

ANGELA BECHINI -
SEBASTIANO NEROZZI -
SIMONA ROMANI

Introduzione

Il 24 luglio 2021 le Terme di Montecatini, insieme con altre 10 stazioni termali europee, sono state inserite nel Patrimonio dell'Umanità Unesco. Secondo la motivazione ufficiale:

Le Grandi Terme d'Europa rappresentano un'eccezionale testimonianza della tradizione termale europea, che raggiunse la sua massima espressione tra il 1700 e il 1930 [...]. Il «Prendersi la cura», internamente ed esternamente, era completato dall'esercizio e dalle attività sociali richiedenti strutture adeguate per i visitatori [...]. Tutto ciò era integrato in un complesso urbano complessivo includente un ambiente ricreativo e terapeutico fatto di parchi, giardini, viali, strutture sportive e boschi, accuratamente gestito. Gli edifici e gli spazi sono connessi visivamente e fisicamente con il loro paesaggio circostante, i quali sono regolarmente usati per la terapia di cura, per il relax e il divertimento.

Montecatini Terme Patrimonio dell'Umanità è il riconoscimento di una realtà evidente, quasi scontata. È davvero difficile per chi viaggia in Italia o all'estero incontrare persone che non hanno mai sentito parlare di Montecatini Terme; anche chi non l'ha mai vista, appena la sente nominare, comincia a fare domande per ricevere conferma di quel che tante volte ha sentito dire, ovvero che si tratta di una cittadina riposante, vivace e meravigliosa, dalla storia illustre, una perla intarsiata di verde e di acque nel cuore della Toscana.

Moltissimi, tra italiani e stranieri, l'hanno visitata almeno una volta nella vita e non è difficile incontrare persone che, quando dici che sei di Montecatini Terme, si illuminano nel volto e quasi si commuovono, iniziando a raccontare aneddoti della loro famiglia, episodi della loro infanzia e della loro giovinezza, in anni in cui il soggiorno termale a Montecatini – anche solo per una settimana, magari per due – era un appuntamento annuale, quasi un rito, dotato della sua rassicurante stagionalità. Negli anni del boom economico e ancora fino alle porte del nuovo millennio, il soggiorno a Montecatini Terme – ospiti (non clienti!) dello stesso albergo, spesso a

conduzione familiare, con amicizie e conoscenze che si rinsaldavano di anno in anno – era un appuntamento all'insegna del relax, del divertimento e di un'eleganza straordinaria. Straordinaria proprio perché ormai alla portata di molti, ciascuno secondo le proprie tasche: così la famiglia dell'impiegato o del pensionato poteva passeggiare tranquillamente tra i viali, i parchi e i padiglioni, sedersi nei caffè, o prendere la funicolare, incrociando i suoi passi con quelli di professionisti, imprenditori, registi, attori e artisti famosi, tutti insieme immersi in quell'atmosfera frizzante e affascinante al tempo stesso.

Montecatini Terme e le Terme di Montecatini sono due realtà inscindibili. La città di Montecatini è nata e si è strutturata intorno alle fonti termali, note almeno dal basso medioevo per le loro proprietà curative, ed elevate nel 1773 dal Granduca Leopoldo al rango di Bagni termali. A cavallo fra XIX e XX secolo Montecatini ha assunto l'attuale struttura urbanistica e architettonica ed è divenuta stazione termale di grande prestigio nazionale e internazionale: le centinaia di targhette sui suoi marciapiedi ci ricordano i tanti intellettuali, scrittori, artisti, imprenditori, uomini di stato provenienti da tutto il mondo, che hanno trovato fra i suoi viali, nei suoi parchi e sotto gli eleganti padiglioni dei suoi stabilimenti un luogo piacevole e fecondo di stimoli.

Alla fortuna di Montecatini Terme ha giovato non poco l'inserimento in un territorio di grande pregio storico e naturalistico come la Valdinievole, posta ai piedi dell'Appennino tosco-emiliano, a poca distanza dal mare e dai centri di Firenze, Siena, Prato, Pistoia, Lucca, Pisa e Viareggio. Una realtà che, soprattutto nel secondo dopoguerra, ha richiamato persone di ogni ceto e condizione che, grazie al supporto del Servizio Sanitario Nazionale e di vari istituti pubblici e privati, hanno potuto accedere alle cure termali e soggiornare a Montecatini. Ecco che intorno alle Terme è cresciuto un vivace tessuto di strutture alberghiere, enogastronomiche e commerciali rivolte a tutte le fasce di clientela, dando forma a un modello di sviluppo articolato, sostenibile, inclusivo e ben integrato, con ampie ricadute economiche, sociali, occupazionali.

Dunque, Montecatini Terme Patrimonio dell'Umanità: patrimonio di tanti che la ricordano con affetto e ammirazione, tanti che l'hanno visitata o la vorrebbero visitare e, soprattutto, di tanti che ancora non la conoscono ma che, grazie all'inserimento fra i 58 siti Unesco italiani, vorranno in futuro vederla, assaporarla, viverla.

Il dubbio che adesso ci assilla è se questo riconoscimento così prestigioso non arrivi fuori tempo massimo, quando ormai i fasti, gli splendori, la vivacità e l'eleganza hanno lasciato il posto ad altro. Più che un ricono-

scimento potrebbe sembrare una beffa: un premio di bellezza conferito a una donna meravigliosa, poco più che ventenne, ma recapitatole a casa, per qualche strano scherzo del destino, con decenni di ritardo, alle porte di una senescenza ormai ricca di ricordi, venata da rughe profonde e da molti rimpianti. Da cosa dipende questa sensazione, questo retrogusto un po' amaro che, nel luglio 2021, si è accompagnato, per molti di noi, alla gioia, all'orgoglio e alla commozione per il riconoscimento di Montecatini Patrimonio dell'Umanità?

Non è difficile rispondere a questa domanda: è la crisi economica che attanaglia ormai da oltre un ventennio la città e le sue Terme; la chiusura, uno dopo l'altro, di tanti suoi edifici storici; il cratere aperto delle Leopoldine; le crepe al Tettuccio; i rovi nel parco e nei padiglioni della Torretta o della Salute; i tanti alberghi e negozi chiusi o decadenti; i tanti cartelli affittarsi, vendesi, cedesi, ecc.; e, infine, le notizie sempre meno rassicuranti sul futuro della Società Terme di Montecatini, pesantemente indebitata e fiaccata, se mai ce ne fosse stato bisogno, da una emergenza pandemica che non sembra avere ancora fine e alla quale si è aggiunta, in questa primavera 2022, la tragedia di una nuova guerra nel cuore dell'Europa.

La crisi delle Terme segna, inevitabilmente, la crisi della città e di tutto il territorio della Valdinievole. Nell'ultimo decennio Montecatini ha visto aggravarsi la propria condizione economica, con una contrazione dei posti letto alberghieri e degli esercizi commerciali superiore a quello della media italiana. Nel frattempo, l'occupazione è diminuita del 9%. Un territorio che produce sempre meno reddito, che attira sempre meno turisti, con una popolazione stagnante, si impoverisce sia di imprese che di lavoratori; la domanda di immobili si contrae e il patrimonio esistente viene abbandonato, con pochi investimenti e ristrutturazioni. Il mercato immobiliare ha avuto un crollo vertiginoso: il prezzo al metro quadro residenziale si è ridotto del 43% rispetto al 2009, un dato ben peggiore della media italiana, attestata al -20%. Segni di un decadimento strutturale particolarmente pesante. L'impatto della crisi delle Terme deve essere ricondotto all'interno di questo scenario: un'eventuale chiusura delle Terme o la loro continuazione su scala ridotta priverebbe l'economia cittadina del suo principale motore con effetti occupazionali e immobiliari negativi su tutta la Valdinievole.

È, dunque, davvero troppo tardi per gioire e congratularsi? Siamo ormai lanciati su una parabola discendente e senza ritorno? Oppure c'è ancora qualcosa da salvare, da fare, da ricostruire? Quali sono ancora i margini di manovra? Quali prospettive, speranze, energie abbiamo ancora da mettere in gioco?

Queste le domande che ci portiamo dentro e che ci hanno spinto, fin dall'agosto 2021, a incontrarci, a confrontarci, a guardarci intorno per capire meglio e, magari, provare a fare qualcosa. Ne sono nati alcuni incontri pubblici, patrocinati dal Club per l'Unesco di Montecatini Terme, che tanta parte ha avuto nel percorso decennale che ha condotto al prezioso riconoscimento.

Il presente volume è il frutto di quegli incontri, in cui professionisti che conoscono a fondo la realtà delle Terme e della città, insieme a studiosi e ricercatori di alcune delle più importanti università e istituti di ricerca del Paese, si sono confrontati sull'identità e sul futuro di Montecatini Terme. Ne è emersa una lettura multidisciplinare, a più livelli e a più prospettive, che consente di comprendere meglio la città che oggi abbiamo davanti, le sue radici, i suoi punti di forza e di debolezza; una lettura né trionfalistica né nostalgica, che consente di uscire dall'indistinto disagio dell'oggi per guardare con realismo e, magari, con un po' di fiducia al domani.

Il volume è suddiviso in tre sezioni. La prima descrive Montecatini Terme, le sue origini, le sue caratteristiche urbanistiche, artistiche e architettoniche, i suoi legami con le realtà territoriali circostanti (paesaggistiche e culturali); questa prima sezione racconta anche il percorso decennale che ha portato al riconoscimento di Patrimonio dell'Umanità e descrive i principali aspetti del piano di gestione del sito Unesco, che dovrà essere osservato e implementato nei prossimi anni.

La seconda parte offre un'analisi del modello di sviluppo che si è realizzato a Montecatini Terme nel corso del XX secolo fino a esaminare le tendenze nei flussi turistici, nelle attività commerciali e nei valori immobiliari che ne hanno segnato il declino economico negli ultimi anni. Questa sezione presenta, inoltre, i servizi attualmente offerti dalle Terme, descrive il valore terapeutico delle acque e la struttura geologica e idro-morfologica che ne condiziona la riproducibilità e la preservazione nel corso del tempo.

La terza parte è rivolta al futuro. In primo luogo, essa propone alcuni obiettivi e metodologie per ripensare lo sviluppo delle Terme e della città in un'ottica di «*marketing territoriale*», capace, cioè, di comunicare all'esterno, in modo coerente ed efficace, i valori e l'attrattiva di Montecatini e del suo territorio. In secondo luogo, affronta il nodo delle possibili modalità di partecipazione dei cittadini ai processi decisionali e alle scelte che determinano lo sviluppo del loro territorio e la qualità della loro vita. In terzo luogo, delinea alcune possibili linee di rigenerazione urbana che, a partire da un'analisi dei *trend* attuali nel settore turistico, termale e residenziale, possono sostenere il rilancio delle Terme e della città: nuove iniziative nel campo del

wellness, dell'estetica e della riabilitazione; percorsi formativi rivolti ai medici e agli operatori termali; un campus internazionale per studenti di università straniere che svolgono un periodo di studio in Italia; un centro di ricerca scientifica sul rapporto tra acque termali e microbiota umano (intestinale e non solo), una delle frontiere dell'attuale ricerca medica; strutture residenziali e servizi dedicati all'invecchiamento attivo e al *senior living*, secondo una cultura terapeutica, ma soprattutto una cultura della prevenzione che si sta affermando attualmente in tutti i Paesi avanzati.

Questo volume rappresenta, dunque, uno strumento informativo e conoscitivo a servizio dei cittadini, delle istituzioni e degli investitori, per favorire una maggiore consapevolezza dei caratteri e delle potenzialità delle Terme e del territorio: le analisi e le prospettive qui contenute sono da intendersi non come punto di arrivo, ma piuttosto di partenza per un processo di progettazione aperto alla partecipazione di molti attori e capace di mobilitare competenze e risorse presenti sul territorio o provenienti dall'esterno.

Nonostante tutte le difficoltà presenti, è infatti nostra convinzione che il rilancio delle Terme di Montecatini sia ancora possibile: la prima cosa da fare è quella di uscire dall'ottica emergenziale e frammentaria che sembra aver guidato fino a oggi i tentativi di risolvere la crisi delle Terme; piuttosto che ricercare fondi (per lo più pubblici) e/o non meglio precisati capitali privati, occorre partire dai contenuti, dalla *progettualità*. In un momento in cui i mercati abbondano di liquidità e di capitali in cerca di investimenti, la domanda cruciale non è «Come trovare i fondi?», ma, piuttosto «Quali progetti di investimento possono essere finanziati?».

Ciò è tanto più vero in un mercato finanziario oggi sempre più attento non solo alla redditività a lungo termine (dopo le crisi finanziarie di questi anni) ma anche alla sostenibilità definita secondo i noti criteri ESG; tali criteri, di natura non finanziaria, riguardano l'impatto ambientale (*Environment*), il rispetto dei valori sociali (*Social*) e gli aspetti di buona gestione (*Governance*). Un piano di investimenti conforme ai criteri ESG dovrebbe, in primo luogo, rispondere ai seguenti obiettivi: utilizzare in modo efficiente e sostenibile le acque termali disponibili; limitare il consumo di suolo senza aumentare l'offerta già sovrabbondante di immobili per l'edilizia privata; riqualificare e mettere in sicurezza il patrimonio immobiliare esistente con attività capaci di creare occupazione e reddito per il territorio; inserirsi fedelmente nella tradizione turistica, culturale e termale che la storia di Montecatini ci consegna.

Anche sotto il profilo strettamente finanziario, la redditività di ogni investimento dipende in modo decisivo dal contesto in cui esso va a inserir-

si, ovvero dalla presenza di un sistema integrato di attività che si alimentano e si sostengono a vicenda. Per questo è importante che la città si evolva, giunga a una nuova maturazione e riesca a comunicare una visione chiara, condivisa, lungimirante di riqualificazione e di sviluppo non da qui a 3 anni, ma a 10 o 20 anni: potremmo dire che per risolvere sul serio i suoi problemi, la Montecatini del 2022 ha bisogno di immaginare e costruire fin da subito la Montecatini del 2032. Solo con una progettualità coerente e credibile Montecatini potrà attrarre capitali e orientarli verso impieghi non speculativi, capaci di rilanciare l'attività delle Terme e del territorio.

Alcune linee sono abbastanza chiare e, ci sembra, comunemente accettate: l'attività termale dovrà essere concentrata su pochi stabilimenti dotati dei migliori servizi, gestiti in modo efficiente grazie al coinvolgimento di operatori specializzati e dotati di adeguate competenze manageriali, capaci di rispondere alle nuove tendenze del mercato e ai bisogni di cura di una popolazione sempre più attenta alla salute, al benessere e alla prevenzione delle malattie.

Un secondo punto su cui vi è, ci pare, ampia convergenza è che buona parte del patrimonio immobiliare delle Terme dovrà essere venduto o affidato in gestione per risanare la difficile situazione finanziaria della Società.

Ciò che a nostro avviso non viene sufficientemente considerato è quale sarà l'effetto di eventuali vendite sull'economia cittadina. Gli studi pubblicati in questo volume parlano chiaro: una dismissione dell'ingente patrimonio immobiliare che avesse come principale finalità la loro trasformazione a fini di edilizia residenziale privata deprimerebbe ancor di più il già stagnante mercato immobiliare locale senza portare alcun nuovo flusso durevole di redditi e di lavoro. Non solo, ma le Terme stesse, senza un'adeguata offerta di servizi e di attrattive intorno ad esse, rimarrebbero una splendida cattedrale nel deserto, incapaci da sole di attrarre un pubblico sufficiente a rivitalizzare il tessuto cittadino e, allo stesso tempo, a garantire un'adeguata crescita del loro stesso fatturato. In breve: Montecatini per vivere ha bisogno di un pieno rilancio delle Terme; ma anche le Terme per vivere hanno bisogno di un pieno rilancio di Montecatini.

Da qui l'esigenza di un piano strategico che individui le destinazioni d'uso degli immobili non più adibiti ad attività termale, finalizzandole alla realizzazione di linee di investimento capaci di generare nuovi e ulteriori flussi di reddito a lungo termine, configurandosi come veri e propri «Poli di Sviluppo Sostenibile» disegnati secondo le linee di investimento esposte nella terza parte del volume.

Contrariamente a una liquidazione condotta con finalità di natura strettamente immobiliare e finanziaria, la realizzazione intorno alle Terme

di nuovi «Poli di Sviluppo Sostenibile» comporterebbe un impatto economico, sociale e ambientale molto positivo sulla città e sul territorio circostante. I «Poli di sviluppo sostenibile» dedicati alla ricerca, alla formazione, alla cultura, all'invecchiamento attivo, al *senior living*, alle nuove concezioni di *wellness* e di medicina preventiva, si integrerebbero perfettamente con l'attività termale e rafforzerebbero il *brand* di Montecatini Terme Patrimonio Unesco, aumentando l'attrattività della città e del territorio, garantendo un adeguato ritorno agli investitori, ampliando e riqualificando i flussi turistici, rivitalizzando le attività alberghiere e commerciali, così come le filiere agroalimentari e culturali.

Tali attività non dovrebbero essere gestite direttamente dalla società proprietaria delle Terme, ma dovrebbero essere affidate a operatori specializzati, dotati di adeguate competenze imprenditoriali e manageriali, che potrebbero intervenire sia nella fase di ristrutturazione sia in quella di gestione. In questo modo, grazie a una pluralità di gestioni specializzate all'interno di un quadro disegnato e concordato con il pubblico, sarebbe possibile realizzare attività autosostenibili dal punto di vista economico, che andrebbero a integrarsi fra di loro, riportando Montecatini Terme a proporsi come «Città del *ben-essere* e del *ben-vivere*» a 360°.

Importante sarà, in ogni scenario, il ruolo che le istituzioni potranno avere per indicare la direzione da intraprendere e i vincoli da rispettare. Ogni valutazione da parte di potenziali investitori richiede un quadro di regole e procedure chiare e trasparenti; una preliminare definizione dei vincoli urbanistici, architettonici e ambientali relativi al patrimonio delle Terme.

Un ultimo elemento strategico da valorizzare per il rilancio delle Terme e di Montecatini è, infine, il territorio circostante. La Valdinievole offre, infatti, notevoli fonti di attrattività che andrebbero potenziate e messe maggiormente in rete. Una politica coordinata di cooperazione, di collegamento e di mobilità sostenibile integrata fra gli 11 comuni dell'area, accompagnata da un'efficace strategia di *marketing* territoriale potrebbe aumentare ulteriormente l'attrattività di tutta l'area e portare concreti miglioramenti per la qualità della vita dei cittadini.

La proclamazione delle Terme di Montecatini Patrimonio dell'Umanità è il fatto nuovo da cui la città può finalmente ripartire per ridisegnare un futuro che sia all'altezza della sua storia e della sua vocazione.