la distribuzione dell'energia, la riorganizzazione del commercio tradizionale, etc. Questa domanda pretende una risposta in termini di nuovi prodotti e servizi e costringerà l'offerta ad adeguarsi più o meno rapidamente; quindi, da un lato occorre dare più forza alla domanda organizzandola, dall'altro occorre investire per adeguare l'offerta sviluppando quello che c'è e/o creando le condizioni per la nascita di nuova offerta sul territorio. C'è bisogno, quindi, di un ruolo terzo che si occupi di mappare l'esistente, di spingere verso alleanze o aggregazioni laddove necessario, di delineare soluzioni che facilitino l'impiego delle risorse indispensabili a sviluppare il business: il ruolo tipico delle Agenzie pubbliche che negli ultimi anni è clamorosamente mancato e dovrebbe essere rilanciato dentro

una visione completamente ribaltata delle politiche di sviluppo territoriale sin qui perseguite dalla Regione.

14. Chi. L'AST. È in questa prospettiva che la questione AST-TK viene spogliata di enfasi inutili ed assume il valore che ha: quello di questione strategica. Affrontando il caso AST, è decisivo scegliere un atteggiamento territoriale propositivo e sfidante. Ciò significa dismettere l'approccio "rituale" che ha contraddistinto le ultime vertenze, in cui veniva affidato a entità distanti e *dis*-interessate l'arbitraggio finale sulle contropartite da garantire al territorio. Questi arbitraggi spesso si risolsero con accordi e protocolli senza reale efficacia e con contributi economici e incentivi distribuiti senza misurazione finale degli effetti. Peraltro, anche alla luce delle riflessioni svolte sul valore delle filiere commerciali, risulterebbe perdente la scelta di ignorare la sfida del commercio internazionale relegando le proprie attività alla difesa del solo mercato interno dell'AST, rinunciando alle opportunità di crescita esterna e resistendo in modo velleitario alla maggior contendibilità della domanda domestica. In altre parole: i processi di M&A di società controllate da gruppi multinazionali quotati sui mercati dei capitali, non possono essere condizionati da atteggiamenti partigiani delle istituzioni, anche nel rispetto dell'ordinamento europeo e dei principi del libero mercato. Così come la risposta a procedimenti complessi e regolati, non può essere la chiusura e l'invocazione velleitaria al nostalgico ritorno all'autarchia.

15. Cosa. Agire per AST. Le istituzioni e gli interessi locali qualcosa – non molto, ma certamente qualcosa – possono fare per cercare di garantire ad AST un futuro da elemento qualificante di un *global player* dell'acciaio: l'unico tipo di futuro che interessa Terni. Possono battersi per la tutela e la salvaguardia dell'identità integrata del sito industriale, attraverso azioni politiche per il mantenimento e il rispetto delle decisioni assunte in sede di Commissione UE sull'unitarietà degli asset. Possono contribuire alla elaborazione di una nuova modalità di relazione industriale su base territoriale (per quanto attiene ai *policy makers* regionali e comunali), partendo dalla constatazione che le "vertenze" che riguardano multinazionali sono ormai destinate a trovare soluzione prevalentemente in sede governativa nazionale o addirittura in sede europea (iniziative di rappresentanza degli interessi locali *bottom-up* anche in sede di contrattazione con le istituzionali nazionali ed europee). Possono contribuire alla elaborazione di una strategia economico-ambientale territoriale per la gestione del *permitting* come leva di negoziazione

con la controparte industriale: si tratta di individuare le priorità di risanamento e convivenza in grado di orientare investimenti migliorativi per il contesto territoriale. Possono operare per coinvolgere la proprietà nel trasferimento di conoscenze e tecnologie, nella creazione di relazioni e di forme di cooperazione con le altre imprese locali, nella generazione di uno stimolo competitivo per favorire un incremento di efficienza e produttività delle aziende già operanti sul territorio. Si può operare poi efficacemente per favorire la capacità d'internazionalizzazione dell'azienda, soprattutto per ciò che concerne i molti fattori istituzionali: rivendicare infrastrutture efficienti, innalzare la connettività, incrementare il capitale umano e capacità tecnologiche del territorio. Si può infine lavorare alla predisposizione di un nuovo "patto azienda-città" che fissi obiettivi, priorità, azioni e modalità di conseguimento e che contribuisca da un lato a massimizzare il rendimento degli investimenti aziendali e dall'altro a definire precisi impegni territoriali per il conseguimento di reciproci vantaggi competitivi. Ma l'AST rappresenta anche un preesistente che va oltre il valore potenziale della struttura produttiva odierna. Pensiamo, per esempio, alle opportunità che potrebbero nascere dalla riconversione delle scorie come punto di partenza per un'economia del riutilizzo. Ed ancora il tema della cattura e trasformazione della CO₂ di produzione industriale in processi di creazione di prodotti (etanolo, metanolo) riutilizzabili come fonti alternative agli idrocarburi ed infine ad un approccio conclusivo del valore implicito rappresentato dal calore generato dai forni elettrici e dagli AOD come strumento di attivazione di processi o nel settore del riscaldamento di ambienti abitativi o come creazione di fonti energetiche alternative da utilizzare per processi di produzione di idrogeno verde. Anche queste potenzialità sono argomenti che dovrebbero far parte dell'agenda valutativa degli stakeholders nel processo di selezione da negoziare con la proprietà perché non si realizzi un mero scambio finanziario. Non saremo noi, come mai è stato, a decidere come finisce la successione a TK in AST, ma in questa partita possiamo non limitarci ad essere solo spettatori, intermediari o questuanti.

16. **Cosa. E' necessario integrare manifattura e industria dell'*as-a-service*. Occorre quindi favorire il collegamento delle attività territoriali con le filiere lunghe internazionali, con giustificativi provenienti dal mercato.** In primo luogo, è necessaria la nascita di strumenti finanziari innovativi per la *governance* del rischio dei prestiti. Ma soprattutto la nascita di fondi rotativi per l'efficienza energetica, la sostenibilità, la digitalizzazione delle produzioni. Per farlo è necessario equilibrare l'attrazione di investimenti (oggi concentrati soprattutto in attività "tecnologicamente intermedie" come manifatturiero tradizionale di siderurgia, meccanica e chimica) verso quelli con più alta componentistica tecnologica

come digitale, telecomunicazioni, ambientale e diversi segmenti dei servizi. Questo comporta delle scelte anche nel settore delle partecipazioni pubbliche locali perché diventerà fondamentale definire le vocazioni prioritarie (esempio ASM) e reperire i mezzi finanziari anche attraverso dismissioni in settori in cui il privato dimostra maggiore capacità di innovazione e tempestività di governance e decisionali per canalizzarli verso aree meno reddituali nell'immediato ma capaci di favorire la trasformazione del tessuto manifatturiero ed industriale ed innescare processi di sperimentazione, analisi e scouting tecnologico.

In secondo luogo, occorre portare le tecnologie avanzate all'interno dei settori tradizionali dell'industria e valorizzare le PMI innovative (a partire da quelle attive nei settori strategici). Quando si ragiona in una logica di ecosistema, l'elemento centrale della rete è rappresentato non tanto dalla dimensione quanto dal posizionamento strategico. Si tratta, dunque, favorire lo sviluppo di tecnologie proprietarie (a Terni-Narni si sviluppano pochi brevetti e non si genera proprietà intellettuale), di connettere processi, di sensorizzare impianti e risorse, di predisporre piattaforme digitali dedicate tramite cui comunicare e collaborare.

In terzo luogo, bisogna generare occasioni di collaborazione sia settoriale che inter-settoriale, con la creazione di una "base tecnologica d'interscambio", che permetta contatti ravvicinati e la conseguente circolazione di idee tra gli imprenditori: creare un luogo (*hub*) dove si incontrino più facilmente e con maggiore frequenza imprenditori, università, sistema formativo locale e i rappresentanti delle istituzioni per creare progetti innovativi.

Infine, la grande trasformazione che ha investito il settore energetico e ambientale, impone alle utility investimenti ad alta intensità di capitali nell'innovazione, con un occhio particolare alla digitalizzazione, alla resilienza delle reti, a nuovi modelli di waste management orientati alla circular economy, a nuove infrastrutture per la mobilità sostenibile, ai servizi connessi a banda larga. A testimoniare come l'insufficiente dimensione di ASM Terni in un settore nel quale è sempre più forte la pressione al consolidamento e all'aggregazione, vi è la tensione finanziaria, causata soprattutto dalle scelte strategiche del socio Comune di Terni negli ultimi anni, che ha impedito il dispiegamento di tali investimenti, sia sul versante impiantistico sia su quello del capitale umano e delle competenze, nonché sul settore orizzontale delle connessioni e delle TLC. Assumendo che puntare all'eccellenza è

imprescindibile, attraverso l'efficienza e l'innovazione, per fare meglio di quanto richiesto dal regolatore nei settori regolati e di quanto fatto dai competitor sul libero mercato, occorre ripensare l'identità e il ruolo stesso dell'azienda, ponendo all'ordine del giorno un dibattito territoriale sulla partecipazione di ASM a processi di aggregazione e integrazione.

L'AGENDA

PRIORITÀ NUMERO 3

conTerni

una rete di città, una grande città media

1. **Perché. Un'eredità che non aiuta.** Molte città europee e italiane hanno già intrapreso percorsi collettivi, più o meno largamente condivisi da tutte le loro sfere sociali, per mettere a fuoco non solo come ripartire, ma anche verso quale idea di città ripartire. Tutte sono alle prese con l'urgenza di rimodellare il modo d'essere di quella combinazione di densità e diversità che non può in ogni caso venir meno. A Terni tuttavia fare tutto questo non basta. Terni come città arriva all'appuntamento con la ripartenza carica di tutti i nodi irrisolti della sua storia recente, impigliata in un groviglio di incertezze strutturali della sua economia e smarrita nel labirinto della sua memoria collettiva. Il declino che la accompagna da decenni – avendo in sequenza perso il treno dell'ICT degli anni novanta, quello delle città creative e dell'innovazione sociale del primo decennio del XXI secolo e quello di industria 4.0 del secondo decennio – sta rischiando di condurla stremata all'appuntamento con il *new normal* del post pandemia.
2. **Perché. Terni oltre sé stessa.** Terni arriva a questo appuntamento con il fiato doppiamente corto, sul piano demografico e su quello dimensionale. Ormai non basta più neppure il saldo migratorio a nascondere questo affaticamento, saldo per altro visto da molti con grande miopia come problema anziché come opportunità, secondo un'idea passiva e difensiva di territorialità. Né è più possibile ignorare il silenzioso ma costante processo di emigrazione intellettuale e professionale. Con questi numeri Terni non ce la fa a ripartire, non ce la fa a restare città. Occorre, per cominciare pensare e dare evidenza a quella Terni che è già "oltre Terni", alla Terni del sistema urbano integrato, all'area urbana funzionale. Alla Terni del sistema locale del lavoro, avremmo detto fino a qualche mese fa, e diciamo

ancora oggi nonostante non possiamo non considerare come tecnologia e remotizzazione del lavoro possano trasformare radicalmente lo stesso costruito del sistema locale del lavoro. Nel sistema urbano integrato i processi economici, la dislocazione del lavoro, la mobilità generate dall'intreccio tra servizi, sanità e istruzione dettano le regole dell'organizzazione sociale: spetta ai diversi produttori dei beni collettivi per la crescita urbana – uno dei quali, non il primo né necessariamente il più importante, comprende l'articolato mondo della politica locale – puntare su questa integrazione per ridefinire densità e dimensione dell'urbano a Terni e nelle città integrate con Terni. Le agglomerazioni urbane e la densità da essi generate danno vita a sistemi territoriali intercomunali da scoprire e fanno dimenticare i confini amministrativi di Comuni che come tali non esistono più. Il sistema locale del lavoro di Terni include un'area di 180.000 abitanti. L'OCSE (2019) classifica l'area urbana funzionale di Terni come una *"medium sized area"* di 170.000 abitanti, il 63% dei quali è concentrato nell'area *"core"*, l'ottava dell'Italia centrale.

Sistema locale del lavoro TERNI (Ancitel 2020)

Regione	Provincia	Comune	Superficie (kmq)	Pop.residente (Istat 2019)	Densità demografica (ab/kmq)
1 Lazio	Rieti	Configni	22,93	581	26,6
2 Umbria	Terni	Acquasparta	81,61	4.670	57,3
3 Umbria	Terni	Amelia	132,50	11.819	89,3
4 Umbria	Terni	Arrone	41,04	2.715	66,8
5 Umbria	Terni	Avigliano Umbro	51,34	2.473	48,9
6 Umbria	Terni	Calvi dell'Umbria	45,78	1.784	39,2
7 Umbria	Terni	Ferentillo	69,59	1.859	26,9
8 Umbria	Terni	Giove	15,09	1.897	127,5
9 Umbria	Terni	Lugnano in Teverina	29,83	1.434	48,7
10 Umbria	Terni	Montecastrilli	62,43	5.055	80,7
11 Umbria	Terni	Montefranco	10,09	1.283	129,3
12 Umbria	Terni	Narni	197,99	19.055	97,2
13 Umbria	Terni	Otricoli	27,53	1.798	66,4
14 Umbria	Terni	Penna in Teverina	10,00	1.068	108,4
15 Umbria	Terni	Polino	19,57	226	12,0
16 Umbria	Terni	San Gemini	27,90	4.938	178,7
17 Umbria	Terni	Stroncone	71,17	4.781	67,7
18 Umbria	Terni	Terni	212,43	110.749	523,4

Fonte: elaborazione Ancitel (2020)

3. **Cosa. Un congedo e un cammino.** All'azione politica e alle istituzioni politiche spetta il compito di entrare in questo processo di riconoscimento e accompagnamento dell'integrazione, non più solamente possibile strategia di sviluppo ma condizione essenziale per garantire gli ingredienti indispensabili per garantire densità e diversità, cioè per restare città. La strada è difficile ma la mappa delle possibilità è ben visibile: la costruzione di un nuovo sistema di governo aggregato dell'area urbana funzionale. Non occorre percorrere questo tragitto precipitosamente, occorre però sapere sin dall'inizio dove si vuole andare. Gli stadi della cooperazione istituzionale sono molteplici: dalla collaborazione in sede di pianificazione a quella per la gestione dei servizi pubblici alla costruzione di agenzie funzionalmente specializzate per il raggiungimento di specifici obiettivi sino alla fusione dei poteri pubblici locali. Due questioni sono però essenziali per la buona riuscita del processo: la presa d'atto irreversibile della natura sovrastrutturale se non ostativa dei confini territoriali regionali accanto al congedo altrettanto irreversibile dalle vecchie parole d'ordine. Riequilibrio territoriale, città regione, regione policentrica, Umbria mediana, policentrismo differenziato sono tutte strategie che appartengono a una stagione conclusa e a maggior ragione non più spendibili per le sfide del post pandemia. Il futuro di Terni si definisce oltre le dinamiche della sua appartenenza al contesto politico amministrativo regionale.

4. **Cosa. Sviluppo locale e politiche di coesione.** Con questo approccio vanno ricontrattate le strategie di sviluppo urbano che continueranno ad avere il loro spazio nelle politiche di coesione 2021-2027, con particolare riferimento all'obiettivo strategico di policy 5 (OP 5) previsto dalle proposte della Commissione e che include la promozione dello "sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale". Il recente documento della Giunta regionale Umbria "Verso il QSR regionale 2021-2027" lo conferma, richiedendo la messa a punto da parte delle città e non solo dei loro governi locali di "strategie territoriali integrate" rispetto alle quali evitare di agire singolarmente e "manifestare un forte interesse". Anche se in perfetta continuità con i precedenti governi regionali, il documento ribadisce – in ragione del raggiungimento di economie di scala che come vedremo tra poco non sono però l'unico criterio di orientamento – un ruolo "forte di coordinamento, presidio programmatico e attuativo" da parte della Regione che finisce con lo smorzare il dinamismo delle aree urbane funzionali. Governare le reti o governare mediante le reti rappresentano due assetti di *governance* territoriale profondamente diversi che mettono in luce due approcci distinti alla funzione dei livelli intermedi di governo, in particolare quello regionale: nel primo ci si ritaglia un ruolo estrattivo di intermediazione politica, nel secondo si agisce orizzontalmente apportando il proprio contributo funzionalmente differenziato. D'altra parte, nel confronto partenariale avviato a livello nazionale nel 2019 per la programmazione 2021-2027, si

ribadisce come le città medie debbano costruire coalizioni e progetti che vadano oltre il proprio confine amministrativo per abbracciare l'intero sistema territoriale locale, tenendo conto della diversa struttura, densità e dimensione dei territori. E tenendo conto soprattutto del sistema delle reciproche convenienze, da analizzare, individuare e mettere in comune in un gioco a somma positiva.

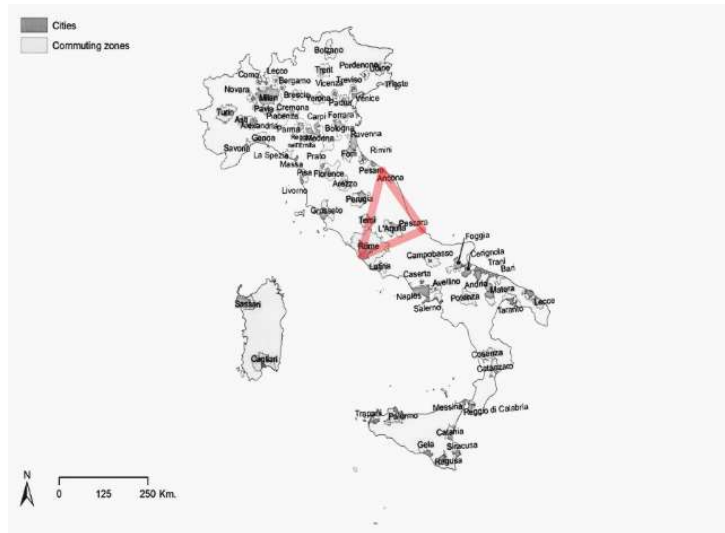
5. Cosa. Economie di scala. Componente importante ma non primaria della costruzione di un nuovo sistema di governo è il raggiungimento di maggiori livelli di efficienza nella produzione dei servizi pubblici, così come richiesto anche dalla legge regionale Umbria 23/2007. La cosa va tuttavia maneggiata con grande cautela: non sempre da questo punto di vista *"bigger is better"*. Nei servizi ad alta intensità di capitale è infatti possibile realizzare economie di scala: in generale in tutti i servizi che utilizzano infrastrutture di rete ma buoni obiettivi di razionalizzazione, rafforzamento e specializzazione si possono raggiungere anche per tutte le funzioni orizzontali di staff (risorse umane, finanza, ict). Gradi maggiori di complessità, per i quali l'aggregazione non funziona come efficientamento dei costi ma come miglioramento nella produzione (incremento delle risorse umane, incremento dei gruppi specializzati, efficientamento dei tempi di lavoro) si raggiungono nei servizi alla persona ad alta intensità di lavoro: welfare, cultura, istruzione. In ogni caso, il percorso verso un nuovo sistema di governo che sbocchi – secondo le procedure previste dalla legge regionale Umbria 14/2010 – nella costituzione di un nuovo Comune dell'area urbana funzionale beneficerebbe degli incentivi finanziari previsti dal quadro legislativo nazionale, cioè di trasferimenti aggiuntivi dal bilancio statale che possono arrivare a 2 mln euro/anno per i 10 anni successivi alla fusione, al netto degli ulteriori incentivi previsti dalla legge regionale Umbria 18/2003.

6. Cosa. La città a rete. Un nuovo sistema di governo dell'area urbana funzionale è tuttavia innanzi tutto uno strumento di accompagnamento e facilitazione dei processi di integrazione e agglomerazione. Qui ciò che conta è il riconoscimento e la valorizzazione della crescita della massa critica urbana in termini di potenziale economico. Contano in altri termini le reti locali dei soggetti attivi nell'ambito di un insieme di realtà urbane che in ragione dei significativi comuni interessi e delle specificità del contesto nel quale agiscono, costituiscono un relativamente autonomo sistema locale territoriale. E conta dunque la messa a fuoco dei fattori e dei beni collettivi per la competitività che possono ampliare le loro potenzialità in vista dello sviluppo e del perfezionamento dei livelli di integrazione e di aggregazione. Nel panorama

delle aree urbane funzionali dell'Italia centrale, Terni mostra qui le lacune che la accompagnano da decenni: il 26% della popolazione ha più di 65 anni; la percentuale di laureati sul totale dei residenti è inferiore alla media dell'Italia centrale; il numero di studenti universitari che frequentano i corsi del polo universitario per 10.000 residenti è inferiore alla media dell'Italia centrale, anche escludendo l'area romana; i posti letto per struttura ospedaliera sono inferiori a quelli delle città medie dell'Italia centrale; la stazione ferroviaria classificata come *gold* da RFI (secondo livello) soffre i limiti logistici del corridoio Orte-Falconara. Per superare limiti di questo o di altro tipo in termini di competitività del sistema locale territoriale altre città stanno sperimentando strategie di sviluppo delle reti locali: Pescara, Ancona, Forlì, Faenza, Rimini, non casualmente collocate lungo il corridoio Adriatico. La città a rete in altri termini non basta: alla strategia della città a rete occorre aggiungere quella delle reti di città.

7. **Cosa. Le reti di città. Un nuovo sistema di governo dell'area urbana funzionale è un passaggio cruciale per sviluppare una solida strategia di rete, in questo caso la rete o meglio le reti di città. Queste reti sono allo stesso tempo uno strumento per la competitività dei nodi che le compongono e una leva per aumentare il peso delle città nei processi decisionali delle politiche pubbliche nazionali ed europee.** Dal punto di vista della strategia delle reti di città ciò che conta è la realizzazione di economie di integrazione verticale e orizzontale che possono essere raggiunte mettendo in relazione diverse e distinte aree urbane funzionali all'interno di reti economiche, logistiche e organizzative. I miglioramenti di scala e di peso sono dunque raggiungibili connettendo le città e non soltanto puntando a incrementi dimensionali individuali delle singole città o delle singole aree urbane funzionali. Qui la sfida per l'area urbana funzionale ternana prima ancora che dimensionale o di specializzazione viene dal rischio dell'isolamento relazionale, logistico ed economico. Il che per Terni significa sciogliere i due nodi della sua collocazione territoriale: il rapporto con l'area metropolitana romana e la collocazione lungo il corridoio Civitavecchia-Ancona, in altri termini il rapporto con Roma e con l'asse Adriatico. È questo il triangolo e il confine delle traiettorie di sviluppo dell'Italia centrale che interessano l'area urbana funzionale ternana, perimetrabile attraverso le prospettive di sviluppo dell'AVR (alta velocità di rete) decisamente più rilevanti delle fermate di partenza o di transito dei Frecciarossa Trenitalia.

Triangolo Roma – medio Adriatico



8. **Chi. Accordi e alleanze. Solo nel quadro di una strategia di sviluppo che tenga conto delle dinamiche della città a rete e del contesto delle reti di città dell'Italia centrale trova posto la progettazione e la realizzazione di un nuovo sistema di governo dell'area urbana funzionale ternana.** Il quadro legislativo statale e regionale prevede l'intervento di una molteplicità di soggetti, diversi in ragione della scala degli assetti istituzionali che si intendono perseguire. Gli assetti negoziali (intese, convenzioni tra Comuni, accordi di programma) richiedono l'iniziativa dei governi locali e la sottoscrizione di protocolli operativi. Si tratta di strumenti flessibili e dunque facilmente attivabili la cui consistenza può essere significativa solo nella prospettiva del raggiungimento di successivi e più intensi livelli di integrazione, secondo una strategia scalare. La creazione di un soggetto distinto specializzato (Unione di Comuni) che gestisca inizialmente una o più funzioni, preferibilmente di carattere regolatorio (ambiente, urbanistica, mobilità) al posto dei Comuni partecipanti, esige da parte di questi ultimi la scelta di un livello superiore di integrazione, comporta il conferimento di risorse finanziarie, umane e strumentali, beneficia di contributi straordinari statali e regionali. Lo stadio finale, obiettivo auspicabile e realistico di integrazione con la fusione di Comuni e la creazione di un unico Comune, richiede l'attivazione – oltre alle decisioni dei governi locali – di una procedura legislativa regionale e lo svolgimento di un referendum consultivo così come previsto dallo statuto regionale Umbria, dalle leggi regionali 18/2003 e 14/2010 ed è accompagnato da significativi incentivi statali e regionali.

Le arene decisionali per la fusione di Comuni



9. **Cosa. La città poliarchica. L'attivazione del processo di integrazione delle strutture di governo delle città dell'area urbana funzionale ternana ha spiccate caratteristiche di complessità e richiede la creazione di condizioni di contesto favorevoli al suo avvio, alla sua conduzione e al suo perfezionamento.** Nella città poliarchica, il concorso di più sfere sociali all'attivazione del processo appare come essenziale accanto ad altri due elementi: l'avvio indipendente e autonomo di uno o più percorsi partecipati che – indipendentemente dallo strumento referendario previsto per la sola ipotesi della fusione – consentano il consolidamento di dinamiche orizzontali condivise, con fasi di discussione pubblica e di valutazione in itinere; la costituzione di un soggetto operativo dedicato flessibile, ad esempio una fondazione in una delle sue possibili configurazioni, cui sia delegato da tutti i soggetti attivatori il ruolo di presidio tecnico e di facilitatore strategico dell'intero processo.

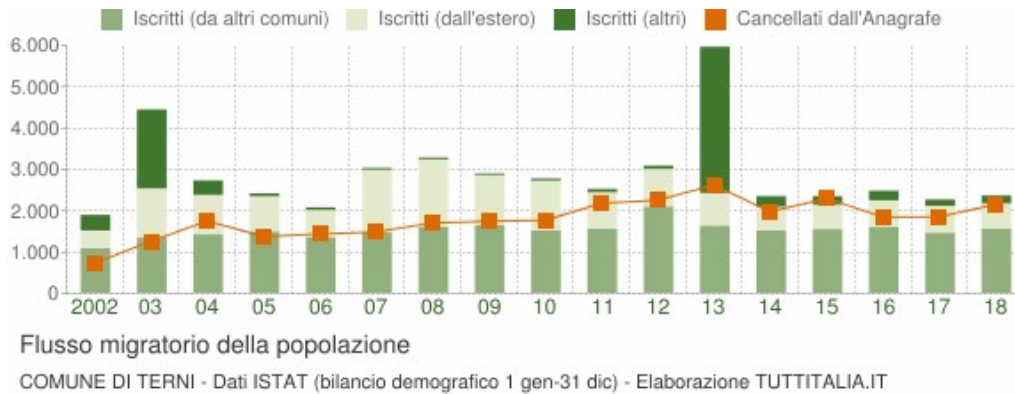
L'AGENDA

PRIORITÀ NUMERO 4

daTerni mai più isolati

1. **Perché. Il tesoro “geopolitico”.** Realtà urbane più o meno complesse hanno da sempre definito in modo **“naturale” la loro vocazione geopolitica.** Il sistema di relazioni territoriali, lo sviluppo delle connessioni e la programmazione infrastrutturale, il ripensamento degli spazi urbani, derivano da una presa di coscienza collettiva della vocazione geopolitica e rappresentano, al tempo stesso, i caratteri di identità storica e dinamica di una città. I consolidati fenomeni di inurbamento globale correlati con l'andamento demografico dell'area metropolitana romana e quello delle medie città dell'Italia centrale, ci offrono un quadro tendenziale che conferma, per Terni e il suo territorio, la percezione di una realtà sospesa con potenzialità inesprese e difficoltà manifeste.
2. **Perché. Roma regione Capitale è uno dei centri urbani più attrattivi della penisola, sia pur con un andamento pressoché stabile nell'ultimo quinquennio e una tendenza al decremento nell'ultimo triennio.** L'aumento della popolazione straniera non ha compensato, infatti, la diminuzione dei nuovi nati e la fuga oltreconfine (+126% di cancellati per l'estero). A questo fenomeno va associata la crescita delle aree immediatamente limitrofe all'area metropolitana, con particolare rilievo nella cintura sud nella direttrice Pontina e nell'area nord-est. La dinamica demografica di Terni (sostanziale stabilità determinata da un rilevante saldo migratorio) si colloca in una sorta di limbo rispetto ai marcati

fenomeni di spopolamento accentuati nelle città medio-piccole collocate nelle cosiddette aree interne o svantaggiate: nel centro Italia i casi eclatanti di Ascoli (-5,3%) ed Urbino (-7,2%).



Da questo punto di vista le criticità e i ritardi di Terni e del suo sistema urbano complesso sono lampanti e lasciano spazio ad una vasta gamma di valutazioni. La capacità di attrazione ruota attorno a due grandi temi: la definizione di una nuova dimensione territoriale dello sviluppo – la “città grande” – e la costruzione di un sistema di relazioni istituzionali, economiche, culturali e di infrastrutture materiali ed immateriali – le “reti di città” – che facciano emergere il ruolo strategico e di interconnessione del suo sistema urbano complesso.

3. Cosa. I corridoi, le reti e le relazioni funzionali. Le questioni di maggior rilievo in questo contesto, il corridoio Tirreno/Adriatico, rapporto con l'area metropolitana romana, l'Umbria Flaminia, la questione intermodale/logistica, si arricchiscono di alcuni corollari contingenti di grande rilievo. Innanzitutto, la programmazione infrastrutturale nazionale e regionale legata alle strategie, agli strumenti e finanziamenti europei in risposta alla pandemia da coronavirus. In secondo luogo, la crisi industriale (con per altri versi il tema AST in primo piano) e le questioni della competitività del territorio. Infine, i temi dei collegamenti resi manifesti dall'emergenza e da temporanee chiusure e limitazioni viarie interregionali. All'interno dei criteri di sviluppo della rete di città localizzate nell'asse Tirreno (area metropolitana romana/Civitavecchia) e medio Adriatica (litoranea Ancona-Pescara) si delineano le relazioni materiali/immateriali dell'area urbana funzionale ternana nella sua caratterizzazione strategica. Sempre in questo contesto si colloca il tema dello snodo cosiddetto “Porta dell'Umbria”, con le implicite connessioni relative al rapporto con l'alto Lazio e l'area metropolitana di Roma: l'adeguamento della viabilità e dei servizi di accesso all'A1, i servizi di connessione e collegamento con l'area metropolitana romana, la logistica e l'intermodalità (Orte e Terni Narni). Basti pensare

all'incidenza neppure paragonabile -e per il solo sistema turistico-ricettivo Perugia/Alta Umbria- del volume di transito attraverso il nodo dell'uscita A1 Orte lungo il corridoio Civitavecchia Viterbo Terni Rieti rispetto alla fermata a Fontivegge dell'AV o all'aeroporto San Francesco di Perugia. Sulla questione cruciale del "corridoio Roma-Ancona", nello specifico la trasformazione in AVR della linea ferroviaria Orte/Falconara, le decisioni del governo centrale sembrano ancora oscillare. La sottoscrizione di un Protocollo di intesa Governo-Regioni (Marche e Umbria) per l'individuazione di un gruppo di lavoro che definisca gli interventi di tipo infrastrutturale e tecnologico finalizzati al miglioramento del collegamento ferroviario tra la Linea dorsale (Firenze - Orte - Roma) e la Direttrice adriatica, sia per il traffico passeggeri sia per il trasporto delle merci, appare come il necessario punto di avvio di un percorso operativo che deve essere anche di monitoraggio e di stimolo. Accanto a tutto ciò stenta, infine, ad assumere il giusto peso la questione del corridoio alternativo Nord-Sud che intreccia le due direttrici (Tirreno/Adriatico e Flaminia). Infine, uno sguardo d'insieme a questi dati e alle possibilità appena accennate, consente e quasi spinge ad andare oltre *slogan* vecchi e fuorvianti, come quello di "Terni porta dell'Umbria". Mentre l'Umbria come nozione reale declina e si scioglie, il collegamento tra il porto di Civitavecchia e l'area romana e la ben più dinamica direttrice adriatica acquisisce un valore sistemico primario. Esso per l'Unione Europea rappresenta un presidio vitale sul fronte Sud ed un terminale degli assi e dei flussi che corrono dal centro vitale Renano-Padano verso l'intera penisola ed oltre. Se questo asse cede, verso Sud l'Europa vitale rischia di fermarsi al Po od al massimo di prolungarsi come un rivolo sul bordo ovest dell'Adriatico. L'indebolimento infrastrutturale della dorsale tirrenica, poi, incrementa il valore strategico cui si è appena accennato. Sicché Terni, ed intorno a Terni l'Umbria Flaminia (Orte-Narni-Terni-Spoleto-Foligno), diventano il cuore e lo snodo di una connessione multimodale di rilievo europea e dunque di non trascurabile rilevanza globale.

4. **Chi. Narni come driver. Attorno a questa visione strategica si sta concentrando, da tempo l'attività, di programmazione e sviluppo del Comune di Narni** - viabilità alternativa, Gole del Nera, *Leolandia*, aree industriali, programmazione culturale ed eventi - alla quale non sembra ancora agganciarsi un'integrata strategia della città pivot - Terni - se non riguardo al lento cammino del Piano urbano integrato della mobilità sostenibile dell'intera area Terni Narni.

5. **Cosa. Le strategie di medio periodo.** Su questi temi occorre approfondire alcuni dati e tematiche necessarie a confortare ulteriormente questa visione e definire una possibile strategia di confronto e d'azione sul modello della “grande area urbana” di (e a partire da) Terni e Narni. In chiave istituzionale l'elenco delle priorità della Regione dell'Umbria, incardinato entro il vecchio modello centralistico della “Città-Regione”, per nulla intaccato dalla successiva nominalistica stagione dell'Umbria policentrica, è incompatibile con la visione plurale, interconnessa e funzionale che emerge dalla prospettiva delineata in queste pagine. In questo contesto sono possibili diverse modalità d'azione: dalla pressione per modificare l'agenda politica regionale a modello istituzionale invariato, alla richiesta di modifica del modello istituzionale regionale anche attraverso la proposta di uno stravolgimento radicale dell'ordine di priorità territoriali. La amministrazione regionale può essere ostacolo o partner di una azione che la supera e superandola la riqualifica, ma deve dimenticare di poter ancora ambire ad essere vertice o *leader* di una piramide irrealistica.

6. **Chi. Una strategia di rilievo nazionale.** Questa strategia di medio periodo esige la definizione di linee generali e priorità d'intervento; l'individuazione degli interlocutori (RFI, Autostrade, ANAS, Governo nazionale e istituzioni a diversi livelli a partire dalla Regione dell'Umbria); l'elaborazione di alcune proposte che rendano immediatamente tangibile il ruolo territoriale della realtà urbana Terni Narni.

7. **Cosa. Tre proposte per partire. Si può cominciare con tre obiettivi non esaustivi, ma emblematici.** Il primo: sciogliere il nodo relativo alle priorità previste nel “Piano Italia Veloce” e nelle ipotesi di PNRR, riconoscendo complementari i collegamenti Roma/Ancona o Roma/Pescara. Si badi: il secondo asse attraversa un deserto, il primo un polo molto più dinamico come quello dell'Umbria Flaminia dove trova allocazione una percentuale altissima della manifattura Umbro-marchigiana. Il secondo: definire come area urbana complessa, nel contesto della direttrice Flaminia, le tematiche e i progetti preminenti con oggetto i rapporti interregionali e, in particolare, quelli con l'area Metropolitana di Roma: collegamenti veloci, servizi, intermodalità e logistica. Il terzo: rilanciare, anche attraverso una nuova classificazione funzionale del collegamento stradale umbro, la centralità dell'itinerario europeo E45. Un'infrastruttura viaria, oggi assolutamente inadeguata, con un crescente volume di traffico, prevalentemente pesante, in quanto economica alternativa alla A1 verso il Nord Est (Ravenna/Mestre), Trieste e i Balcani. Un corridoio di particolare rilievo anche nella costruzione del raccordo tra i due mari una volta giunta a completamento la Orte/Civitavecchia.

L'AGENDA

PRIORITÀ NUMERO 5

perTerni nessuno è straniero

1. **Perché.** Il passaggio da multiculturalità a pluralità ha bisogno anche a Terni di una nuova consapevolezza, individuale e collettiva, di prassi coerenti, ed in prospettiva di istituzioni rinnovate. Questo significa prima di tutto l'assunzione della consapevolezza che la dimensione plurale della nostra città e di ciascuna delle sue componenti è una grande risorsa. Il passo successivo è la trasformazione creativa della consapevolezza in uno o più progetti volti a creare una rete di relazioni, interconnessa e policentrica.
2. **Chi.** La scuola contesto cruciale per l'inclusione. In questo processo, il mondo della scuola assume un ruolo insostituibile per supportare e migliorare i rapporti scuola famiglia, sia per garantire il diritto allo studio dalla scuola dell'obbligo alla formazione terziaria. Ad esempio, sarebbe utile incentivare la partecipazione dei genitori alla vita scolastica dei propri figli, infatti molte famiglie di cittadinanza non italiana hanno difficoltà a capire l'organizzazione della scuola e questo, unito alle problematiche linguistiche, ne limita il coinvolgimento. L'obiettivo si può raggiungere attivando le scuole stesse per estendere l'informazione sulle attività e sul funzionamento interno, con la collaborazione dell'amministrazione locale e delle associazioni, tramite i mediatori linguistico-culturali in qualità di traduttori e facilitatori. Quest'opera di informazione organica può facilitare un miglior orientamento formativo e professionale delle alunne e degli alunni appartenenti ai gruppi più vulnerabili. Un orientamento particolarmente importante al termine del secondo ciclo dell'istruzione, al fine di sostenere le ragazze e i ragazzi verso la futura formazione terziaria. Sull'altro versante e in

collaborazione con enti non profit (Fondazione CARIT, OPM Valdese, associazioni ed istituzioni del mondo cattolico altri) si possono elaborare consistenti progetti di sostegno economico (borse di studio) alle famiglie che non sono in grado di sostenere i costi degli studi superiori. Considerando il numero elevato di alunni provenienti da famiglie di cittadinanza non italiana presenti nelle scuole della città, sarebbe utile promuovere quegli indirizzi educativi altamente inclusivi presenti nella scuola pubblica della nostra città e incentivare la partecipazione dei genitori alla vita scolastica dei propri figli.

3. Non di rado alcune famiglie di origine straniera (ma non solo) meno abbienti scelgono per i figli un percorso di formazione professionale breve, basandosi fondamentalmente su fattori di tipo economico. Alla dimensione scuola va affiancata la dimensione del doposcuola, intesa non solo come un luogo in cui “fare i compiti” ma anche come luogo di formazione di reti di relazioni e di nuove trame associative. A Terni esistono già diverse iniziative di questo genere, tuttavia è urgente costruire occasioni di coordinamento “leggero” tra tutte queste attività per superare il luogo comune, secondo il quale “chi fa per sé fa per tre”. In questo ambito un ruolo spetta al CESVOL di Terni. È altresì importante creare collegamenti tra attività di formazione extrascolastica gestite da confessioni religiose o da associazioni direttamente legate alle comunità di fede.

4. **Cosa. I festival luogo di incontro. Il film festival “Popoli e religioni” (ISTESS) nel panorama ternano è un’importante iniziativa culturale che si muove in una dimensione interculturale che mette al centro il pluralismo religioso.** È auspicabile promuovere una raccolta dei fondi per sostenere il festival. D’altro canto, il gruppo promotore del festival, opportunamente allargato, potrebbe farsi carico di una “Giornata dei popoli e delle religioni” da collegare o alle giornate valentiniane oppure alla festa del “Cantamaggio”. Le tematiche intorno alle quali esperienze di questo tipo possono crescere sono molteplici: a cominciare dal confronto e la contaminazione di culture gastronomiche, alla conoscenza delle festività religiose, alla conoscenza delle pratiche ludiche o teatrali.

5. **Cosa. Conoscere per rinsaldare la consapevolezza della pluralità. È necessario un monitoraggio accurato e continuo della popolazione della nostra città, della sua articolazione, della sua distribuzione sul territorio.** Una valida banca dati per quanto riguarda le fasce socialmente deboli è stata già costruita

dalla Caritas diocesana. Un passo successivo è necessario per fotografare quella parte della popolazione ternana di origine straniera che contribuisce attivamente al PIL della nostra zona, talvolta anche con la creazione di nuove imprese e di nuovi posti di lavoro.

6. **Cosa. Conoscere per prevenire.** Il medesimo percorso si potrebbe seguire per far conoscere l'organizzazione e il funzionamento della sanità. Molti stranieri si recano al Pronto Soccorso per problematiche minime che sarebbero facilmente risolte dal medico di medicina generale. Sarebbe auspicabile la partecipazione attiva della Usl2 di Terni e delle associazioni, sempre tramite i mediatori linguistico-culturali.

7. **Chi. Le donne.** È auspicabile organizzare degli incontri informativi rivolti alle donne straniere spaziando da tematiche relative alla violenza domestica e alla salute femminile. Si potrebbe prevedere il coinvolgimento della Casa delle donne, dei Consultori e di altri servizi che rappresentano un esempio di interculturalità da sostenere e rafforzare. Anche in questo caso, sarebbe auspicabile la collaborazione delle associazioni (es. il progetto sullo sfruttamento della Caritas), con la presenza di mediatrici linguistico-culturali.

8. **Cosa. La casa delle culture.** Per favorire la partecipazione della popolazione straniera alla vita culturale della città, si potrebbero organizzare incontri presso bct (biblioteca comunale terni) o presso le librerie della città per presentare libri su tematiche migratorie e interculturali. Potrebbero essere coinvolti il Comune e le associazioni e si potrebbe dar vita ad una fondazione *no profit ad hoc* capace di raccogliere finanziamenti di taglie diverse. La partecipazione a questa fondazione deve essere aperta a tutti. Terni avrebbe in prospettiva bisogno di una vera e propria Casa delle culture gestita dalla fondazione con la più ampia partecipazione possibile.

9. **Cosa. Curare il dialogo interreligioso.** Si tratta di una realtà che si intreccia con quella del dialogo interculturale anche se non va con questo confusa. Diversi tentativi sono stati fatti in questa direzione nel corso degli ultimi anni, senza raggiungere ancora risultati significativi. Un'iniziativa da proseguire e rafforzare in collaborazione con l'Azione Cattolica di Terni Narni Amelia è una sorta di "dialogo

itinerante” semplice ma efficace. Una comunità di fede invita le altre per una cena tipica della propria cultura gastronomica e con ciò comincia a creare spazi civili di dialogo e di reciproca conoscenza. Iniziative simili sono state già promosse nell’ambito del Festival “Popoli e religioni”. Si tratterebbe dunque non di un dialogo accademico ma di un dialogo esperienziale.

10. **Cosa. italianoL2.** Nella situazione attuale è urgente integrare diverse iniziative di insegnamento della lingua e della cultura italiana in un unico progetto che potrebbe usufruire di uno spazio o più spazi messi a disposizione dall’Amministrazione comunale e da altri enti che dispongono di tali strutture. Sul piano didattico i programmi e i metodi d’insegnamento dovrebbero essere armonizzati, di modo che non ci siano sostanziali differenze legati alla diversità delle risorse disponibili. L’italiano L2 per gli immigrati di qualsiasi età rappresenta la lingua per comunicare, fare amicizia, studiare, lavorare, vivere in Italia. Si acquisisce nel contatto diretto in tutti i luoghi di incontro, dalla scuola al posto di lavoro. L’offerta sul territorio è molteplice ma c’è ampio spazio per una crescita della qualità, della stabilità e della sistematicità degli interventi. L’offerta per gli adulti è demandata ai CPIA che offrono numerosi corsi secondo vari livelli di competenza linguistica. Si evidenzia in tutto questo la mancanza di un investimento in grado di orientare le scelte e di generare sedi di confronto e valutazione tra gli operatori delle varie scuole, gli insegnanti e i mediatori culturali. Si potrebbe ipotizzare un intervento integrato a livello locale così articolato: formazione di insegnanti e mediatori specializzati; spazi di confronto e di discussione sulle modalità e sugli obiettivi; testi e materiali didattici.
11. **Cosa. Patti associativi.** La molteplicità delle comunità etniche presenti in città richiede e consente una trasparente valorizzazione delle originalità all’interno di uno spazio pubblico condiviso. Ciascuna comunità potrebbe essere sfidata ed accompagnata ad organizzarsi al proprio interno attraverso libere espressioni associative (ove non già esistenti) in modo da farsi partner di pubbliche amministrazioni e di altri soggetti operativi sul territorio. In presenza di standard elevati di trasparenza, inclusività, eguaglianza di opportunità, responsabilità e turnazione delle cariche, questi attori potrebbero assumere funzioni di interesse generale di grande rilievo e di grande visibilità. Ciò comporterebbe emersione, contaminazione positiva di valori, crescita di capitale sociale per tutta la comunità ternana e crescita di un regime di mutuo ed esigente riconoscimento. Ciò potrebbe prendere innanzitutto la forma della stipula di accordi specifici in tema di innovazione sociale, progettazione partecipata e lavoro di comunità

tra istituzioni pubbliche e private e queste associazioni. Più di una indistinta consulta interculturale o interreligiosa, una strada già percorsa in passato con risultati insoddisfacenti, servono assunzioni di responsabilità civica di ogni soggetto associativo, piccolo o grande che sia, presente sul territorio, allo scopo di generare allo stesso tempo riconoscimento di identità ed emancipazione individuale.

L'AGENDA E GLI ATTORI

CHI	PRIORITY				
	1	2	3	4	5
Associazioni espressioni delle nazionalità di immigrati presenti					
Associazioni progetto "Ex-progettare l'abbandono"					
Associazioni progetto "Trenta e lode"					
Aecom, Ancitel Energia e Ambiente					
ACEA					
ASM					
AST					
Aziende del Polo chimico di Nera Montoro					
Azione cattolica TNA					
Casa delle donne					
CCIAA Terni					
CESVOL					
CGIL Terni					
CISL Terni					
Chiesa cattolica: Diocesi TNA					
Chiesa evangelica valdese metodista Terni					
CNA					
Commercianti del centro di Terni					
Comune di Acquasparta					
Comune di Amelia					
Comune di Arrone					
Comune di Avigliano Umbro					
Comune di Calvi					
Comune di Configni					
Comune di Ferentillo					
Comune di Giove					
Comune di Lugnano in Teverina					
Comune di Montecastrilli					
Comune di Montefranco					
Comune di Narni					
Comune di Otricoli					
Comune di Penna in Teverina					
Comune di Polino					
Comune di San Gemini					
Comune di Stroncone					
Comune di Terni					
Confapi					
Confartigianato Terni					
Confesercenti Terni					
Confcommercio					
Confindustria Terni					
Coop					
Engie					
ERG					
Federmanager Terni					
Fondazione CARIT					
Gepafin					
Istituti scolastici statali e paritari					
ISTESS					
Linde					
Lo stato dei luoghi					
MIT, RFI con Regione Umbria, Regione Marche					
Novamont					
Polo Terni della Università di Perugia					
Regione Lazio					
Regione Umbria					
Regione Marche					
Scuole di lingua					
Scuole paritarie					
Società di coworking					
Sviluppumbria					
Tarkett					
Terni al centro					
Terni Tech Economy					
Topojarvi					
UIL Terni					
Università RomaTre					

L'AGENDA E IL NEXT GENERATION ITALY

<i>le missioni NGItaly</i>		digitalizzazio ne innovazione	green	infrastrutture mobilità sostenibile	istruzione ricerca	coesione sociale coesione	salute
<i>le priorità Agenda</i>							
1	inTerni: l'impresa rigenera la città.						
2	aTerni: quale manifattura.						
3	conTerni: una grande città media.						
4	versoTerni: mai più isolati.						
5	perTerni: nessuno è straniero.						

L'AGENDA E IL PIANO COESIONE UE 2021-2027

<i>le priorità UE 2021-2027</i>		UE più intelligente: innovazione ricerca digitalizzazione	UE più verde: economia circolare efficienza energetica energie rinnovabili	UE più connessa: connettività digitale sistemi di trasporto accesso nodi urbani mobilità sostenibile	UE più sociale: occupazione, istruzione formazione inclusione, ricerca	UE vicina ai cittadini: aree metropolitane aree città intermedie aree interne
<i>le priorità Agenda</i>						
1	inTerni: l'impresa rigenera la città.					
2	aTerni: quale manifattura.					
3	conTerni: una grande città media					
4	versoTerni: mai più isolati.					
5	perTerni: nessuno è straniero.					

MANIFESTO **51**

saremo diversi, scegliamo come