

## Formazione dei piani e piani di formazione. Urbanisti e formatori di fronte al dominio della complessità.

di Gianni Agnesa\*

Anche l'ultimo convegno AIF di Genova sulle "formazioni generative" ha ribadito come una formazione responsabile ed efficace si debba sviluppare secondo logiche che tentano di combinare elementi dicotomici (generalità e specificità, organizzazione e persona, breve e lungo periodo, linearità e articolazione) appoggiandosi a saperi e approcci differenti, sviluppati in contesti spesso molto distanti dalle discipline più propriamente legate alle scienze dell'organizzazione e dell'apprendimento (teatro, musica, sport, cinema, agricoltura, gastronomia, letteratura, pubblicità, ecc.).

Questa contaminazione trova una sua più evidente rappresentazione nelle metafore che spesso i formatori utilizzano per descrivere compiutamente le proprie esperienze: un viaggio, una maratona, un film, una prova d'orchestra, una scalata, un'enciclopedia, un'opera musicale...

Tra i tanti diversi parallelismi che si possono fare con i processi formativi condotti in azienda (sia privata che pubblica), quello dell'elaborazione e attuazione di un piano urbanistico contiene una serie di analogie davvero sorprendenti.

### **La sequenza delle fasi**

Come tutte le attività processuali, riconducibili al Project Cycle Management, la progettazione, realizzazione, monitoraggio e aggiornamento di un piano urbanistico segue una sequenza di fasi che parte da un'analisi multidisciplinare e a più attori, passa attraverso diversi gradi di formalizzazione, si concretizza in un complesso di azioni che supportano i cambiamenti e le trasformazioni e si chiude con un

---

\* Laureato in ingegneria, ha svolto ricerche nel campo dell'edilizia abitativa, della riqualificazione dei centri storici e della pianificazione delle aree urbane verdi. E' project manager presso il Formez in attività formative e di assistenza tecnica per la Pubblica Amministrazione. Componente del direttivo nazionale AIF, è responsabile del settore formazione formatori. E-mail: [gagnesa@formez.it](mailto:gagnesa@formez.it)

bilancio che, verificando i risultati conseguiti, genera nuove iniziative e nuovi piani.

Fare un piano di governo del territorio in un comune così come fare un programma formativo in un'azienda non è operazione semplice e richiede grande esperienza. Le analisi dei piani urbanistici, come quelle dei piani formativi, si basano su elementi quantitativi e qualitativi, guardano al passato e alla stratificazioni storiche, alle dimensioni formali e informali, si orientano verso aspetti che possono rivelarsi strategici, in una logica evolutiva e di scenari alternativi futuri.

Purtroppo, come in molte esperienze formative meno riuscite, le attività di pianificazione territoriale risultano essere discontinue ed incoerenti, legate alla sindrome DAD (Decidi, Annuncia e Difendi) piuttosto che a responsabili e ponderati processi partecipativi.

Piani tecnocratici e burocratici, piani asfitticamente settoriali e scarsamente innovativi, piani sganciati dai fabbisogni e autoreferenziali, si sono accumulati negli ultimi vent'anni negli scaffali dei comuni, con una doppia aggravante:

- il fatto che la redazione del piano urbanistico di un Comune di 400.000 abitanti costa 20-30 volte quella del piano di formazione dello stesso Comune;
- la constatazione che, in caso di macroscopici errori di previsione, programmazione e/o attuazione, gli effetti di un piano urbanistico malfatto si perpetuano nel tempo e talvolta in modo irreversibile.

## **Gli attori**

Da un punto di vista metodologico, il mondo dell'urbanistica e quello della formazione si scambiano sempre più spesso modalità di progettazione e presa delle decisioni.

Focus group, Metaplan, Role playing o i più recenti EASW (European Awareness Scenario Workshop), OST (Open Space Tecnolgy) o BarCamp si segnalano nei momenti di avvio e orientamento in entrambi i casi in esame. La similitudine nasce dalla necessità di mettere a confronto la molteplicità degli attori in gioco: ai committenti (formali e reali) si associano i responsabili dell'organizzazione (e del processo), i consulenti capofila e gli specialisti di settore, i referenti interni, gli stakeholders, i clienti (così come vengono rivisti anche i cittadini), oltre alle rappresentanze sindacali, alle associazioni, agli ineliminabili accademici, ecc.

Sempre più spesso nelle riviste specializzate si parla di “formazione” dei Piani urbanistici a sottolineare il prendere “forma” progressivo del progetto, partendo da una o più idee iniziali e centrali, che si specificano, si articolano, si dettagliano secondo una traiettoria di razionalità circolare, contraddistinta da numerosi ed insostituibili feed-back intermedi.

Ma come avviene in tanti programmi formativi, anche molti degli attori della pianificazione urbanistica sono impreparati o giocano male il loro ruolo, facendo valere ossessivamente il potere di veto, rinunciando ad affiancare alle critiche le proposte, compiendo esiziali invasioni di campo, ovvero rinunciando tout-court a svolgere un qualsivoglia ruolo.

Al di là delle volontà e capacità dei singoli, in entrambi i casi è doverosa un’attenta regia dei processi partecipativi, per evitare pericolose derive: dagli inutili assemblearismi agli eccessi di segmentazione e formalizzazione dei differenti contributi.

## **La forma**

Un Piano urbanistico si articola, di regola, nello zoning delle aree (cioè la destinazione funzionale delle differenti parti del territorio), in azioni diffuse con l’identificazione di interventi generali (le opere di urbanizzazione primaria e secondaria), nel disegno della rete viaria (alle diverse scale) e delle reti infrastrutturali e tecnologiche. Parti consolidate e parti nuove, si combinano con innovazioni e singolarità.

Anche sotto questo profilo non c’è nulla di diverso da un Piano di formazione, in cui azioni diffuse (formazione centrata sulle competenze di base e/o trasversali) si associano a linee di attività riferite a differenti categorie di destinatari, a diverse unità organizzative, a molteplici aree di contenuto, a distinte modalità di erogazione.

Molti piani urbanistici (dipende dalle leggi regionali) si compongono di un Piano Strutturale, di un Piano Operativo e di specifici regolamenti. Gli urbanisti tentano cioè di scomporre il problema di una differente programmazione per il lungo e il medio periodo (nonché quello della gestione delle emergenze), mediante strumenti con diversi livelli di determinazione, tra loro coerenti e coordinati. Allo stesso modo sempre più numerosi sono i piani di formazione costituiti da “invarianti” (l’addestramento, la formazione obbligatoria, le azioni pluriennali e di formazione permanente), da parti che rappresentano invece una discontinuità, più o meno accentuata col passato o, ancora, da parti non definite e da progettare in corso d’opera in funzione delle esigenze

correnti. Anche in questo caso ai Piani si associano di spesso regolamenti di formazione o carte dei servizi.

Ma se queste sono le caratteristiche metaformali, le analogie maggiori si ritrovano probabilmente nella dimensione documentale del prodotto "piano", con parti analitiche, tabelle statistiche, schemi e diagrammi, mappe e parti narrative, iconografie, simulazioni. La fisicità e la forma del Piano costituisce un aspetto non secondario (talvolta l'unico) di qualità, rappresentatività, leggibilità e intelligibilità, dello stesso Piano (sia urbanistico che formativo).

### **Etica ed estetica**

L'urbanistica, come e più della formazione, si muove all'interno di interessi differenti e non sempre conciliabili. Gli obiettivi generali (quantunque condivisi) devono fare i conti con mediazioni, compromessi, contraddizioni, gerarchizzazioni e scelte di parte che costituiscono l'ordito, lo sfondo su cui si situano le decisioni e le azioni conseguenti. In entrambi i casi le conclusioni sono frutto di negoziazioni, concertazioni, contrattazioni. Occorre per questo un importante sforzo etico da parte dei progettisti (e di quanti concorrono all'elaborazione) del Piano. Un buon piano è certamente etico, responsabile, consapevole, equo, portatore di valori.

In urbanistica si parla di perequazione (dei vantaggi) come contrapposizione alla speculazione e alla rendita differenziata o di posizione. Nel campo della formazione si parla di pari opportunità, di convenienza per l'organizzazione e per la persona: principi, propositi che si colgono più per la loro diffusa mancanza piuttosto che per la loro visibile e conclamata presenza.

Sia in urbanistica come nella formazione, i piani hanno fortissime, centrali connessioni con i comportamenti, con l'essere (il benessere) e con la qualità della vita delle persone. Già nel Piano per il quartiere Gallaratese a Milano negli anni '70, ad esempio, Carlo Aymonino dichiarava esplicitamente di voler concorrere con il proprio progetto a rompere la tradizionale concezione della zona residenziale seriale (articolata solo in edifici industrializzati, a loro volta suddivisi in semplici appartamenti/box), ritornando al progetto di architettura, ideando un'ampia gamma di servizi e spazi di relazione con le abitazioni e inseguendo l'idea di una città complessa, tumultuosa, viva. Il progettista adottava dunque un modello di riferimento disciplinare che, sul piano linguistico, simbolico, valoriale, funzionale offriva la possibilità di interferire positivamente sui processi aggregativi. Certo oggi possiamo

parlare di un eccesso di determinismo e tecnocrazia, ma contestualizzando il proposito del grande architetto italiano, si deve riconoscere come Aymonino abbia con coraggio puntato a progettare “luoghi” in cui le persone vivessero bene, riconoscendoli e riconoscendosi.

Se nel campo della formazione il richiamo alla qualità estetica, alla ricerca del ben-essere, non disgiunto dal bel-essere, è una recente acquisizione, fin dalla nascita dell'urbanistica la città ideale ha ricercato una qualità di segni, di forme, di paesaggio. Ma in entrambi i casi (urbanistica e formazione), a condizioni date costanti, l'estetica ha dovuto fare i conti con la funzionalità esasperata, i limiti espressivi e culturali, la normalizzazione e la banalizzazione dell'immagine, la perdita della qualità formale perché non cercata e più spesso perché non richiesta.

Eppure proprio nel nostro Paese, più che altrove, dovrebbe essere evidente come la qualità estetica sia un requisito che influenza in modo decisivo le caratteristiche ambientali, il genius loci, la cultura, il valore sociale e l'efficacia del capitale umano del territorio, la competitività.

Il razionalismo, il minimalismo, il materialismo prima e una consolidata sciatteria poi, hanno omologato, in peggio, le città e in particolare le sue parti nuove. Ma anche nel campo della formazione si sono affermati modelli seriali de-responsabilizzanti, privi di qualità estetiche, in cui la ricchezza di segni e forme, si è dissolta in un grigiore che ha accomunato, fatalmente formatori e partecipanti, aule e materiali didattici, laboratori e spazi per l'apprendimento. Questa fase involutiva è probabilmente terminata anche se l'onda della “trascuratezza” è piuttosto lunga e trasversale. Il rinnovamento urbano delle nostre città segue, si affianca e segnala ciò che nei corsi di formazione oggi si rileva: una nuova attenzione estetica, esente, si spera, da mode e tendenze estemporanee, che è sintomo di una nuova riconoscibilità, responsabilità e spessore culturale.

### **Buona formazione per la buona urbanistica**

Il parallelismo tra urbanistica e formazione, si trasforma sempre più in sinergia. Si sono, infatti, consolidati dei programmi tesi alla formazione di competenze per l'elaborazione e l'applicazione dei piani urbanistici.

Si tratta di percorsi formativi che hanno l'obiettivo di fornire ai partecipanti un complesso di conoscenze utili per maturare le competenze tecniche e soprattutto comportamentali necessarie per svolgere le funzioni che i diversi ruoli richiedono nel ciclo della

pianificazione di cui si è detto. Ciascuna persona coinvolta apprende dunque come svolgere meglio la propria attività secondo una logica di problem solving, facilitazione e governance.

I partecipanti sviluppano dunque una chiara consapevolezza della missione della propria attività e un positivo senso di appartenenza, qualificandosi presso gli stakeholders del territorio con i quali si trovano (o si troveranno) ad interagire nell'espletamento delle loro funzioni.

Ma i percorsi formativi di accompagnamento ai piani costituiscono solo la prima fase di un processo più articolato da cui deriva un sistema stabile di accompagnamento formativo e di aggiornamento per l'attuazione a regime e lo sviluppo del piano stesso. Dalla learning organization si approda insomma al learning planning e la formazione consolida nuovi ed interessanti campi di applicazione.