

LA CITTÀ DELLA MUSICA: SINERGIE PUBBLICO-PRIVATO NEI PROCESSI CULTURALI DI TRASFORMAZIONE URBANA

Mauro Meli¹, Gualtiero Cualbu², Alberto Deiana³

1. Introduzione

La sfida odierna, per lo sviluppo dell'economia nell'Isola – come peraltro in gran parte dell'Europa Unita – è senza dubbio rappresentata dall'interazione fra pubblico e privato nel governo dei processi di trasformazione urbana e, ad un livello più ampio, dei processi di governo dell'economia.

Il grande merito di questo cambiamento di rotta – oltreché per dinamiche propriamente regionali – è dovuto agli orientamenti comunitari in materia di Fondi Strutturali, in particolare con la nuova Programmazione 2000-2006.

Da una parte il finanziamento di tutti i settori dell'economia, effettuato nel convincimento che prima o poi qualcuno di questi sarebbe emerso garantendo prosperità all'intero sistema economico e, dall'altra parte, il supporto di alcuni settori dell'economia ritenuti strategici ma il più delle volte “tenuti in vita” esclusivamente grazie a quegli stessi fondi e perciò incapaci di autonoma sopravvivenza in una logica di mercato, si sono rivelati come interventi pressoché fallimentari perché privi degli elementi indispensabili per avviare un processo di sviluppo stabile e duraturo nel tempo.

Come si diceva innanzi, queste esperienze sono state superate – almeno in parte – anche grazie ad un elemento di rottura del sistema precedente: la nascita dell'Unione Europea; Unione non più solo monetaria, ma anche, e sempre più, politica, economica, sociale.

Ebbene, a seguito dell'applicazione della “visione” europeista nella programmazione e gestione della *governance* del territorio, si è aperta una nuova stagione, anche in Sardegna. L'Amministrazione Regionale ha recepito gli intendimenti dell'UE, attraverso una serie di documenti programmatori e dispositivi delle linee guida della nuova stagione della programmazione.

Le caratteristiche di questa fase sono una nuova e rilevante attenzione allo sviluppo del capitale umano, alle interazioni fra imprese e condivisione di esperienze, alla gestione integrata degli obiettivi, alla concentrazione degli stessi, al rapporto fra soggetti pubblici e privati.

1) Soprintendente Teatro Lirico di Cagliari

2) Ingegnere Presidente C.d.A. – MI.NO.TER. SpA.

3) Ingegnere Responsabile Procedure Amministrative – Cualbu S.r.l.

È proprio quest'ultimo aspetto a rappresentare, nel progetto che si intende illustrare, l'elemento di rottura rispetto a molti degli interventi compiuti nel passato nel territorio sardo e, in particolare, a Cagliari.

L'iniziativa è sinteticamente inquadrabile come un progetto per la valorizzazione di una importante zona cittadina, da ottenersi attraverso le risorse sinergiche e complementari del pubblico e del privato. In particolare, sin dalla fase di ideazione di tale intervento, sono attivamente impegnati il Comune di Cagliari, la Fondazione del Teatro Lirico e la Minoter Spa.

Al punto 2. verrà illustrata una sintesi sulle procedure fin qui seguite per la realizzazione di un progetto complesso; anche qui, grazie alle sinergie con il pubblico, si evidenzierà la flessibilità quale elemento caratterizzante la struttura che attualmente si occupa del progetto.

Al punto 3. verrà illustrato con un certo dettaglio il progetto, enucleato nelle sue componenti, avendo cura di relazionare gli aspetti finanziari, progettuali e di contesto.

Nelle Conclusioni viene riportato ciò che, in termini di esperienze e risultati è stato fino ad ora acquisito, con un rimando alla fase realizzativa vera e propria.

2. Lo strumento

In Italia il dibattito scientifico, già a partire dagli anni '80, si è focalizzato sui temi dello sviluppo locale ed in particolare sullo stretto rapporto che intercorre tra economia, società e territorio. L'interazione di queste tre dimensioni, in una logica di integrazione territoriale e di funzionamento di sistema, garantisce, pur in un quadro di grande complessità, la *governance* dello sviluppo locale, determinando sia il governo dei processi di mutamento, sia la valorizzazione ed il potenziamento delle risorse locali.

La gestione di una tale complessità richiede ai sistemi locali:

- la presenza ed il potenziamento di competenze forti, caratterizzate non solo da conoscenze tecniche, ma dalla capacità di leggere, analizzare, e decodificare i bisogni del territorio per trovare soluzioni di sviluppo localizzate ed innovative;
- il sistematico confronto tra i diversi attori a vario titolo coinvolti nel processo.

Con il Regolamento CEE 1260/99 di funzionamento dei Fondi Strutturali e successivi regolamenti attuativi, viene sostanzialmente aperta una nuova stagione della programmazione indicando una strada alla quale tutti i paesi membri dovranno attenersi e, di conseguenza le amministrazioni locali, per poter utilizzare le somme messe a disposizione dalla Comunità Europea, dando così risposte alle domande di sviluppo delle comunità locali.

In sostanza, la nuova programmazione persegue l'obiettivo di aumentare il decentramento dei poteri, di rafforzare il principio della concentrazione (tema-

tica, geografica, degli obiettivi), di ridefinire il partenariato. Tale nuova programmazione viene applicata attraverso una serie di strumenti operativi e modalità attuative a disposizione degli organi di governo locali, fra i quali quello della progettazione integrata.

I *Progetti Integrati* rappresentano (pur fra limiti e difficoltà) un'opportunità di partecipazione diretta del privato alle politiche di sviluppo elaborate di concerto con il pubblico, un veicolo di innovazione istituzionale ed amministrativa, un percorso per la valorizzazione dei territori e delle competenze in essi presenti (sia pure ad un livello latente).

Attraverso questa modalità (proposta dal Quadro Comunitario di Sostegno 2000-2006 per le Regioni dell'Obiettivo 1 e ripresa nei Docup di molte Regioni del Centro-Nord) vengono promosse diverse iniziative tra loro integrate, in ambiti territoriali circoscritti e caratterizzati da specifiche potenzialità di sviluppo, i cui interventi rispondono ai principi d'integrazione e concentrazione, sia funzionale sia territoriale, basandosi su un'idea condivisa di sviluppo e valorizzando le esperienze e sperimentazioni del passato.

Si avvia così un processo dalle molteplici implicazioni, in cui sono compresenti diversi elementi:

- la capacità di consentire l'evoluzione di un sistema salvaguardandone però l'identità;
- la condivisione delle regole e delle scelte che determinano le strategie;
- la forma contrattuale che progressivamente va informando il rapporto tra soggetti pubblici e privati;
- la concentrazione di obiettivi;
- l'intersettorialità degli interventi.

Alla densità/complessità che caratterizza il progetto integrato ed al costo del coordinamento istituzionale e amministrativo che esso comporta, deve corrispondere la capacità del progetto di produrre sul territorio un impatto economico ad elevato valore aggiunto, proponendosi quale elemento di rottura con il passato, scardinando lo status quo e attivando le risorse disponibili non ancora utilizzate.

Il PIT ha quindi lo scopo di generare una discontinuità nei comportamenti e negli atteggiamenti; produrre un miglioramento del contesto sociale ed economico; indurre un salto qualitativo innescando un processo di sviluppo culturale oltre che economico.

Il PIT si caratterizza per la capacità dei soggetti proponenti di identificare una idea guida o "idea-forza", strettamente legata agli ambiti territoriali e tematici di riferimento definiti dalle Province, idonea a delineare una precisa strategia di sviluppo e la definizione di concreti obiettivi di crescita socio-economica.

Tale strategia, dovrà realizzare un radicale mutamento nelle modalità di utilizzo delle risorse economiche sociali e culturali del territorio, per creare eviden-

ti discontinuità nel processo di sviluppo incidendo sulle variabili di rottura del sistema socio economico locale.

In Sardegna, data la vasta estensione territoriale e le peculiarità socio-economiche di alcune realtà sub-regionali, sono riconoscibili alcuni contesti locali territoriali che evidenziano caratteristiche di sviluppo e fabbisogni omogenei: “sistemi locali” consolidati, i cui attori istituzionali e sociali possono essere protagonisti di proposte di sviluppo con iniziative pubbliche e private.

Vi sono, inoltre, alcuni settori, filiere o temi che, indipendentemente dalla localizzazione geografica, rappresentano punti di riferimento strategici della programmazione regionale ed inducono necessariamente all’applicazione di diversi modelli di PIT (di tipo territoriale, settoriale o multisettoriale).

Ogni ipotesi di Progetto integrato deve essere coerente con la strategia di sviluppo regionale espressa dai documenti generali e settoriali vigenti a cui fa riferimento il P.O.R. Sardegna 2000-2006⁴, con le linee di intervento prioritarie definite negli Assi e nelle Misure e con le procedure di attuazione esplicitate nel POR. Un PIT deve cioè:

- derivare dagli effettivi fabbisogni e/o potenzialità presenti sul territorio, coinvolgendo i soggetti locali e le principali forze istituzionali e sociali operanti nell’area interessata dal progetto;
- concentrare le risorse e gli interventi su alcuni obiettivi di sviluppo attraverso azioni di rafforzamento dei territori, in particolare attraverso la valorizzazione di nuove realtà con particolare valenza e funzione strategica di sviluppo;
- sviluppare modelli innovativi e trasferibili incentrati sul concetto dello sviluppo sostenibile, sul riconoscimento dei fattori di contesto (punti di forza e di debolezza), sulla valorizzazione dei fattori endogeni;
- incentivare lo sviluppo di sistemi locali basati sulla conservazione e valorizzazione del vasto patrimonio di risorse naturali e culturali;
- garantire una efficiente attuazione del monitoraggio delle Misure richiamate dal PIT coerentemente con il sistema previsto nel POR in modo da consentire i più opportuni aggiustamenti in itinere per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

Ad ulteriore testimonianza dell’enfasi posta dalla UE verso l’interazione fra pubblico e privato, si pensi al documento pubblicato nel marzo del 2003 a cura della Commissione Europea intitolato *Guidelines for Successful Public-Private Partnership*⁵. Si tratta di un documento operativo per la programmazione, l’implementazione e la gestione di progetti complessi tramite il ricorso alla cd. PPP.

4) Il Programma Operativo Regionale è il documento approvato dalla Commissione Europea per l’attuazione del Quadro Comunitario di Sostegno e reca le assi di intervento, gli obiettivi da raggiungere e i fondi stanziati.

5) Vedasi: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp/ppp_en.pdf

L'interesse per tale strumento nasce fundamentalmente dal limite delle fonti di finanziamento rispetto alla necessità di investimenti e dallo sforzo per aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi pubblici. Tale strumento infatti, permette al pubblico di realizzare opere necessarie per lo sviluppo del territorio e al privato di avere la possibilità di partecipare alla realizzazione di grossi progetti altrimenti difficilmente accessibili.

D'altro canto, la R.A.S. è risultata essere fin da subito molto attiva nella fase di programmazione e di predisposizione di tutta una serie di quei documenti e disposizioni indispensabili al fine di attuare in Sardegna la Nuova Programmazione; in particolare ci si riferisce alla redazione del POR, del Complemento di Programmazione ma anche all'attuazione del Monitoraggio, del Piano di Comunicazione oltre alla pubblicazione di una serie di bandi che, a più livelli permettono l'accesso ai Fondi Comunitari.

In questo scenario, senza dubbio affascinante e pieno di sfide, si colloca l'iniziativa qui presentata.

Il momento iniziale è costituito dall'individuazione di un'opportunità di business, intravista con la possibilità di acquisizione – avvenuta effettivamente nel giugno 2001 da parte di MI.NO.TER. Spa - di un edificio di proprietà della Telecom Spa, ubicato a Cagliari (fra la Via Giudicessa Benedetta e Via dei Giudicati) originariamente destinato a diventare il Centro Operativo per le telecomunicazioni nel Mediterraneo e del suo adattamento ad altro uso.

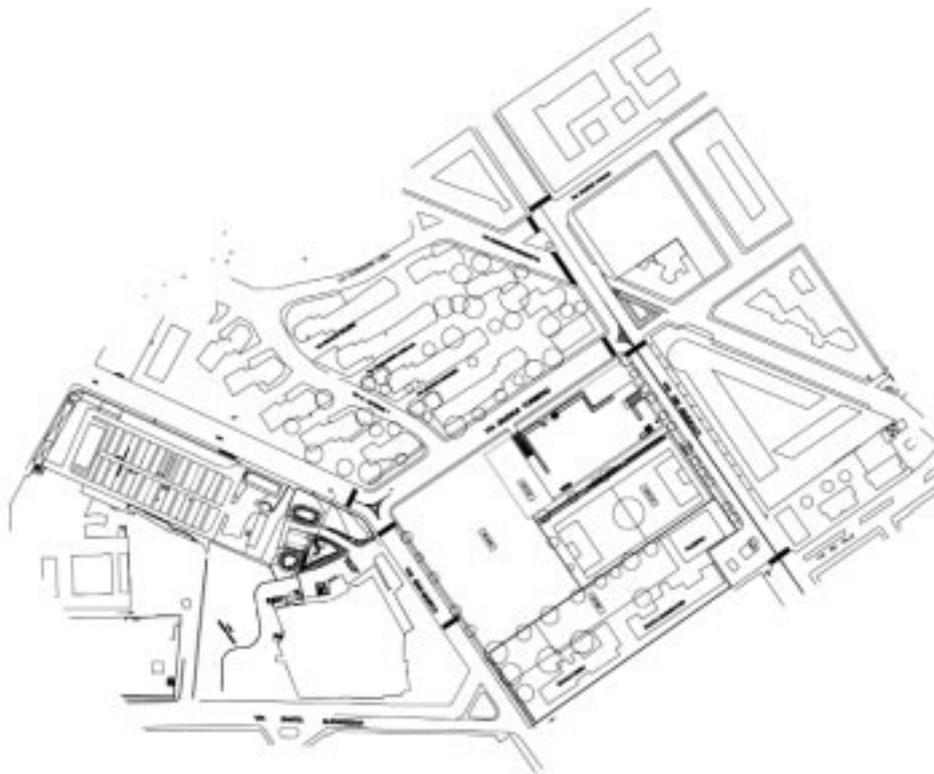
Contemporaneamente, è iniziata una stretta scambievolezza di vedute e intenti fra la stessa MI.NO.TER. Spa e la Fondazione del Teatro Lirico di Cagliari, riguardo al ruolo di promozione di cultura del Teatro e della possibilità di aumentare e migliorare il servizio offerto all'utenza, incrementare le presenze turistiche attraverso un'azione integrata.

Il passo successivo è quello del coinvolgimento dell'Amministrazione Comunale di Cagliari, che si è subito mostrata sensibile e propensa alla sinergica implementazione degli interessi pubblici e privati con il fine di migliorare la qualità della vita a Cagliari e contemporaneamente incrementare la potenzialità dell'offerta rivolta al settore del turismo.

L'iniziativa, presentata in sintesi nell'introduzione e comunque meglio dettagliata nel capitolo 2, riguarda l'adattamento dell'edificio ex-Telecom ad un utilizzo di tipo ricettivo-congressuale mediante la realizzazione di un albergo di categoria quattro stelle superiore; contemporaneamente viene previsto l'ampliamento delle funzioni del Teatro Lirico tramite la realizzazione di edifici *ad hoc* per colmare quelle carenze di destinazioni attualmente soddisfatte dal Teatro in *outsourcing*; ancora, viene prevista la realizzazione di un edificio culturale, per aumentare la qualità dell'offerta formativa e di cultura; a completare il quadro, l'ambizioso obiettivo di ridisegnare una porzione di città – attraverso interventi coordinati sulla viabilità, di arredo urbano, di aree di sosta etc... – migliorando

la possibilità di usufruire degli spazi urbani riqualificando il quartiere Fonsarda densamente popolato e così pure in una scomoda situazione di degrado dal punto di vista dell'integrazione dei servizi, dell'arredo urbano.

Figura 1 – Inquadramento territoriale – stato attuale.



Ma come far combaciare l'interesse privatistico del perseguimento dell'utile e, l'interes-se pubblicistico del "benessere" della collettività?

La chiave di svolta è rappresentata nella lungimiranza delle parti in causa di questa esperienza, nel constatare che un'operazione così complessa e articolata, capace di avere ripercussioni non solo sul tessuto urbano e socio-economico della zona, ma sull'intera Città, dovesse essere portata a compimento per il tramite dell'utilizzo di uno strumento moderno di programmazione.

Uno strumento che, partendo dalle caratteristiche del territorio, potesse permettere all'Amministrazione di perseguire i suoi fini, facendo fronte alla scarsità di mezzi presenti nelle casse comunali e, al contempo, di interagire con realtà imprenditoriali capaci di portare – di concerto con essa – tale progetto a compimento.

Lo strumento ricercato è stato chiaramente individuato nel più volte richiamato P.I.T.

Si è fin da subito ritenuto che il raggiungimento dello scopo prefissato non potesse essere visto con una procedura ordinaria di appalto di opera pubblica⁶, pena lo snaturamento della complessità dell'iniziativa stessa, bensì con uno strumento di progettazione integrata in grado di canalizzare in un'unica iniziativa Fondi comunitari, intenti pianificatori pubblici, consenso, sinergie pubblico-privato, iniziative imprenditoriali. Un'attività di realizzazione pre-concepita e di tipo impositivo contrapposta, quindi, ad una condivisa ed adeguata in corso d'opera.

La sensazione di un clamoroso passo in avanti in direzione di una visione moderna dell'urbanistica la si riscontra anche avendo riguardo del Nuovo Piano Urbanistico del Comune di Cagliari, alla base del quale sottostà una prospettiva di consolidamento e sviluppo della struttura economica urbana.

Il passaggio è epocale. In passato si è preteso di contrastare i fenomeni di degrado e/o di spopolamento con piani urbanistici che continuavano a sostenere l'espansione e che permettevano nella città consolidata per lo più interventi di tipo edilizio, rendendo impossibili le necessarie operazioni di riabilitazione e riqualificazione. Si è continuato ad affidare al piano, con la localizzazione delle aree per gli standard, la risoluzione del problema della dotazione dei servizi di uso collettivi, degli spazi pubblici e quindi della qualità della vita nelle città. Di fatto è sempre stato implicito che ciò che il piano disegnava difficilmente si sarebbe avverato, non potendo i Comuni disporre delle risorse economiche necessarie alla realizzazione di quanto ivi previsto.

Con il nuovo piano si è preso coscienza del fatto che occorre cambiare l'approccio alle politiche urbane: orientarsi all'urbanistica del mercato, alla *governance*, all'integrazione e al coordinamento dell'azione, al coinvolgimento dei privati nell'intero processo di gestione del territorio.

Tuttavia, parlare di un'esperienza non ancora conclusa e per certi versi ancora irta di ostacoli, comporta il rischio di una forte obsolescenza dei fatti riportati. Quel che resta, tuttavia, è la capacità di rottura rispetto alle procedure di pianificazione del passato, facendo ricorso ad una proficua interazione pubblico-privato, sotto molteplici punti di vista:

- condivisione della *vision* di sviluppo socio-culturale della Città di Cagliari e suo Hinterland;
- condivisione degli strumenti di programmazione utili al raggiungimento degli obiettivi;

6) Tale procedura è tipica di una visione urbanistica tradizionale secondo cui il Comune è un soggetto "urbanizzatore" di nuovi suoli e non già un soggetto trasformatore e organizzatore di servizi reali e di attività tese a "promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali" (L. 142/90, art. 22 c. 3, lett. e).

- condivisione di risorse umane (amministrative e tecniche) per un proficuo scambio di esperienze.

Solo così, si ritiene, un'iniziativa con un elevato indice di complessità ha concrete possibilità di realizzarsi.

3. Il progetto

Si intende portare a compimento un complesso progetto per riqualificare e per creare condizioni di eccellenza in un sistema urbano, quale quello di Piazza Giovanni XXIII e del relativo quartiere, oggi in una situazione di forte marginalità.

Tale marginalità è riscontrabile sotto vari punti di vista, quello della mobilità, dell'arredo urbano, dell'integrazione dei servizi.

L'idea forza, pertanto, è quella di realizzare un progetto organico all'interno della Città che rappresenti un ulteriore tassello al processo di sviluppo economico e sociale, peraltro già avviato proficuamente negli ultimi anni dall'Amministrazione locale.

La zona territoriale di riferimento è il quartiere Fonsarda; ai suoi estremi il palazzo denominato ex-Telecom situato fra Via dei Giudicati e Via Giudicessa Benedetta, dal quale si ricaverà un grande albergo ed il Teatro Civico di Cagliari situato fra Via Bacaredda, Via Cao di San Marco e Via S. Alenixedda; al centro la Piazza Giovanni XXIII.

La complessità dell'iniziativa di cui si parla, consta di una serie di interventi, privati e pubblici, di seguito riportati con un certo grado di dettaglio. Successivamente si farà un breve accenno agli aspetti procedurali e tecnici con le relative problematiche. Infine, si evidenzierà l'aspetto finanziario avendo riguardo del fabbisogno e delle fonti di finanziamento.

3.1. Albergo

Hotel di categoria 4 stelle superiore, sarà dotato di circa 400 posti letto e sale congressi per 1000 posti; sarà caratterizzato da soluzioni architettoniche d'avanguardia, affidate ad importanti progettisti su scala nazionale.

Al suo interno saranno presenti un ristorante, un bar, un centro benessere, sale riunioni d'affari. Costituirà la punta di diamante dell'offerta di posti letto del capoluogo e dell'hinterland.

3.2. Nuova piazza

Sistemazione complessiva della Piazza Giovanni XXIII, estensione di circa 2 ettari.

Il punto di unione fra l'albergo e il Teatro, tale piazza costituirà un momento di riqualificazione dell'arredo urbano grazie alla realizzazione di verde attrezzato, giochi d'acqua, illuminazione di impatto, oltre ad un innalzamento della qualità della vita cittadina grazie a un percorso espositivo culturale e vari spazi per l'intrattenimento, insomma uno spazio capace di attrarre servizi rari quali mostre, sfilate di moda, eventi economici di interesse pubblico.

3.3. *Parcheggi nuova piazza*

Sistema di parcheggi pubblici interrati per alcune centinaia di autovetture (300) a servizio della sovrastante Piazza Giovanni XXIII. Contribuiranno al miglioramento della mobilità per i residenti del quartiere e, in particolare, soddisferanno appieno le esigenze di posti auto del personale e degli utenti del Teatro, degli utenti del Conservatorio e di tutte quelle funzioni di pubblico interesse localizzate in zona (attività commerciali, mercato, banche, uffici etc...).

3.4. *Edificio culturale nuova piazza*

L'intervento prevede la realizzazione di un edificio culturale nel sovrasuolo della Nuova Piazza ad ovest delle scuole medie.

Da realizzarsi su due piani fuori terra, l'edificio ospiterà grandi eventi culturali in grado di richiamare ed ospitare un cospicuo numero di utenti per ogni manifestazione. Più nel dettaglio, l'edificio ospiterà mostre di scultura, pittura, e manifestazioni di caratura nazionale ed internazionale, in questo senso offrendo una possibilità di lustro e visibilità anche ai validi artisti isolani. Ospiterà presentazioni di libri, di concerti etc... in altri termini, sarà un polo di attrazione culturale per la città intera.

3.5. *Ampliamento teatro*

L'idea alla base della realizzazione dell'intervento trova fondamento nella sostanziale carenza infrastrutturale del Teatro Comunale rispetto alle esigenze di un Ente Gestore dinamico e sempre più capace di canalizzare presenze con la sua attività concertistica e operistica. In particolare si prevede la realizzazione palcoscenico per le prove, laboratori e magazzini, edifici in genere, attrezzati a servizio diretto ed esclusivo del Teatro Civico. Tali strutture contribuiranno ad elevare la capacità "operativa" del Teatro, attraverso un'ulteriore specializzazione delle figure professionali presenti al suo interno, ed un abbattimento dei costi (di lavorazione e allestimento degli spettacoli), oltre ad incrementare del 50% il numero di rappresentazioni annue, passando da circa 90 giorni di operatività a 130-140 giorni.

3.6. *Formazione managers della musica*

L'esigenza che si vuole soddisfare è quella di colmare un vuoto che va creandosi nell'attuale scenario, nel più ampio processo di terziarizzazione del sistema economico isolano. A tale processo è seguito un incremento della domanda di nuove figure professionali in grado di gestire e governare il processo stesso.

L'intervento si configura come una sorta di Master di specializzazione per formare degli esperti di economia della musica (managers), quali espressione di una moltitudine di discipline umanistiche, economiche, giuridiche che consenta a questa figura, una volta formata, di affrontare le diverse problematiche lega-

te alla progettazione, organizzazione e gestione di eventi legati al patrimonio culturale, nel suo senso più ampio, e musicale nello specifico.

3.7. Piazza Amedeo Nazzari

Sistemazione della Piazza Nazzari, fra il Teatro Comunale e il Conservatorio di Musica. Attualmente la piazza viene utilizzata come parcheggio a raso, peraltro inadeguato a soddisfare le necessità di sosta dell'utenza della zona. Si prevede la quasi integrale pedonalizzazione della piazza limitandone le zone carrabili e, non meno importante, la rottura dell'isolamento dello spazio urbano collegandolo con percorsi pedonali per aumentare la fruibilità grazie anche alla sua attraversabilità da tutte le direzioni.

3.8. Parcheggi Piazza Nazzari

Si prevede la realizzazione di un parcheggio interrato multipiano, nell'attuale Piazza Nazzari, fra il Teatro Civico e il Conservatorio. Tale sistemazione consentirà l'ulteriore soddisfacimento delle esigenze di posti auto migliorando nel contempo l'architettura urbana. Il numero dei posti auto a disposizione è di circa 400 su una struttura di due piani.

3.9. Impianto sportivo: campo di calcio

Spostamento del campo di calcio attualmente situato nella Piazza Giovanni XXIII nel vicino Parco delle Vigne. Il progetto prevede una serie di spalti della capienza di circa 500 posti a sedere oltre ad attrezzature di supporto all'impianto. Tale operazione è esclusivamente funzionale alla realizzazione del comparto e comunque anche nell'ottica di non interrompere la fornitura di un servizio importante alla collettività.

3.10. Svincolo asse mediano

Il progetto ha come obiettivo la realizzazione di opere inerenti la viabilità generale prevista dal Piano urbanistico del Comune di Cagliari che interessa l'intera area metropolitana; prevede la rampa che da Via Chiabrera consente di immettersi sull'asse Mediano in direzione ex S.S. 131 – oltre alle necessarie opere di adeguamento della viabilità esistente, completando così il sistema di collegamento allo stesso asse. L'importanza di tale svincolo è la possibilità di offrire una nuova e rapida via di collegamento con l'Aeroporto di Elmas, garantendo così ulteriore visibilità al "Parco della Musica".

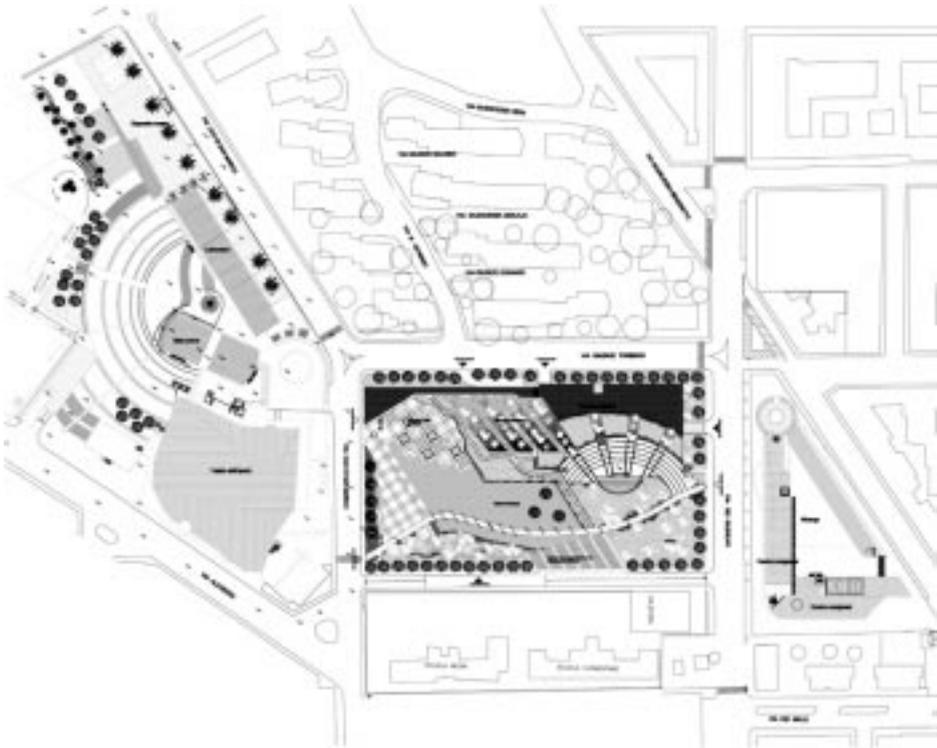
3.11. Sintesi del progetto

Il progetto sinteticamente descritto ed illustrato, come inquadramento territoriale, nella *figura 2*, oltre a presentare caratteristiche peculiari proprie di ogni singolo intervento di cui si compone, rispetta gli Obiettivi Generali previsti nel P.O.R.

Sardegna 2000-2006, ad ulteriore conferma di una imprescindibile visione unitaria. Contribuisce quindi a migliorare la qualità del sistema urbano della città attraverso la creazione di condizioni economiche e sociali per lo sviluppo della città stessa, quali sviluppo imprenditoriale, culturale, aumento della competitività, localizzazione di nuove iniziative, riqualificazione del contesto urbano.

L'intervento ha fra i suoi motivi ispiratori, quello di "riqualificare e ricucire" un quartiere di Cagliari dalle enormi potenzialità, per ora solo parzialmente espresse, dando la possibilità di avere una "lettura ordinata" di una parte di Città con ricadute su tutto il tessuto urbano. La strategia è quella di prevedere una serie di funzioni avanzate che, concepite e inserite in un contesto unitario, abbiano la capacità di proporsi quale elemento innovativo nel processo di sviluppo che ambisce a connotare la città di Cagliari come *Capitale nel Mediterraneo*.

Figura 2 – Inquadramento territoriale – sviluppo futuro.



Anche per queste ragioni è fondamentale il ruolo culturale del Teatro Comunale ormai sempre più spesso al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica nazionale e internazionale che lo considera – per i suoi successi artistici – uno dei più prestigiosi e dinamici a livello europeo.

Il nuovo corso inaugurato recentemente dall'attuale Ente gestore, ha garantito al Teatro risultati impensabili soltanto pochi anni prima.

Ad oggi il Teatro può contare su di un parco abbonati che si configura in uno dei più altri rapporti abbonati/residenti d'Europa; è passato da una quota del 2,88% del Fondo Unico per lo Spettacolo ad una assegnazione del 4,09% del 2001; è passato da un'offerta di spettacoli in n. di 136 per tutto il 1996 per arrivare a 259 spettacoli nel 2002; le presenze sono passate da 65.721 nel 1996 a 149.733 nel 2001; il personale dipendente è passato da 217 unità nel 1996 a 327 nel 2002 – se si considerano i contratti a termine si arriva a ca. 1000 persone che hanno lavorato per il Teatro nel 2002.

Anche ad una lettura superficiale di questi dati, appare chiaro il ruolo di produttore e attrattore di cultura, svolto dal Teatro Comunale. In questo senso risulta più semplice comprendere la necessità di interagire con l'Ente gestore del Teatro al fine di sfruttare proficuamente le sinergie e le potenzialità per fare di Cagliari un centro culturale europeo, migliorare la qualità della vita nella Città e aumentare le presenze turistiche annue.

Tabella 1 – Cronogramma iter amministrativo “Parco della Musica”.

26/07/2001	Pubblicazione sul Suppl. str. N. 3 al BURAS n. 22 del Bando pubblico per l'assegnazione di finanziamenti per i P.I.T.
14/08/2001	Invito per la presentazione di Manifestazioni di interesse pubblicato dal Comune di Cagliari
27/08/2001	Manifestazione interesse di Minoter alla presentazione proposte P.I.T.
18/09/2001	Dichiarazione di impegno di Minoter Spa a firmare il Protocollo di Intesa
19/09/2001	Sottoscrizione Protocollo d'Intesa fra gli Enti istituzionali e il Partenariato economico e sociale
27/11/2001	D.P.G.R. n. 132 di Approvazione graduatoria definitiva dei P.I.T. di Cagliari
17/07/2002	Conferma Manifestazione interesse Minoter al PIT di Cagliari.
16/09/2002	Pubblicazione sul Suppl. str. al BURAS n. 27 invito a presentare proposte Bando Por Mis. 5.1
27/11/2002	Tavoli di partenariato “Parco della Musica”
04/02/2003	Pubblicazione sul Suppl. str. N. 6 al BURAS n. 4 delle Linee Guida 2002 - P.I.T.
10/02/2003	Dichiarazione di impegno di Minoter Spa per Bando POR Misura 5.1
19/02/2003	Trasmissione progetti preliminari Bando 5.1 POR da Minoter al Comune di Cagliari
19/02/2003	Adesione del Teatro Lirico di Cagliari al Bando Mis. 5.1 POR
19/02/2003	Sottoscrizione Protocollo d'Intesa fra gli Enti istituzionali e il Partenariato economico e sociale
26/02/2003	Firma Normativa gestionale sull'iniziativa “Parco della Musica”
27/02/2003	Presentazione Progetto “Parco della Musica” sul Bando Mis. 5.1 POR
03/03/2003	Tavolo Regionale di concertazione per Selezione PIT 2002 e Ottimizzazione PIT 2001

Inoltre, grazie alle sopra richiamate sinergie, lo scopo è quello di accedere ad un mercato turistico molto rilevante in termini di capacità di spesa per utente, il cd. “turismo culturale” ovvero tutta l’utenza che decide una destinazione turistica in funzione della produzione di cultura in tale città; tale turismo, come detto, ha una forte capacità di spesa ma, soprattutto essendo svincolato dalle logiche del turismo estivo tradizionale consente un consistente allungamento della stagione turistica anche a mesi dell’anno solitamente privi di presenze.

A monte dell’operazione di cui si scrive esiste tutta una fase, non ancora conclusasi, di tipo amministrativo anch’essa caratterizzata da un certo grado di complessità. Per avere un quadro chiaro della procedura, si riporta di seguito una sintesi degli eventi più rilevanti finora accaduti, in ordine cronologico.

Dopo una prima elaborazione del *concept*, l’iniziativa è stata presentata in sede di primo bando PIT 2001 dalla quale, per alcuni problemi di natura tecnica, solo alcuni dei progetti presentati sono stati ammessi a finanziamento – snaturando così l’unitarietà dell’iniziativa.

Successivamente l’iniziativa, migliorata in alcune sue componenti, è stata presentata nel Bando Mis. 5.1 del POR, in attesa del suo inserimento nella Selezione PIT 2002 con le integrazioni e le correzioni apportate.

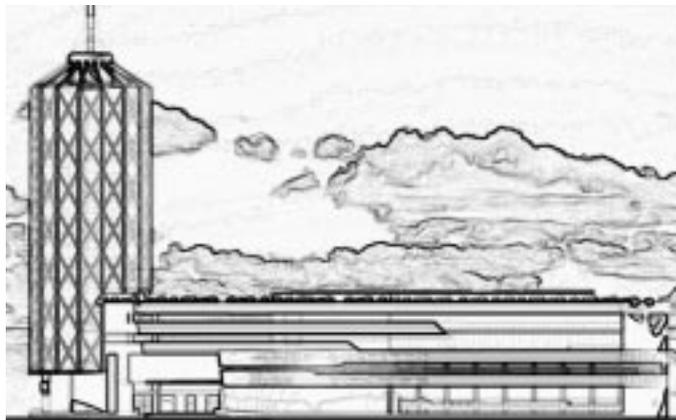
Attualmente, il Progetto “Parco della Musica” è in fase di valutazione da parte della Direzione Generale della Pianificazione Urbanistica della R.A.S..

Come si evince, l’iter amministrativo è ad un buon punto. Tuttavia, per la realizzazione del progetto nei termini previsti, molto dipende dall’esito valutativo da parte del competente ufficio regionale.

Nel frattempo, fra il Comune di Cagliari, il Teatro Lirico e la MI.NO.TER S.p.a. continuano gli scambi e prosegue il coinvolgimento dei tecnici progettisti del Comune, del Teatro, ma anche di professionisti esterni in qualità di consu-

Fig. 3 –

Rendering
Albergo
MI.NO.TER. Spa.



lenti. Lo scopo è quello di approfondire il livello tecnico-progettuale ed acquisire nel dettaglio tutta quella serie di informazioni, esigenze ed esatta configurazione delle infrastrutture esistenti indispensabili per l'elaborazione dei progetti definitivi con tutti gli apporti specialistici (acustica, impiantistica, geotecnica, paesaggistica, prevenzione incendi e sicurezza, gestionale etc...) che un intervento così complesso e articolato richiede in maniera analitica.

Nel merito della procedura che porterà alla assegnazione ed esecuzione dei lavori, possono ipotizzarsi diverse soluzioni valutando comunque come auspicabile un appalto integrato limitato alle opere che saranno destinatarie dei fondi richiesti. Tale procedura consentirebbe infatti un apporto progettuale da parte delle imprese in gara, tale per cui si avrebbe un valore aggiunto in termini di tecnologia ed economicità nella realizzazione delle stesse opere. Inoltre tale procedura consentirebbe un notevole risparmio di tempo altrimenti dedicato alla elaborazione e verifica di una serie di progetti esecutivi da mandare in appalto secondo le procedure ordinarie. Queste ultime procedure sarebbero invece utilizzate per la realizzazione di alcune opere del comparto quali lo Svincolo, il Campo di calcio e le opere di Manutenzione e Riqualficazione dell'attuale P.zza Giovanni XXIII. Un'altra possibilità deriverebbe dall'utilizzo dell'affidamento mediante la metodologia di concessione di costruzione e gestione.

Un'operazione così complessa, dal punto di vista concettuale non poteva non esserlo anche sotto gli altri punti di vista, ovvero sotto quello dell'iter amministrativo, progettuale e non ultimo quello finanziario. In effetti, alla base di un'iniziativa del genere, il reperimento delle fonti di finanziamento è uno dei punti nodali. Inoltre, si è reso necessario prevedere a monte una serie di Studi di fattibilità nonché Piani gestionali per studiare e valutare l'impatto economico in un arco di tempo pluriennale.

Sinteticamente, si rileva come – prendendo a prestito una terminologia dal linguaggio della finanza di progetto – esistono una serie di opere “calde” e “fredde” a seconda della loro capacità di generare reddito nella fase gestionale. Sicuramente fra le prime è il Parcheggio pubblico interrato e fra le seconde è il Campo di calcio. Tuttavia, come più volte richiamato, la visione unitaria del Progetto, porta come corollario l'imprescindibilità realizzativa di un singolo intervento rispetto ad un altro. Ed allora il problema si sposta sul reperimento delle fonti di finanziamento.

A questo proposito, l'inserimento del progetto all'interno del primo bando P.I.T. di Cagliari nel 2001, trova origine anche dalla possibilità di accesso ai Fondi P.O.R. che i Progetti integrati offre. In effetti i P.I.T. rappresentano una modalità di attuazione del P.O.R. e, non ultimo, il fatto che ai P.I.T. vengono riservati in via esclusiva il 40% di tali fondi.

La *tabella 2* sintetizza la ripartizione dei fondi per provenienza e per destinazione.

Dalla stessa si evince la rilevanza dell'intervento: opere per un investimento totale di circa 58 milioni di euro. In particolare, l'investimento privato per l'Albergo sarà di circa 25 milioni di euro laddove per i parcheggi è prevista l'eventualità del ricorso alla Finanza di progetto per un importo pari al 30% dell'importo di ciascuna delle due opere riguardanti i parcheggi; tale fattispecie, tuttavia, risulta di difficile attuazione, causa lo scarso interesse imprenditoriale derivante dalla modesta redditività di breve termine che generalmente caratterizza tali opere. Inoltre, la Riqualficazione della Piazza Giovanni XXIII riguarda un'operazione già finanziata con il P.I.T. di Cagliari 2001.

Tabella 2 – Quadro sinottico finanziamenti “Parco della Musica”
(Cifre in migliaia di euro).

OPERAZIONE	FONDI POR	FONDI COMUNALI	ALTRI FONDI PUBBLICI	FONDI PRIVATI	TOTALE
AMPLIAMENTO TEATRO COMUNALE	6.750,00	750,00			7.500,00
FORMAZIONE: MANAGERS MUSICA	315,00	35,00			350,00
CAMPO DI CALCIO	675,00	75,00			750,00
PARCHEGGIO NUOVA PIAZZA	2.520,00	280,00		1.200,00	4.000,00
NUOVA PIAZZA	4.500,00	500,00			5.000,00
EDIFICIO CULTURALE	2.700,00	300,00			3.000,00
PARCHEGGIO PIAZZA NAZZARI	2.835,00	315,00		1.350,00	4.500,00
PIAZZA AMEDEO NAZZARI	2.250,00	250,00			2.500,00
SVINCOLO ASSE MEDIANO	2.546,70	310,00	243,30		3.100,00
RIQUALIF. P.ZZA GIOVANNI XXIII		1.187,85	1.217,29		2.405,14
ALBERGO MI.NO.TER. SPA				25.000,00	25.000,00
TOTALI	25.091,70	4.002,85	1.460,59	27.550,00	58.105,14

L'impegno finanziario del Comune di Cagliari, se si considera la scarsità di risorse degli Enti Locali per l'attuazione di progetti complessi, è senza dubbio rilevante, considerato che per la realizzazione dell'intero intervento, dovrà attingere alle casse comunali per ca. 4 milioni di euro; tuttavia, considerata l'entità numerica dell'intervento, incluso l'intervento del privato, l'apporto di mezzi del Comune si attesta sul 6,9%.

Gli altri fondi pubblici fanno riferimento ai Fondi strutturali e in particolare al F.E.S.R. (Fondo europeo di sviluppo regionale) e F.S.E. (Fondo sociale europeo). Anche sotto questo punto di vista, il buon fine dell'operazione è un ottimo risultato per tutta la Sardegna e in particolare per la sua capacità di attivare e spendere risorse comunitarie.

A completare il quadro si riporta di seguito la sintesi del Piano occupazionale redatto per ogni singola operazione e recante le stime relative all'occupazione che l'iniziativa sarà in grado di attivare sia in fase di cantiere che in fase gestionale.

Anche l'impatto occupazionale – sia durante le fasi realizzative che quelle gestionali – è di una certa importanza capace infatti di contribuire ad abbassare il tasso di disoccupazione cittadino, facendolo così avvicinare alla media nazionale. In particolare, di particolare rilevanza l'apporto occupazionale del Complesso alberghiero in grado di attingere dal mercato le figure necessarie e formarle laddove ci fosse carenza; inoltre, anche l'impatto generato dal “sistema Teatro” ovvero dalla realizzazione di nuove funzioni, dall'organizzazione di eventi etc... risulta nel suo complesso numericamente di rilievo. Tutto questo senza dimenticare l'impatto occupazionale generato dall'indotto che grazie al “Parco della Musica” potrà avere nuova linfa vitale: si pensi alle agenzie di viaggi, di trasporto, alle attività commerciali della zona, ai ristoranti etc.

Tabella 3 – Quadro sinottico finanziamenti “Parco della Musica” Fonte: Relazione gestione economico-finanziaria allegata all'istanza Bando Por Mis. 5.1.

Intervento	Occupati cantiere	Occupati gestione ⁷
PARCHEGGIO PUBBLICO INTERRATO NUOVA PIAZZA	28	12 - (12)
SISTEMAZIONE NUOVA PIAZZA	66	12 - (8)
EDIFICIO CULTURALE SU NUOVA PIAZZA	21	7 - (7)
CAMPO DI CALCIO SU PARCO DELLE VIGNE	5	2 - (2)
PARCHEGGIO PUBBLICO INTERRATO PIAZZA NAZZARI	32	13 - (13)
SISTEMAZIONE PIAZZA NAZZARI	17	2 - (2)
AMPLIAMENTO TEATRO COMUNALE	53	13 - (13)
SVINCOLO ASSE MEDIANO	22	--
RIQUALIFICAZIONE PIAZZA GIOVANNI XXIII	17	--
FORMAZIONE MANAGERS DELLA MUSICA	--	2 - (2)
COMPLESSO ALBERGHIERO MINOTER	125	75 - (60)
TOTALI	386	138 - (119)

4. Conclusioni

Il lavoro ha teso ad illustrare le sinergie fra il settore pubblico e il settore privato per l'ideazione, per la realizzazione e per la gestione di un intervento capace di dare valore aggiunto alla Città di Cagliari.

Tale integrazione, a più livelli e per più fasi operative, ha permesso fino al momento in cui si scrive, di agire in maniera dinamica, adattando di volta in volta la strategia – avendo come obiettivo finale quello di un balzo in avanti nello sviluppo culturale ed economico di Cagliari.

Si è più volte detto che l'operazione – lungi dall'essere conclusa e pienamente attuata – richiederà enormi sforzi da parte di tutti gli operatori ed organi-

7) Fra parentesi il numero degli occupati in termini di unità lavorative anno: U.L.A.

smi in essa coinvolti a difesa dei propri interessi e comunque nel convincimento comune che la buona riuscita possa passare esclusivamente attraverso l'impegno e la cointeressenza di tutti.

La positività creata dal comparto verrà percepita dai residenti, dagli utenti del Teatro, della piazza e dell'albergo. Ne goveranno inoltre la gestione del Teatro Civico, quella alberghiera, le agenzie di viaggio, l'indotto turistico in genere ma, nel complesso, ne goverà l'immagine di Cagliari capoluogo non solo geografico ma anche economico e culturale. In altri termini, tale iniziativa si configura come un'occasione per realizzare, rafforzare e consolidare su Cagliari, una serie di eccellenze e di servizi rari offerti e costituiti dal comparto del Teatro e dell'albergo, il tutto inserito all'interno di uno spazio urbano attrezzato di livello europeo.

In conclusione, l'intervento complessivo rappresenta un'opportunità irripetibile per riabilitare il quartiere di S. Benedetto/Fonsarda in uno dei luoghi di maggiore attrazione per la Città, rispondendo così alle crescenti esigenze di impiego di tempo libero che la moderna società implica, unite ad una visione urbanistica e architettonica qualificata.

Una strada da intraprendere e una sfida da vincere, nel confronto e nella competizione, nel bacino del mediterraneo.

Bibliografia

- ABIS E., a cura di, (2003), *Piani e Politiche per la città, Metodi e Pratiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Centro Regionale Di Programmazione - R.A.S., a cura di (2003), *Complemento di Programmazione del POR Sardegna*, Cagliari.
- Commissione Europea, (2003), *Guidelines for successful public-private partnerships*, Bruxelles.
- FOR.MEZ., a cura di (2002-2003), *SPRINT, Quindicinale on line sulla Progettazione Integrata*.
- MARCHI G., LENTI L., (2003), *La valutazione nei processi di piano. Strumenti complessi di trasformazione urbana*, FrancoAngeli, Milano.
- MARCHI G., LENTI L., BIOLCHINI G., (2003), *La valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico nei processi di trasformazione urbana*, in Marchi G., a cura di, *Esperienze di valutazione*, FrancoAngeli, Milano
- PISU G., (2002), *La Programmazione dei Fondi Strutturali 2000/2006*, Cagliari.