

Nimby Forum, intervista al dg di MM Spa Stefano Cetti



Informazione ai cittadini, **M5 e M4**, progettazione e strategie di comunicazione, workshop e partecipazione ed esempi stranieri. Ecco l'intervista al dg di **Mm Spa Stefano Cetti** realizzata in occasione del **Nimby Forum** del 17 novembre

1. IN ITALIA MANCA UNO STRUMENTO IN GRADO DI COINVOLGERE LE COMUNITÀ NELLA REALIZZAZIONE DELLE GRANDI OPERE, SUL MODELLO DEL DEBAT PUBLIC FRANCESE. IN QUESTO SCENARIO, SOCIETÀ DI INGEGNERIA COME MM, IMPEGNATE NELLA PROGETTAZIONE DI GRANDI PROGETTI INFRASTRUTTURALI, COME AFFRONTA IL TEMA DELL'INFORMAZIONE AI CITTADINI?

Il dibattito in Italia è ancora aperto ma ritengo che i tempi siano maturi per la sua introduzione. E' dal Governo Monti – 2012- che nel nostro paese si sta portando avanti questa riforma che a mio, nostro parere suona strategica per evitare proprio l'effetto Nimby.

Come MM abbiamo studiato e approfondito quanto avviene in Francia e riteniamo che Oltralpe abbiano maturato un autentico percorso di condivisione e attenta accoglienza delle osservazioni provenienti dal territorio. Poter operare in forma preventiva – come in Francia – attenua, anzi sopisce contestazioni ed elimina criticità che spesso vengono da malintendimenti. A Milano per un'opera strategica come M4, la nuova linea metropolitana della città, abbiamo voluto avviare

un percorso innovativo fatto di ascolto e, ove possibile, di condivisione con le realtà territoriali. Tutto questo ha permesso di ridurre al minimo contestazioni che spesso sono apparse più strumentali che reali. Mi spiego: prendiamo la questione alberi che ha occupato pagine e pagine dei quotidiani. Il Piano di intervento sulle alberature per gli scavi M4 parte dal censimento messo a punto dal Settore Verde e Agricoltura del Comune di Milano. Gli alberi presenti lungo il tracciato sono stati mappati sulla base di una serie di indicatori (specie, ubicazione, altezza, diametro, valore estetico, stato vegetativo, difetti riscontrati ecc.) e divisi in classi prima di valutarne le interferenze con i cantieri. Il lavoro svolto in questi mesi per ottimizzare gli ingombri dei cantieri – anche a seguito di un continuo ascolto del territorio – ha portato a una sensibile riduzione degli abbattimenti a fronte di un aumento dei trapianti, mentre per gli alberi rimasti sono state adottate tutte le protezioni previste dal regolamento comunale. Non si tratta certo di un taglio indiscriminato.

Nessuno dei contestatori – anche il più apparentemente contrario – ha mai contestato a priori l'opera. Ne contestava l'impatto: proprio su questo abbiamo lavorato con l'avvio di tavoli di confronto, con azioni comuni promosse da MM, Amministrazione in accordo con alcuni Comitati di Quartiere. Questi ultimi li abbiamo coinvolti e li stiamo coinvolgendo per pensare insieme a come vivere e animare il quartiere, il perimetro interessato dal cantiere e come costruire insieme quell'area quando i lavori saranno finiti. Nessuna legge lo impone, ma il buon senso sì. Tutto occorre meno che opere (più o meno grandi) calate dall'alto. Per questo ben venga se in Italia si arriverà presto all'introduzione del Débat Public, che dovrebbe diventare parte essenziale della normativa dedicata agli appalti.

2. A MILANO, LA REALIZZAZIONE DELLE NUOVE LINEE METROPOLITANE (M5 E M4) SONO DA CONSIDERARSI CASI NIMBY IN SENSO STRETTO?

Per quella che è l'esperienza italiana, siamo abituati a dover

gestire proteste per opere quali termovalorizzatori o centrali per la produzione di energia, quindi per strutture circoscritte in un'area territoriale ben definita, quasi sempre periferiche o industriali. Diverso è il caso delle infrastrutture legate al settore della mobilità, ricordiamo tutti le vicende TAV. La protesta accompagna l'opera per tutta la sua estensione, chilometri, generando reazioni diverse a seconda della collocazione dei cantieri. Tutto si complica quando l'opera in questione viene realizzata in contesti urbani densamente popolati. Quando si costruisce una metropolitana si andranno a toccare aree differenti tra loro a livello sociale, culturale, economico, perfino demografico, innescando esigenze diverse da abitante ad abitante. Una realtà frammentata di questo tipo implica che il lavoro di studio delle caratteristiche del territorio in cui si opera sia allo stesso tempo profondo e permeabile alle diverse situazioni con cui inevitabilmente si verrà in contatto. Le ripercussioni a livello comunicativo sono molteplici. Su tutte, la necessità di usare un linguaggio che possa essere adatto e adattabile alle diverse realtà per tutta la durata dei lavori.

Nel caso della M4 stiamo constatando come non vi sia un rifiuto per l'opera in se, la quasi totalità della popolazione è a favore della sua realizzazione. Da una ricerca sulla mobilità a cura della società Swg – effettuata su richiesta del Comune di Milano lo scorso luglio – emerge che l'84% dei cittadini di Milano ritiene giusto realizzare la M4. Solo l'8% degli intervistati ritiene, infatti, che "sarebbe stato meglio fare a meno di M4, in quanto crea più disagi che benefici". L'indagine analizza anche le motivazioni dell'8% dei contrari alla Linea. Tra questi, la maggior parte ritiene l'opera non necessaria perché le aree sono già servite da altri mezzi pubblici; viene poi espressa preoccupazione per la riduzione dei posti auto e, infine, emerge un'attenzione per il taglio di alberi. In quest'ultimo caso si tratta di un dato corrispondente al 2%. I casi NIMBY nascono quindi sul particolare: sulla posizione di una stazione, sul verde, sulla

conformazione di un determinato cantiere, sui cambi di viabilità.

3. LA COMUNICAZIONE PUÒ ESSERE CONSIDERATA UN ASSET STRATEGICO NELLA REALIZZAZIONE DI UN'OPERA, AL PARI DELLA PROGETTAZIONE?

Certamente, lo deve essere sempre di più. Non può essere più un aspetto delegato ad essere marginale, secondario o, per meglio dire, inutile. Un approccio di questo tipo non è solo superato dai tempi, ma è assolutamente controproducente. Senza una comunicazione integrata (territorio, online, offline) e con un'autentica regia in mano alle realtà impegnate sul campo (in accordo con le amministrazioni coinvolte) si rischiano cortocircuiti difficilmente gestibili in un secondo tempo anche al netto di manuali di crisi o di chiamate di Salvatori della Crisi. Comunicazione e progettazione devono viaggiare di pari passo. Prima, durante e dopo l'inizio dei lavori. In caso di incomunicabilità tra i due soggetti anche all'esterno si coglierebbero subito gli effetti. Generando così autentiche incomprensioni e qui mi fermo. Deve essere la stessa amministrazione in fase di gara d'appalto ad apprezzare il progetto di comunicazione presentato contestualmente alla realizzazione del progetto. Oppure, in caso contrario, affidare a realtà terza un apposito incarico. Ma non può essere più considerato un "di cui", è parte fondamentale e dirimente per la realizzazione dell'opera infrastrutturale.

4. SPESSO RISULTA DIFFICILE SPIEGARE ALLA POPOLAZIONE PROGETTI INFRASTRUTTURALI COMPLESSI, CHE TIPO DI RELAZIONE C'È TRA LA FASE DI PROGETTAZIONE E LA COMUNICAZIONE?

Nel settore delle infrastrutture, da sempre strategico per lo sviluppo economico e sociale degli stati nazionali, la difficoltà di intreccio tra le aspettative dei cittadini nei confronti di un'opera che comporta profonde ripercussioni sul loro stile di vita, e la necessità di garantire un'adeguata informazione sui progetti e sull'avanzamento dei lavori, appare spesso di non facile gestione. È per questo che risulta più che mai indispensabile accelerare i tempi perché anche in Italia le grandi opere siano realizzate seguendo un iter che

preveda all'origine il coinvolgimento dei territori interessati. Solo attraverso una condivisione allargata delle informazioni sul progetto e la partecipazione di tutti i portatori di interesse, si può infatti raggiungere l'obiettivo di mettere i cittadini realmente al centro del cambiamento che gli si chiede di accettare.

Il ruolo della comunicazione è fondamentale sia per garantire il flusso di informazioni necessario verso l'esterno che, non meno importante, per valorizzare e tutelare la professionalità degli operai e dei tecnici che lavorano quotidianamente nei cantieri. Per questo motivo è indispensabile che il flusso interno di informazioni tra uffici tecnici e ufficio comunicazione sia costante e fortemente sinergico.

In MM da più di un anno stiamo lavorando in questa direzione. Sul progetto M4, per esempio, ma anche sulla gestione delle case popolari di proprietà del Comune di Milano, gli ingegneri possono ormai essere considerati parte integrante dell'ufficio comunicazione. La puntualità e l'attendibilità delle informazioni che condividono sono i presupposti fondamentali di una comunicazione credibile come quella che intendiamo veicolare quotidianamente.

Entrambi i settori sono consapevoli di essere parte di un unico team e di essere ugualmente importanti. Gli ingegneri sono i primi a voler essere certi che la comunicazione data all'esterno sia il più possibile corretta e puntuale. E' interessante vedere come più cresce l'intesa tra ingegneri e professionisti della comunicazione, più cresce l'apprezzamento dei cittadini, che con più informazioni a loro disposizione si sentono al centro del progetto e non ai margini, come in passato è troppo spesso avvenuto. Certamente, il fatto che MM abbia oggi sviluppato e continui a farlo una forte interazione tra le competenze tecniche dei nostri ingegneri e quelle relazionali dei nostri comunicatori rappresenta per l'azienda un valore aggiunto.

5. NEL CASO DI M4, QUALE STRATEGIA DI COMUNICAZIONE AVETE MESSO IN CAMPO PER ACCOMPAGNARE LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO?

Su M4, fin dalla consegna delle prime aree di cantiere, è

stato avviato un percorso di coinvolgimento dei cittadini lungo il tracciato della linea, di concerto con il Comune di Milano e il Consorzio che realizza l'opera, sulla base del progetto Definitivo approvato dal CIPE (Comitato Interministeriale Programmazione Economica) nel 2013. Da gennaio 2015 si sono susseguiti incontri territoriali, presentazioni pubbliche, un dialogo costante con Consigli di Zona, Comitati di quartiere, associazioni, singoli cittadini, ottenendo risultati importanti in termini di riduzione degli ingombri di cantiere, interventi sulle alberature e cambi di viabilità. E proprio dal confronto di questi mesi, lo scorso luglio, la Giunta comunale ha approvato la delibera sulle modifiche al progetto della nuova metropolitana, che verranno ora sottoposte al CIPE. Le principali migliorie sono la formalizzazione dei risultati raggiunti in questi mesi di lavoro, in termini di riduzione degli impatti dei cantieri su viabilità e aree verdi: l'impiego di 2 talpe in parallelo per lo scavo della tratta centrale e lo smaltimento della terra di scavo delle gallerie mediante nastri trasportatori al posto del trasporto su camion.

L'attenzione intorno ai lavori della M4 è alta, perché i cantieri attraversano il cuore della città e i cittadini sono preoccupati per gli effetti che questa grande opera avrà sulle loro vite. È necessario spiegare i motivi e le modalità di costruzione della linea, trasmetterne l'evoluzione e le azioni messe in campo per ridurre gli impatti, oltre che le ricadute socio-territoriali di medio e lungo termine. Ecco perché diventa fondamentale la comunicazione al territorio: non si tratta solo di accompagnare passo dopo passo l'avanzamento dei cantieri, ma di raccontare come si trasforma la città, recependo allo stesso tempo le osservazioni dei cittadini, così che ogni soggetto si senta responsabilizzato e parte attiva del cambiamento.

MM Spa ha quindi attivato una serie di canali per offrire ai cittadini la possibilità di un confronto diretto e quotidiano sui lavori in corso: il sito Metro4milano.it e la pagina facebook (con circa 15mila like in 6 mesi) pubblicano

aggiornamenti in tempo reale sui cantieri, comprese le informazioni sui cambi di viabilità o di sosta; mentre attraverso la linea telefonica dedicata e l'indirizzo di posta elettronica info@metro4milano.it è possibile fare domande e inviare segnalazioni. Ma non ci siamo fermati a quelli che potremmo definire gli strumenti più tradizionali o "canonici" della comunicazione territoriale. Sempre in un'ottica di condivisione delle informazioni e coinvolgimento dei cittadini, abbiamo infatti promosso l'iniziativa "Idee in cantiere", il workshop partecipato per la definizione di un progetto di comunicazione condiviso sui cantieri della Linea Blu.

6. L'ESPERIENZA DEI WORKSHOP COSA STA PORTANDO IN TERMINI DI COLLABORAZIONE CON I CITTADINI E I COMITATI?

L'obiettivo è rendere i cantieri degli spazi vivibili e fruibili, trasformando un periodo di disagio in un'occasione per ripensare alcuni luoghi della città rendendoli più a misura di cittadino. Ai primi due appuntamenti hanno partecipato oltre 100 persone fra cittadini, associazioni, studenti, ingegneri, studi professionali, consigli di zona, che hanno proposto idee e progetti per "vivere e far vivere" i cantieri della M4, confrontandosi su diversi temi tra cui le funzioni del perimetro di cantiere, l'arredo pubblico, gli eventi e la riqualificazione al termine dei lavori. Da questi primi appuntamenti sono state individuate una serie di iniziative da realizzare con la collaborazione dei cittadini per tutta la durata dei lavori, che potranno contribuire alla diffusione delle informazioni sul progetto e alla sua condivisione allargata. Penso alla realizzazione di infopoint lungo la Linea, a iniziative per la personalizzazione delle cesate a sostegno dell'attività commerciale, organizzate direttamente dai cittadini con il nostro supporto, a eventi per attrarre pubblico lungo il tracciato. Proprio in queste settimane stiamo facendo degli incontri operativi presso la sede di MM Spa, per discutere insieme a tecnici e cittadini dell'effettiva realizzazione di queste idee da qui all'anno in cui la M4 sarà operativa.

7. SEMPRE IN TEMA DI COMUNICAZIONE CI SONO ESPERIENZE STRANIERE CHE POSSONO ESSERE PRESE A RIFERIMENTO? QUALI DIFFERENZE AVETE RISCONTRATO?

Francia e Regno Unito – più propriamente Parigi e Londra – sono in questo un faro, un esempio cui guardare. A Parigi Société du Grand Paris ha investito in un metodo di lavoro basato sulla concertazione, coinvolgendo gli eletti sul territorio e i partner del progetto e istituendo per ciascuna gara un Comitato direttivo (COPIL), con il compito di esaminare le migliori soluzioni tecniche, urbane e ambientali per lo sviluppo di opere all'interno della rete metropolitana a fronte di un'attenta analisi di costi, ritardi e rischi (come ad esempio il posizionamento sotterraneo delle stazioni). Ogni COPIL viene preparato da riunioni del Comitato Tecnico (COTECH). La complessità e gli impegni di progetti di questa portata rendono la concertazione con gli attori locali (eletti, cittadini) non solo utile, ma anche indispensabile per prendere nella giusta considerazione tutti i bisogni del territorio e rispettare il calendario dei lavori. L'aspetto più interessante è proprio il rapporto con la popolazione: ogni troncone del progetto Grand Paris viene presentato alla popolazione interessata con un focus dedicato alla stazione di diretto interesse. E' questa l'occasione per i partecipanti per porre questioni e comunicare le preoccupazioni legate al progetto, poi riassunte in un report reso disponibile sul sito della Société du Grand Paris. Altro aspetto interessante è la nomina di un garante richiesto da Société du Grand Paris alla Commission nationale du débat public (CNDP) per vigilare sull'applicazione delle modalità d'informazione e di partecipazione dei cittadini, sullo sviluppo della concertazione e sulla bontà e qualità delle informazioni diffuse. Nel corso delle riunioni pubbliche il garante favorisce l'espressione dei cittadini, assicurando la trasparenza e la qualità delle risposte fornite, per poi redigere un rapporto da trasmettere alla Commission Nationale du débat public per essere reso pubblico e allegato al bilancio dei lavori.

Anche a Londra troviamo un modo di lavorare affine a ciò che succede in Francia. A far la differenza con il nostro Paese è sostanzialmente un approccio diverso sia nelle fasi di approvazione del progetto, che nella reazione della comunità dinnanzi a un'opera della portata della Crossrail, la nuova linea suburbana della City attualmente in costruzione: 40 stazioni per 118Km di lunghezza. Per la presentazione del progetto si sono susseguiti una serie di incontri pubblici che hanno visto la partecipazione di circa 250 residenti ed esponenti delle local authorities, che corrispondono alle municipalità in cui è suddivisa Londra. Il progetto deve obbligatoriamente specificare ogni singola azione che sarà messa in atto, dal materiale utilizzato per l'infrastruttura alle attività di comunicazione, ed è soggetto a controlli periodici in cui la società costruttrice deve fornire evidenza del rispetto di quanto stabilito. Un sistema di regole chiare che garantisce tanto gli addetti ai lavori quanto i cittadini, tanto che chi ha attività commerciali a Londra arriva a prevedere nel proprio business plan che vengano costruite certe infrastrutture, e che queste possano in qualche modo avere ripercussioni sul proprio lavoro (ad esempio in termini di ricollocazione della propria sede). Un contesto del genere consente alla comunicazione di poter essere proattiva e dinamica. Anche per questa ragione, nel caso londinese, non si parla mai della cosiddetta "comunicazione di crisi", e si utilizzano strumenti come l'ufficio stampa e i canali social esclusivamente per un'informazione propositiva. Con ottimi risultati in termini di efficacia e, di conseguenza, di reputazione.