



COMMISSIONE DI LAVORO

# **GOVERNO PARTECIPATO**

Coordinatore: Antonella Franciosi

**Ottobre 2004**

## IL GOVERNO PARTECIPATO

### CONTENUTO

La partecipazione (e, con essa, il decentramento dei poteri dell'ente locale) è un portato di esperienze maturate nei decenni di fine '900, anche nella nostra realtà.

Oggi il tema assume maggior rilievo per effetto della "globalizzazione" che racchiude in sé possibilità del tutto ancora inesplorate (quali lo sviluppo delle opportunità, l'estensione dei diritti di cittadinanza, la crescita della solidarietà e il recupero di una responsabilità condivisa), e tuttavia, in mancanza di una corrispondente crescita di strutture di partecipazione democratica e di governo a livello internazionale, tende ad erodere il potere delle autorità statuali e l'esercizio stesso delle regole democratiche

L'affermazione di una guida democratica della globalizzazione presuppone nuove strutture sovranazionali che consentano ai poteri pubblici quali espressioni democratiche, di confrontarsi a livello mondiale con le grandi oligarchie finanziarie in una logica di governo multipolare. Ma la conquista di tale obiettivo presuppone, a sua volta, un sostegno ampio, anche mediante un recupero dal basso, all'interno dei singoli stati, di un processo democratico e di partecipazione che si caratterizza, nelle città, con forme reali di decentramento e diffusione del potere locale. E' l'obiettivo richiamato nella "Carta del nuovo municipio" a Porto Alegre, come "globalizzazione dal basso", laddove si indica che "gli enti pubblici territoriali devono attivare nuove forme di esercizio della democrazia" e che "solo il rafforzamento delle società locali e dei loro sistemi di decisione consente loro di resistere agli effetti omologanti e di dominio della globalizzazione e di aprirsi e promuovere reti non generiche e solidali."

L'attivazione di "nuove forme di esercizio della democrazia" rappresentate dai processi partecipativi non può essere affidata a disegni precostituiti dalle istituzioni. Nasce dalla società per iniziativa di movimenti che si formano nella società stessa, di gruppi o persone mosse dalle esigenze della vita civile e dalla volontà di concorrere alla soluzione dei problemi comuni. Alle istituzioni compete definire un atteggiamento conseguente di valorizzazione del potenziale democratico della partecipazione, adeguare la struttura amministrativa con processi di decentramento che si "incontrano" (come nel caso delle Circostrizioni) con la partecipazione, e instaurare un rapporto, in forme diverse, con le più diverse iniziative partecipative per facilitare il confronto e la determinazione di scelte e decisioni condivise.

La costruzione del progetto locale si deve fondare sul patto di una pluralità di attori che trovano nella concertazione degli obiettivi dello sviluppo locale la ridefinizione di propri progetti e ambiti di azione in rapporto alla valorizzazione del patrimonio comune. Questo percorso richiede il superamento delle forme tradizionali di rappresentanza e di delega e la costruzione di nuovi istituti di democrazia diretta che cerchino il riposizionamento degli interessi e la ricomposizione dei conflitti indirizzando il processo di trasformazione verso gli scenari dello sviluppo autosostenibile.

L'Ente Locale deve quindi tendere, anche attraverso strumenti quali la

**PERCHE' LA  
PARTECIPAZI  
ONE**

pianificazione strategica, a costruire nuovi percorsi, a trasformarsi da luogo di amministrazione burocratica a laboratorio di autogoverno.

Si rendono sempre più necessarie nuove forme di democrazia diretta, attivando nuovi istituti di decisione che affiancano quelli di democrazia delegata, allargati al maggior numero di attori rappresentativi di un contesto sociale ed economico per la promozione di disegni e strategie di futuro localmente condivisi.

L'Ente Locale, in particolare, deve sempre più rendere parte integrante del processo di decisione, nei piani, nei progetti e nelle politiche, percorsi partecipativi strutturati, integrando gli impegni della Carta di Aalborg, delle Agende 21 locali, delle direttive comunitarie sullo sviluppo urbano sostenibile, negli strumenti di governo del territorio, dell'ambiente e dello sviluppo economico.

Il superamento della logica della rappresentanza definita una tantum al momento del voto permette di produrre politiche pubbliche più efficaci, in quanto più condivise.

E' già da molti anni che leggi specifiche prevedono forme di decisione inclusiva (pensiamo alla legge 241/90), la stessa Unione Europea ha dato un fortissimo impulso in questa direzione, è difficile trovare un programma comunitario in cui non compaiano espressioni come partenariato, coinvolgimento dei cittadini, partecipazione.

La necessità dei processi decisionali inclusivi è una delle più importanti innovazioni introdotte nell'azione amministrativa.

La partecipazione dei cittadini al governo della città è quindi necessaria per adeguarsi alle richieste di una società sempre più complessa e per rispondere alle sollecitazioni di un nuovo civismo, che assume a volte atteggiamenti eccessivamente conflittuali. In particolare, nel quadro della realtà locale, si sente l'esigenza di dare riconoscimento agli organismi di partecipazione spontanea già esistenti ed organizzati, garantendone l'autonomia e l'ascolto.

Il governo partecipato è anche necessario per ricostruire un rapporto di fiducia tra istituzioni e cittadini, che oggi appare in crisi, e per rinnovare pratiche di democrazia usurate rispetto alla complessità della società contemporanea. Può inoltre contribuire a stimolare l'associazionismo, il protagonismo degli abitanti, sviluppando la creatività che nasce dal basso. La partecipazione dovrebbe diventare però qualcosa di più: uno "scambio" capace di arricchire la capacità progettuale dell'Amministrazione. Dovrebbe servire ad utilizzare la competenza di chi "vive" il territorio (residenti, lavoratori, pendolari, studenti ecc.), valorizzando la storicità dei diversi luoghi e ri-attribuendo dignità e valore anche alla piccola dimensione.

Il pluralismo di interessi e aspirazioni soggettive e delle comunità richiede vari strumenti che integrino le forme tradizionali delle rappresentanze democratiche con altre forme di partecipazione dei cittadini alle scelte. Una partecipazione che non si limiti ad un confronto sulle scelte, deve poter concorrere alla definizione di

<p><b>RILANCIO DEL RUOLO DELLE CIRCOSCRIZIONI</b></p>	<p>percorsi di responsabilità comune per i diversi soggetti sociali e istituzionali, in forme diverse: di partecipazione garantita da norme di legge, o in forme anche solo di informazione e consultazione, sulla base di regole condivise. (Esplicitate, nel primo caso, del regolamento delle Circoscrizioni; negli aspetti di consultazione o concertazione esplicitate, invece, da diverse modalità da prevedersi per forme più ampie, quali “forum” tematici, Conferenze strategiche ecc..</p> <p>Il coinvolgimento dei cittadini sui problemi della città e “l’incontro” della partecipazione e delle istituzioni non sono estranei alla tradizione culturale e politica della Spezia ove, non a caso, fin dal 1980 sono state insediate le Circoscrizioni, sull’onda di un processo più ampio che si fonda su una “storia” connessa al movimento dei quartieri degli anni ’70, che portò alla ricostituzione di stabili amministrazioni unitarie “costruite” su un’ampia mobilitazione dei Quartieri e fondate un rapporto stretto di coinvolgimento e di effettiva partecipazione dei loro Comitati alle scelte del potere locale. Esperienza peculiare poiché, a differenza delle altre realtà degli anni sessanta e settanta, alla Spezia, per le circostanze politiche ricordate, i movimenti partecipativi, si caratterizzarono per un ruolo altamente propositivo, non in termini di antagonismo rispetto alle istituzioni. Così ebbero origine, nel 1980, le Circoscrizioni, con una caratterizzazione oggi ancor meglio definita, nella più recente proposta di “Regolamento”, come elemento centrale del processo partecipativo.</p> <p>Il Regolamento definisce infatti, in linea di principio, (al suo art.1) le Circoscrizioni come “ organismi di partecipazione popolare, di consultazione e proposta, ecc..”, ..“luogo istituzionale che realizza in via prioritaria, la partecipazione dei cittadini alla vita della città, dei quartieri e delle frazioni.”,.. .”sede istituzionale elettiva ove si promuove e si rende effettivo l’esercizio del diritto di partecipazione dei cittadini, degli organismi e delle libere forme associative alle decisioni del potere locale”.</p> <p>In primo piano rimane, dunque, il rilancio del ruolo delle Circoscrizioni mediante un recupero reale di competenze e funzioni oggi in buona parte desuete (con la decadenza del vecchio Statuto comunale) e “recuperate” nel nuovo regolamento delle Circoscrizioni in corso di approvazione, che prevede il ripristino e l’esercizio garantito dei poteri previsti, di proposta e parere obbligatorio su tutti gli interventi oggetto di progetti di deliberazioni comunali. (O di interventi “di sistema” in concorso con altri Enti, ma che coinvolgono il Comune e l’area di giurisdizione della Circoscrizione).</p> <p>Ciò che caratterizza la scelta democratica è, infatti, il processo diffuso e partecipato di concorso alla decisione, la partecipazione garantita al diritto di consultazione e di ascolto. Solo così si realizza un effettivo coinvolgimento “dal basso” nelle decisioni, anche mediante confronti successivi, se è il caso, attraverso un dialogo serrato e costruttivo per cui, man mano, fin dalla formazione originaria del provvedimento, la partecipazione concorre alla definizione della “decisione” sul territorio di competenza, inverando criteri effettivi di “sussidiarietà”.</p>
---	--

Anche nei comitati spontanei, o altre espressioni della società, c'è quella stessa potenzialità positiva del processo che portò negli anni '70 alle Circoscrizioni: c'è una ricchezza partecipativa che nasce dai problemi e si impone, talora anche nelle forme "proprie" di ciascuna aggregazione (e nei limiti delle specifiche problematiche) laddove è carente il dialogo con le istituzioni.

E' vitale per le Circoscrizioni cogliere questa ricchezza partecipativa che si manifesta in iniziative spontanee di gruppi e comitati, favorendoli (e anche promuovendoli) nell'intento di ampliare forme e modi di coinvolgimento sui problemi della città, anche in funzione preparatoria o in esito a pareri o deliberazioni della Circoscrizione.

E' quanto prevede, del resto, la proposta di nuovo Regolamento delle Circoscrizioni (all'art.41) : "La Circoscrizione incoraggia e promuove la partecipazione dei cittadini, degli Organismi e delle libere forme associative alle scelte del governo locale, ricerca e favorisce i rapporti fra l'Amministrazione e le libere espressioni delle realtà locali, sociali e culturali,.... promuove la collaborazione alla propria attività di tutti gli Organismi della partecipazione spontanea quali forme associative, organizzazioni del volontariato, Enti morali e qualsiasi forma sociale di base operante senza fine di lucro in rappresentanza di interessi diffusi."

Negli ultimi anni, con il manifestarsi anche alla Spezia del fenomeno più generale della crisi della rappresentanza politica e del maggior protagonismo della società civile, si assiste alla nascita, sia nel centro città sia nei borghi più periferici, di numerose forme spontanee di aggregazione civica (associazioni, comitati, gruppi d'interesse) capaci sempre più di accedere ai mezzi d'informazione e di far sentire la propria voce per influenzare le scelte politiche, in particolare quelle relative agli interventi di trasformazione o di riqualificazione urbana con ricadute territoriali a livello locale.

Parallelamente a questo processo di "risveglio" della società civile, il sindaco e la giunta hanno dato avvio, dapprima in forma sperimentale e poi in modo sempre più ampio e sistematico, ad un processo di coinvolgimento diretto dei cittadini nelle scelte pubbliche, il Piano Strategico, che giunge anche all'elaborazione di alcuni percorsi più complessi e processuali di progettazione partecipata realizzati con l'apertura di "laboratori di quartiere" in alcune zone della città.

Il tema della partecipazione diffusa dei cittadini, ed in particolare delle categorie sociali normalmente sottorappresentate, quali giovani, bambini, immigrati ecc., alle scelte per il futuro della città diventa un argomento sempre più centrale e discusso, legato ai percorsi decisionali che l'amministrazione ha aperto negli ultimi anni: il Piano Strategico, il nuovo Piano Urbanistico Comunale, il nuovo Piano Urbano del Traffico, il Piano d'azione Agenda 21 locale, il Piano di Zona Sociale.

Deve essere sin dall'inizio chiarito per quali scelte i cittadini, genericamente intesi, sono consultati. Per organizzare un percorso partecipativo il primo passo da compiere è quello di **definire l'ambito** (l'argomento e la scala) per il quale si

**PERCORSI  
PARTECIPATI  
VI E FORME  
DIVERSE DI  
CONSULTAZI  
ONE**

I  
PARTECIPANTI

desidera avviare un processo inclusivo.

Nella definizione degli argomenti adatti ad un approccio inclusivo è necessario andare incontro anche alle aspettative dei cittadini (che partecipano solo se interessati all'argomento). senza trascurare, quindi, le scelte potenzialmente o già conflittuali, per i quali una mancanza di coinvolgimento da parte delle istituzioni rappresentative potrebbe tradursi nell'avvio di processi di partecipazione spontanea (anche antagonista) da parte di altri soggetti esterni.

E' necessario, pertanto, chiarire quale possibilità di influire sulle scelte di governo viene garantita con l'attivazione del percorso partecipativo prescelto. Definire, quindi, a monte, per ogni tipo di percorso partecipativo che si intende avviare, rapporti, regole certe e garanzie indispensabili che permettano di rispettare le scelte e concretizzarle, così:

- Il percorso partecipativo più ampio è quello che determina il pieno coinvolgimento della cittadinanza nelle scelte di governo è quello che inizia il più presto possibile, in questo caso è necessario dare continuità ai percorsi di coinvolgimento, evitando gli episodi sporadici, a "spot", che non creano "cultura della partecipazione.

- Al contrario possono esistere processi di partecipazione di minima anche episodici che si strutturano come strumenti di gradimento di progetti già delineati o di possibili alternative, o come processi esclusivamente orientativi per affrontare le diverse scelte e la programmazione.

Il sistema del governo partecipato mette in relazione tra loro soggetti molto diversi, quelli istituzionali:

L'Ente pubblico con le sue diverse figure: assessori, consiglio comunale, responsabili dei servizi, personale, consulenti.

Le Circoscrizioni nelle sue diverse figure: presidenti, consiglio, commissioni territoriali, segretari,

ed i soggetti della società civile, in forma singolo o associata, come:

le grandi realtà associative (ambientaliste, di promozione sociale, di solidarietà, di volontariato),

le organizzazione sindacali e di rappresentanza delle categorie economiche;

le più minute realtà associative locali;

gli "organismi della partecipazione spontanea" (comitati, costituiti o non);

il singolo cittadino.

Una particolare attenzione va poi riservata alle categorie sociali sotto-rappresentate: immigrati, non residenti, minori, per le quali vanno di volta in volta individuati strumenti appositi di coinvolgimento.

La scelta degli interlocutori è una questione complessa e delicata, ma una regola generale potrebbe essere questa: in un percorso partecipativo è necessario includere tutti gli *stakeholders*, cioè tutti coloro che hanno un interesse per la questione in oggetto, assumendo come criteri di fondo del processo di coinvolgimento i seguenti possibili accorgimenti:

- *Diversificare il più possibile i punti di vista e lo spettro degli interessi (se l'insieme sarà sufficientemente vario ed eterogeneo si potrà sperare di non aver trascurato nessun aspetto importante)*
- *Includere tutti quelli che vogliono cooperare (di fronte ad ogni soggetto non chiedersi tanto: "chi*

**STRUMENTI  
DI  
PARTECIPAZIONE**

*rappresenta?” ma bensì: “può contribuire?”)*

- *Tutelare gli interessi deboli (chiedersi se ci sono interessi non rappresentati o possibili domande “silenziose” che non riescono ad emergere)*
- *Affiancare ai partecipanti “giurie di cittadini” (possibilmente sorteggiati a campione statistico o casualmente)*
- *Utilizzare metodologie organizzate e “facilitatori” aventi il compito di equilibrare le capacità dei partecipanti e di provvedere a coinvolgere eventuali soggetti mancanti.*

Le seguenti domande possono costituire un’utile guida per procedere alla corretta individuazione dei soggetti portatori di interessi:

- *Chi è responsabile o ha causato il problema?*
- *Chi nella comunità è direttamente influenzato dal problema?*
- *Chi interno, vicino o esterno alla comunità è indirettamente influenzato dal problema?*
- *Chi può subire effetti positivi o negativi dipendenti dal problema?*
- *A chi sta a cuore il problema al punto da essere coinvolto o da fornire aiuto?*
- *Chi sono i “senza voce” per i quali è necessario prevedere una speciale attenzione?*
- *Chi sono i rappresentanti di coloro che verosimilmente saranno influenzati?*
- *Chi può avere lo stesso problema in altre comunità o paesi?*
- *Chi può essere interessato a conoscere il problema?*
- *Chi è responsabile nel monitorare/regolamentare il problema?*
- *Chi ha il potere di darti ciò che ti serve?*
- *Chi ha potere sui soggetti che hanno il potere di darti ciò che ti serve?*
- *Chi sono i tuoi oppositori?*
- *A chi è di beneficio il mantenimento dello stato attuale?*
- *Chi verosimilmente si potrebbe mobilitare a favore o contro l’iniziativa?*
- *Chi può contribuire con risorse finanziarie e tecniche?*
- *Quali comportamenti è necessario cambiare affinché l’iniziativa abbia successo?”*

(The Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, 1996, p. 57)

A livello di territorio, il nucleo di base della partecipazione va individuato nei quartieri e il ruolo del decentramento circoscrizionale rimane centrale come luogo di sintesi e di incontro tra forme di democrazia diretta sul territorio ed il livello istituzionale ed elettivo. In questo senso il lavoro della commissione Governo Partecipato si è incentrato in modo particolare anche sulla nuova regolamentazione del decentramento circoscrizionale. Per quanto riguarda la parte relativa alle forme partecipative e diritti dei cittadini si prevede:

L’Assemblea di quartiere

L’assemblea di quartiere è l’organismo di base della partecipazione a livello territoriale; essa è aperta a tutti i cittadini residenti nel quartiere e/o appartenenti ai soggetti collettivi che nel quartiere hanno sede ed operano; deve essere convocata dalla circoscrizione competente, con modalità tali da garantire l’informazione di tutti i cittadini potenzialmente interessati, per illustrare le proposte di progetti ed iniziative riguardanti la vita del quartiere sui quali la circoscrizione debba esprimere parere; le indicazioni emerse dall’assemblea sono determinanti per la formazione del parere della circoscrizione, che potrà discostarsene solo dandone con chiarezza

la motivazione.

Le assemblee dei cittadini devono essere obbligatoriamente convocate precedentemente all'approvazione del bilancio preventivo di ogni anno. A tali assemblee partecipa necessariamente anche l'Amministrazione comunale cui spetta l'illustrazione della proposta di bilancio.

#### Commissioni circoscrizionali

Per favorire la più ampia partecipazione dei cittadini e promuovere la migliore funzionalità della Circoscrizione, ogni consiglio nomina le commissioni, con potere referente, su determinate materie.

#### Petizioni e proposte al consiglio di Circoscrizione

Gli elettori della Circoscrizione possono rivolgere petizioni e proposte di deliberazione al Consiglio di Circoscrizione per quanto riguarda gli affari di sua competenza.

#### Organismi di partecipazione

La Circoscrizione, ove non esistano le forme spontanee di rappresentanza di realtà frazionali o di interessi diffusi, può costituire organismi di partecipazione anche su base territoriale, che collaborano col Consiglio circoscrizionale.

#### Organismi della partecipazione spontanea

La Circoscrizione incoraggia e promuove la partecipazione dei cittadini, degli organismi e delle libere forme associative alle scelte del governo locale, ricerca e favorisce i rapporti tra l'Amministrazione e le libere espressioni delle realtà locali, sociali e culturali.

#### Assemblea dei consigli di circoscrizione

L'assemblea generale dei consigli di circoscrizione per l'esame dei temi di interesse generale può essere convocata dal Sindaco, per iniziative della Giunta, del Consiglio Comunale o su richiesta di almeno tre consigli di circoscrizione.

#### Consultazione dei cittadini mediante sondaggio di opinione

Le circoscrizioni di propria iniziativa possono coinvolgere la comunità circoscrizionale in questioni di interesse rilevante mediante sondaggi di opinione.

#### Referendum

Ai consigli circoscrizionali è assegnato il potere di richiedere l'indizione del referendum regolato dallo Statuto Comunale.

del parere della circoscrizione, che potrà discostarsene solo dandone con chiarezza la motivazione.

Altri strumenti di partecipazione non necessariamente legati ai singoli quartieri o porzione di territorio cittadini sono individuati in:

#### Forum tematici

Si tratta di momenti di consultazione che coinvolgono le rappresentanze di soggetti collettivi portatori di interessi e competenze.

Può essere utile valutare l'opportunità di utilizzo come forum tematici permanenti le attuali commissioni di lavoro del Piano Strategico che acquisirebbero così una funzione, oltreché di codecisione strategica, anche di monitoraggio ed implementazione delle politiche e dei progetti dell'Amministrazione e degli altri attori del piano.

#### Bilancio partecipativo

Il bilancio partecipativo potrebbe essere definito come un processo decisionale che consiste in un'apertura alla partecipazione diretta ed effettiva della popolazione.

Nell'assunzione di decisioni sugli obiettivi e la distribuzione degli investimenti pubblici.

E' il modello partecipativo di Porto Alegre dove i cittadini, le Associazioni sindacali o professionali, decidono di come allocare parte degli investimenti in

opere e servizi.

Un modello di tale forma partecipativa è prevista nel Regolamento delle circoscrizioni nella preparazione della riunione annuale del bilancio comunale.

#### Percorso di Agenda XXI

Il percorso di Agenda 21, in corso nella nostra città, è finalizzato alla predisposizione del Piano d'azione per lo sviluppo sostenibile, un programma di azioni concrete, ritenute necessarie per raggiungere specifici obiettivi di sostenibilità ambientale da adottarsi da parte del governo locale e di attori operanti nel territorio.

#### Progetto quartiere.

E' uno strumento necessario per raccogliere idee e progetti delle comunità locali con incontri e gruppi di approfondimento nelle circoscrizioni.

E' stato utilizzato particolarmente nella prima fase del Piano Strategico per definire progetti di grande interesse di quartiere.

L'attenzione ai quartieri, alla partecipazione può diventare un progetto complessivo di intervento, che parte dalle manutenzioni e dalla progettazione o realizzazione di opere pubbliche secondo programmi e priorità concordate con le circoscrizioni, per arrivare alla mappatura e messa in rete dei bisogni e delle risorse sociali, economiche, ambientali, educative e culturali presenti nel territorio.

#### Progettazione partecipata e laboratori di quartiere

Si collega allo strumento precedente per coinvolgere cittadini, bambini, realtà locali alla progettazione di spazi, luoghi di incontro o opere di interesse del quartiere.

Sono strumenti finalizzati a sostenere la progettualità della società civile e a tradurla in azioni di trasformazione concreta e visibili.

Sono tavoli di lavoro non teorici ma pratici che possono essere attivati allorché si presenta l'occasione di poter ottenere una reale trasformazione del territorio.

#### La città dei bambini

E' un percorso partecipativo, partito alla Spezia dal 1998, finalizzato al coinvolgimento dei bambini e delle bambine nella costruzione delle politiche urbane e nella progettazione partecipata degli spazi collettivi.

Su tale progetto il Comune della Spezia ha ottenuto riconoscimenti dal Ministero dell'Ambiente e da Legambiente.

#### Progetti di sviluppo locale

E' un percorso che vede il coinvolgimento dei cittadini in processi di trasformazione urbana e sociale di porzione del territorio. Sono forme partecipative promosse anche a livello comunitario e ministeriale.

Le espressioni più importanti hanno riguardato, negli ultimi tempi, i contratti di quartiere, che hanno visto l'esperienza del quartiere delle Pianazze (oggi in corso) e del quartiere umbertino per il quale si è in attesa dell'esito del concorso ministeriale per il suo finanziamento. Importante è stata anche l'esperienza del Piano di Recupero urbano del Favaro, del PRUSST e dei programmi innovativi in ambito urbano che hanno visto il coinvolgimento di cittadini categorie ed espressioni locali.

#### Piano del traffico

Anche su questo settore il Comune ha avviato percorsi partecipativi strutturati attraverso il Forum della Mobilità per lo studio e la definizione di progetti diversi connessi alla mobilità urbana.

#### Piano dei tempi e degli orari

E' un progetto questo previsto dal TUEL 267/2000 attribuendone la competenza al Sindaco.

Si è avviato un percorso con il coinvolgimento delle Associazioni di categoria, dei

	<p>consumatori, del mondo della scuola per definire un piano degli orari di apertura e chiusura degli uffici, delle scuole, dei luoghi di lavoro volti a facilitare il cittadino, decongestionare il traffico, andare incontro alle diverse esigenze della città e dei suoi utenti.</p> <p><u>Piano giovani</u>  Il progetto è volto a valorizzare la risorsa di giovani attraverso politiche di partecipazione attiva alla vita sociale e culturale della città.  Trattasi di un progetto articolato sviluppato in una scheda specifica del Piano Strategico II^ fase.</p>
<p>Su altri strumenti di democrazia diretta, su cui occorre comunque una riflessione più compiuta, occorre dire che appare non adeguato lo strumento del <b>referendum</b> consultivo, in quanto non vincolante, mentre più efficace potrebbe essere il referendum abrogativo, se compatibile con il nostro ordinamento, e le proposte di deliberazione di iniziativa popolare.</p> <p>Si considera infine importante che i principi e le regole della partecipazione cittadina, a cui il presente documento vuole dare un contributo certo non esaustivo, siano infine codificati in appositi <b>strumenti regolamentari</b> adottati dai Consigli Comunali, Provinciale e Circoscrizionali, per quanto di competenza, anche in attuazione di quanto attualmente previsto negli Statuti degli Enti Locali</p>	

<p align="center"><b>Promuovere un sistema di qualità e di efficienza nella gestione ed erogazione dei servizi pubblici locali, potenziando il ruolo e il valore delle aziende pubbliche</b></p>	
	<p>Il comparto delle public utilities è oggi attraversato da una profonda ondata di de-regolamentazione e di liberalizzazione. Molte delle imprese che fino a ieri agivano sostanzialmente in regime di monopolio, devono oggi porsi il problema di come fronteggiare la concorrenza che, pur non minacciando nell'immediato le posizioni dominanti, può tuttavia erodere in modo significativo quote di mercato e margini acquisiti nel tempo.</p> <p>Lo scenario di riferimento del comparto è oggi profondamente cambiato, sia perché movimentato dalla crescente pressione competitiva, sia perché modificato dalla recenti riforme legislative. L'articolo 35 della legge finanziaria 2002 prima e il D.L. 269 del 2003 hanno profondamente riformato l'articolo 113 del T.U. introducendo, sebbene ancora in misura molto sfumata, il principio della concorrenza come regola generale nel mercato delle public utilities. Le stesse leggi di settore, Burlando per i trasporti, la Legge Galli per il settore idrico, il Decreto Letta per il gas ed in Decreto Ronchi per il settore dei rifiuti, avevano già inserito gradatamente nell'ordinamento giuridico italiano il principio della gara e il ricorso al libero mercato quale presupposto indispensabile per la scelta del soggetto gestore o partner industriale nell'erogazione dei SPL. Il processo di liberalizzazione dei servizi di pubblica utilità, iniziato in Italia nel 1997 sotto la spinta della privatizzazione europea, ha subito un'accelerazione negli ultimi cinque anni, dove la possibilità per gli utenti di cambiare il fornitore di gas ed elettricità sono solamente alcuni degli aspetti più evidenti di questo processo.</p> <p>Le prospettive di un'apertura potenziale del mercato delle utilities, delineato dal legislatore italiano e fortemente plasmato sulla base degli indirizzi della Commissione Europea, sembrano oggi ferme al palo, visto che il 73% delle società che in Italia</p>

	<p>operano nel settore dei SPL sono ancora oggi in mano pubblica. L'affidamento in house e il periodo di transizione accordato per mantenere inalterato lo status quo fino al 31.12.2006, ha di fatto congelato il processo di liberalizzazione del settore. Questo non ha comunque prodotto immobilismo sul mercato ma anzi ha dato avvio a nuovi meccanismi difensivi e espansivi da parte delle aziende di pubblici servizi alla ricerca di politiche industriali tese a rafforzare la struttura aziendale e a preparare per tempo le aziende all'inevitabile apertura del mercato alla concorrenza, non limitata al solo "vicino di casa" ma estesa ai grandi competitor internazionali abituati già da tempo a operare su mercati liberalizzati.</p> <p>La progressiva apertura del settore delle utilities al mercato e la crescente pressione competitiva impongono oggi delle scelte non più procrastinabili da parte delle aziende di SPL, in un'ottica di miglioramento dei servizi offerti e di ampliamento del proprio business.</p> <p>Cambia infine anche il ruolo dell'Ente Locale, che, titolare del servizio, diventa oggi il soggetto responsabile della scelta della migliore modalità di gestione del servizio (con gara, a società mista pubblico-privata, tramite affidamento in house) e rimane il soggetto garante della qualità dei servizi erogati, assumendosi precise responsabilità verso la collettività. Le trasformazioni del sistema dei servizi pubblici conseguenti all'evoluzione del quadro normativo e alle scelte strategiche operate da molte amministrazioni con la realizzazione di processi di fusione/aggregazione delle partecipazioni impongono quindi una rivisitazione delle funzioni degli enti in materia di regolazione dei SPL.</p>
<p><b>Risultati attesi</b></p>	<p>Nonostante sussista ancora oggi molta incertezza rispetto la corretta applicazione legislativa della riforma dei SPL, continuamente messa in discussione da ricorsi e sentenze che tendono a rendere poco chiaro il quadro legislativo di riferimento, è comunque necessario iniziare ad avviare strategie di azione, condivise e concertate, che siano in grado di dotare il territorio di tutti gli strumenti atti a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. salvaguardare il valore delle due aziende di servizi pubblici locali che operano sul territorio provinciale e, che presentano un forte radicamento territoriale e rimangono due aziende di rilievo per l'economia locale anche in termini di occupazione;</li> <li>2. tutelare l'utente/cittadino affinché i servizi ad esso offerti siano servizi di qualità, avviando un sistema efficiente di indirizzo e di controllo sull'attività del soggetto gestore.</li> </ol> <p>Tutto ciò impone alle aziende dei settori interessati una profonda rivisitazione dei modelli di gestione, con il passaggio dal tipico orientamento alla produzione a un deciso orientamento al mercato.</p> <p>Il percorso per affrontare il cambiamento può essere visto in due fasi. In una prima (di <b>consolidamento</b>) le aziende dovranno cercare di migliorare i risultati sui mercati già serviti, recuperando efficienza attraverso l'ottimizzazione dei processi aziendali, attraverso lo sviluppo di nuove competenze e nuove fonti di ricavo, o migliorando i sistemi di offerta e le modalità di gestione delle relazioni con la clientela. In una seconda fase (<b>crescita dimensionale</b>) potranno cercare di aggredire nuovi mercati, intesi come contesti geografici o come nuovi ambiti di attività, replicando altrove la formula competitiva messa a punto nella prima fase. Le imprese capaci di perseguire questa strategia di sviluppo saranno in grado non solo di consolidare la propria posizione nei mercati attuali, ma si prepareranno da subito ad affrontare quella concorrenza che è oggi solo potenziale ma che prima o poi irromperà con vigore nel mercato. Inoltre le imprese capaci fin d'ora di dotarsi di un forte orientamento al mercato avranno maggiori possibilità di successo quando</p>

	<p>decideranno di affrontare nuovi mercati.</p> <p>Dall'altro le prospettive future del settore richiedono anche un cambiamento radicale dell'ente locale, non più diretto erogatore del servizio ma garante dello stesso, sia nel caso in cui scelga di affidare la gestione del servizio a un terzo sia, a maggior ragione, quando la gestione del servizio sia stata affidata in house a una propria società. L'ente locale dovrà studiare strumenti, interni all'Amministrazione o esterni ad essa e/o in sinergia con altri enti del territorio, in grado di assicurare verifiche e monitoraggi finalizzati al mantenimento delle prestazioni nei termini e secondo gli standard previsti da contratti e carte di servizio. La funzione di regolazione assume rilevanza, in quanto l'intero sistema dei servizi pubblici locali si viene a fondare su:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. efficaci azioni di monitoraggio sulla qualità delle prestazioni;</li> <li>2. efficienti controlli dello sviluppo dei servizi nel rispetto dei livelli standard concordati tra ente conferente e il soggetto gestore.</li> </ol>
<b>Attori</b>	<p>I servizi di acqua, gas, rifiuti e trasporto pubblico rivestono un ruolo strategico per l'intero contesto provinciale, essendo fattori indiscutibili per garantire un'elevata qualità della vita per i cittadini residenti e elementi indispensabili per lo sviluppo del complessivo sistema economico. Gli obiettivi di un miglioramento del sistema dei servizi pubblici locali è quindi obiettivo comune di tutte le amministrazioni comunali del comprensorio spezzino, che a questo scopo hanno approvato le linee e gli indirizzi principali per avviare il rinnovamento e potenziamento delle aziende pubbliche incaricate dell'erogazione dei servizi sul territorio provinciale: Acam S.p.A. (acqua, gas e rifiuti) e ATC S.p.A. (TPL).</p>
<b>Le società</b>	<p><b>ACAM S.p.A.</b> ha perseguito in questi ultimi anni una politica di crescita e di sviluppo tesa a raggiungere gli obiettivi di incremento della dimensione e del valore industriale, di consolidamento e miglioramento dei livelli di efficienza e competitività, di focalizzazione del core-business nei servizi idrico, gas/energia e rifiuti. A questi si affiancano nuovi obiettivi inseriti nel Piano strategico 2004-2012 concentrati nel risanamento finanziario da attuarsi attraverso la ristrutturazione e l'abbattimento del debito a breve-medio termine e con una politica selettiva degli investimenti. Il <i>consolidamento</i> della società diventa comunque un obiettivo non sufficiente ad affrontare le nuove sfide del mercato che richiedono un rafforzamento strutturale dell'azienda e il suo riposizionamento nel nuovo scenario della public utilities in Italia. È stato quindi necessario ripensare alla società come ad una holding creando specifiche divisioni e un sistema di società controllate che consentisse una gestione separata e più flessibile dei diversi rami di attività della società. Per il servizio idrico e per il servizio rifiuti è stata confermata da parte degli enti pubblici soci l'affidamento diretto del servizio (in house), conseguente alla costituzione dell'ATO Idrico e dell'ATO Rifiuti che riconoscono ad ACAM il ruolo di soggetto gestore unico sul territorio provinciale. Per il settore del GAS, settore che disciplinato da normative di diretto recepimento europeo non segue la disciplina generale prevista del nuovo art.113 del T.U., è stato invece necessario perseguire una diversa strategia di potenziamento, proprio in vista della prossima liberalizzazione del settore, che il decreto Marzano ha obbligatoriamente anticipato al 2007. La possibilità di prolungare la concessione oggi in essere in capo ad Acam, con scadenza al 31.12.2005, e la necessità di rafforzare la società proprio in questo settore più esposto alla concorrenza, ha richiesto da parte dei soci la ricerca di modalità operative che potessero soddisfare entrambe le esigenze. È stata infatti avviata un'analisi di mercato per verificare le migliori condizioni e le più concrete opportunità per produrre questo</p>

	<p>necessario rafforzamento dell'azienda nel settore gas. È stata quindi individuata la ricerca di un partner strategico come la migliore soluzione operativa per il rafforzamento dell'azienda nel settore tramite il know-how e le risorse aggiuntive che il nuovo soggetto potrà apportare in Acam-Gas. La proposta finanziaria, organizzativa e industriale avanzata da Italgas S.p.A. pare la più rispondente alle esigenze di sviluppo della società. I soci stanno ora valutandola anche sotto i profili giuridici con l'obiettivo di rafforzare l'azienda e fornire delle <u>migliorie gestionali</u> previste dal decreto legislativo. La scelta di una parziale privatizzazione delle società non esclude comunque la possibilità di ricercare successive aggregazioni e accordi con altri partner territoriali e/o industriali del settore. L'elemento aggregativo rappresenta infatti nel lungo periodo la strategia vincente perché fattore in grado di aumentare i vantaggi competitivi della società (economie di scala) e difendere le quote di mercato raggiunte in vista dell'inevitabile ingresso dei grandi competitor europei nello scenario italiano dei SPL, in particolare nei settori gas ed energia più esposti alla concorrenza.</p> <p>Incaricata della gestione del servizio di trasporto pubblico locale è la società pubblica ATC S.p.A., aggiudicataria del servizio di TPL tramite gara, nonostante sia ancora in atto la sospensiva da parte del TAR Liguria in fase di verifica della modalità e delle procedure di selezione espletate. La gestione e lo sviluppo del TPL provinciale deve necessariamente guardare ad obiettivi di miglioramento della qualità del servizio e di incremento del numero passeggeri, perseguendo contemporaneamente obiettivi aziendali di riequilibrio economico. ATC è stata individuata quindi come il soggetto adatto ad occuparsi dell'intero segmento della mobilità, non solo rafforzandola nella gestione del TPL ma allargando il suo business a attività strettamente correlate, quali in particolare la gestione e la costruzione di parcheggi. Le prospettive di ristrutturazione individuate, volte ad applicare anche in modo efficace ed efficiente i nuovi dettami normativi alla situazione locale, indicano una ristrutturazione della società ad holding: in tale modello ATC capogruppo svolgerà prevalentemente funzioni di coordinamento e indirizzo delle attività delle singole controllate e svilupperà ruolo e competenze in materia di mobilità in ambito provinciale, a supporto tecnico delle decisioni e competenze degli enti locali. Le società controllate operative, svolgeranno attività per specifici settori tra i quali il TPL e la gestione della sosta.</p>
<p>Il ruolo degli enti locali</p>	<p>Nell'attuale fase di liberalizzazione e industrializzazione del settore dei Servizi pubblici locali si delinea un nuovo e diverso ruolo per l'Ente locale che, già gestore diretto, viene ad assumere sempre più un ruolo di regolatore. L'Ente Locale è chiamato a svolgere un'attività di indirizzo, di programmazione e controllo dei SPL, passando da un controllo burocratico-formale ad un controllo di carattere manageriale. Il ruolo del comune diventa in questa nuova dimensione ancora più complesso e articolato, anche perché il mancato esercizio di un'efficace e tempestiva azione di controllo ricade nella sfera della responsabilità dell'Ente Locale che oltretutto, nella percezione dei cittadini viene ancora visto come titolare del servizio e allo stesso vengono imputati il cattivo o carente esercizio dei poteri che gli sono riconosciuti e che deve sapere esercitare. Diventa quindi prioritario stabilire come e con quali mezzi gli Enti locali possano e debbano esercitare la dovuta funzione di controllo. Va quindi messo a punto un articolato sistema di governance che faciliti gli Enti nell'individuare e applicare strumenti di pianificazione, gestione e controllo della attività svolte dalle diverse società erogatrici dei pubblici servizi. L'articolo 35 della Legge Finanziaria 2002 ha infatti definito che <i>"nell'esercizio delle loro funzioni, gli Enti Locali, anche in forma associata, individuano gli standard di qualità e determinano le modalità di</i></p>

	<p><i>vigilanza e controllo delle aziende esercenti i servizi pubblici, in un quadro di tutela prioritaria degli utenti e dei consumatori". E' quindi compito dei Enti locali, che rivestono anche il duplice ruolo di azionisti delle società incaricate della gestione del servizio, di avanzare proposte innovative in grado da una parte di separare l'attività di gestione da quella di programmazione e controllo, e dall'altro di avviare processi innovativi che siano in grado di monitorare costantemente il livello di qualità dei servizi erogati e assicurare un continuo miglioramento delle prestazioni offerte a tutela degli interessi della collettività. Gli strumenti dovranno poi essere definiti più dettagliatamente, verificando l'opportunità di affidare a soggetti esterni all'Amministrazione, quali ad esempio una Agenzia di controllo sui servizi pubblici, esperienza già avviata da altre amministrazioni, o a soggetti interni all'amministrazione il compito di svolgere una costante attività di controllo sulla qualità dei servizi erogati e valutare anche la stessa gestione operativa e finanziaria delle società che rimangono pur sempre un patrimonio pubblico da tutelare. Il Comune della Spezia ha deciso di decodificare e mettere a punto in un Regolamento comunale, ancora in fase di discussione, gli strumenti e le procedure per definire un articolato sistema di governance che possa facilitare l'Ente nell'individuare e applicare strumenti di pianificazione, gestione e controllo delle diverse società partecipate e soprattutto di quelle titolari della gestione dei servizi pubblici locali. Il sistema di controllo previsto è comunque sinergico e integrato con quello degli altri organismi di regolazione presenti sul mercato dei servizi pubblici locali quali le Autorità d'ambito o la costituzione di un'eventuale Agenzia per il controllo della qualità dei servizi pubblici erogati sul territorio.</i></p>
<p><b>Fattibilità delle proposta</b></p>	<p>Il territorio provinciale ha quindi cominciato a muovere i primi passi verso una rivisitazione del sistema dei servizi pubblici locali, per il miglioramento degli stessi sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, migliorando l'efficacia e l'efficienza dei processi di erogazione da parte delle locali aziende pubbliche affidatarie del servizio</p> <p style="text-align: center;"><b>Punti di Forza</b> <b>Punti di debolezza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- forte radicamento territoriale delle aziende pubbliche ATC e ACAM, che hanno una consolidata tradizione locale;</li> <li>- possibilità di assicurare la crescita dimensionale delle aziende pubbliche grazie ad affidamento diretto del servizio (affidamento in house)</li> <li>- copertura dei servizi su tutto il territorio provinciale in capo alle due aziende pubbliche</li> <li>- Avvenuta approvazione dell'ATO idrico e definizione della nuova tariffa economica in grado di coprire i pesanti costi del servizio;</li> <li>- Necessità di migliorare gli aspetti soprattutto economico-finanziari delle due società</li> <li>- Incertezza sull'applicazione delle nuova normativa in materia di SPL in attesa della definitiva sentenza della Corte Europea, con riferimento soprattutto alla possibilità di affidamento diretto del servizio;</li> <li>- Scenario di riferimento nel settore utilities in continua evoluzione, con la nascita di aggregazioni e alleanze concentrate soprattutto nel nord-Italia;</li> <li>- Penetrazione nei mercati italiani dei big europei del settore (soprattutto francesi, tedeschi e spagnoli)</li> </ul>
<p><b>Evoluzione del Progetto</b></p>	<p>I soci ACAM hanno approvato nell'Assemblea del marzo 2004 la proposta di riorganizzazione societaria del gruppo, in linea con il piano strategico della società che definisce l'orizzonte temporale dell'azienda per i prossimi dieci anni. Attualmente si è già</p>

proceduto alla costituzione di ACAM Gas, controllata direttamente da ACAM S.p.A. quale primo passo del riassetto ad holding del gruppo. E' terminata l'attività di scouting per l'individuazione del partner privato per la gestione del servizio del gas e si darà avvio alla prima fase del processo di privatizzazione con l'ingresso al 49% della società Italgas S.p.A.

Anche l'assemblea ATC ha approvato, nel mese di febbraio 2004, la proposta di riordino della società, e in tempi strettissimi oltre alla New-co capogruppo dovrebbe esser costituita la nuova società incaricata della gestione e costruzione di parcheggi, che sarà partecipata da ATC S.p.A. capogruppo e dagli Enti locali.

### **La rete internazionale delle città con Piano Strategico**

Sulla scena delle esperienze analoghe (Barcellona, Lione, Glasgow, Stoccolma, Francoforte, Lisbona ecc.) solo da qualche anno numerose città italiane si sono lanciate in esperienze di pianificazione strategica.

A parte Torino, tali percorsi sono partiti soprattutto in città di medie dimensioni (Firenze, Venezia, Spezia, Pesaro, Trento, Verona ecc.) e anche in piccoli Comuni che, aggregandosi, intendono raggiungere una soglia territoriale ottimale per configurare problematiche d'area intersettoriali e acquisire una visione ad ampio raggio indispensabile ad accogliere una dimensione strategica.

L'obiettivo comune di questa esigenza è quello di migliorare l'efficacia delle politiche urbane, a fronte di scenari di cambiamento e a vantaggi localizzativi che necessitano di continue rivalutazioni.

Il Piano Strategico è innanzitutto un processo di governance che mette in rete attori o politiche, interessi e obiettivi per individuare una visione condivisa del futuro della città. Una visione di sviluppo che sia di lungo periodo e di area vasta che selezioni obiettivi di governo e avvii processi concertati di trasformazione territoriale, che mobiliti possibili investitori economici in un quadro di competitività sovra locale e internazionale tra città e territori. Per fare questo il piano costituisce reti e patti tra soggetti nelle città e promuove alleanze tra città delineando strategie di respiro internazionale volte a rafforzare i sistemi locali urbani.

Oggi in Europa si sta sviluppando questo fenomeno di costruzione di reti traslocali, di associazioni fra città e regioni cominciando a rappresentare quello che viene definito "Il territorio in azione".

Le reti di città si impongono a latere dei processi di unificazione economica e monetaria europea come se volessero con ciò esprimere un proprio contributo all'esigenza di unificazione politica del Continente.

Si promuove una unificazione dal basso, si ricercano stabili sedi di incontro, di interazione e spesso di progettazione congiunta in numerose arene di policies che vedono protagoniste le città in rete.

Sono queste le ragioni che hanno indotto le città che si erano spinte più avanti nel processo di definizione di nuove politiche urbane ad aggregarsi fra loro, a costruire una rete nazionale collegata alla rete europea delle città con Piani Strategici.

Per questa ragione le sette città promotrici (Torino, Firenze, La Spezia, Pesaro, Trento, Verona, Venezia) si sono fatte promotrici della costituzione della Associazione delle città che hanno adottato la Pianificazione Strategica (Recs) alla quale hanno aderito, dal luglio ad oggi, una ventina di città italiane e aree territoriali omogenee.

L'obiettivo è quello di costruire una rete internazionale di città dotate di Piani Strategici volta a sviluppare l'attenzione delle istituzioni comunitarie per il ruolo che le città svolgono nel rafforzamento del processo di integrazione europea e la concretizzazione degli altri obiettivi comunitari. In particolare tra gli obiettivi che la rete persegue vi sono i seguenti:

### Diffondere l'approccio della pianificazione strategica quale modello di governance locale ed europea.

I piani strategici delle città europee rappresentano oggi progetti pilota esportabili ad altre realtà di governo locale, comprese (e soprattutto) quelle dei Paesi che entreranno a breve a far parte della UE. Ma i piani strategici rappresentano anche progetti trasferibili su una dimensione di governance europea: attraverso tali esperienze si diffonde, infatti, uno stile decisionale che afferma la dimensione sovracomunale delle città, l'approccio integrato e intersettoriale delle politiche per lo sviluppo e meccanismi di istituzionalizzazione della concertazione per discutere e validare le politiche, fino anche al disegno di una vera proiezione internazionale dello sviluppo urbano.

### Promuovere attività di benchmarking

La rete intende promuovere azioni di benchmarking per diffondere e far conoscere ai policy makers delle città l'avanzamento e le peculiarità di ciascuna esperienza di pianificazione strategica. Si tratta di scambiare informazioni sull'applicazione e la sperimentazione di nuovi approcci e strumenti alla programmazione territoriale, sulle metodologie utilizzate, le best practices, i risultati sulle politiche urbane e gli impatti sul governo della città. Tale scambio tra le città arricchisce il processo di apprendimento implicito nei percorsi di pianificazione strategica, oltre ad affrontare, su una dimensione internazionale, problematiche aperte e questioni emergenti da tali modelli.

### Avanzare proposte di servizi collettivi

Mettendo in atto forme di cooperazione concrete tra soggetti economici e sociali, pubblici e privati, la rete vuole arrivare a proporre servizi collettivi per le città associate. Si tratta di sviluppare temi in comune nei campi di interesse che verranno ritenuti prioritari (come, ad esempio, l'uso delle nuove tecnologie per il miglioramento della qualità urbana e il miglioramento della proiezione internazionale) per sviluppare servizi, gestiti in modo cooperativo e a geometria variabile, fra le città.

### Rafforzare il ruolo delle città nello scenario nazionale e internazionale

La rete promuove il "prodotto città" e i servizi urbani sui quali i governi del territorio scommettono per il loro futuro, aumentando la visibilità delle strategie territoriali di area vasta sul piano internazionale. La rete delle città è uno strumento potenzialmente assai efficace per le strategie di marketing urbano, contribuendo su scala europea a costruire e mantenere un ruolo di rilievo delle città nello scenario nazionale e internazionale.

### Ricerca strumenti di supporto alla pianificazione strategica urbana

Alla luce della politica comunitaria che tende a favorire le strategie di rete e di partnership, la rete delle città strategiche (che rappresenta a sua volta le reti territoriali prefigurate dai piani strategici) ricerca su scala europea strumenti politici, istituzionali ed economici di supporto ai piani strategici, per rafforzare in ambito europeo i processi di identificazione degli obiettivi e delle strategie di area vasta, facilitare l'accesso ai fondi europei da parte delle città e portare la UE a indicare la pianificazione strategica come una pratica da estendere e da includere tra quelle raccomandate.

### Realizzare l'Osservatorio Internazionale delle città

Assumendo i Piani strategici quali fonti preziose di documentazione sulle politiche urbane, la rete è in grado di costruire un "archivio/biblioteca internazionale delle città". L'osservatorio, collocabile in una sede appositamente configurata fisica e/o virtuale (del tipo Urban Center Europeo), o presso un'università, consiste nella organizzazione sistematica del materiale sulle politiche di governo locale (esperienze, case-studies, best practices ecc.) ed è volto a garantirne l'accesso e l'utilizzo da parte delle pubbliche amministrazioni, degli attori/interessi territoriali e della comunità scientifica internazionale. Il trasferimento su supporto informatico di tale materiale, costituisce non solo una valorizzazione pratica del prezioso giacimento culturale sedimentato dall'attività di governo delle città, ma anche un contributo a fare della "cultura della città" una sorta di senso comune: uno strumento da impiegarsi negli istituti di formazione e nei luoghi di ricerca e di produzione del pensiero affinché

accompagni la classe dirigente nel rinnovamento politico e amministrativo in corso.

Le esperienze italiane registrano alcuni elementi comuni di problematiche ed esperienze che si possono così riassumere in estrema sintesi:

- il tentativo di coniugare flessibilità con regole, facendo convivere Piani Strategici innovativi con i tradizionali Piani Regolatori: il processo di costruzione partecipata di una visione strategica che fa coesistere interessi collettivi e privati è posto come traguardo per l'azione affidata al Piano Regolatore mediante poche ma precise e ferme regole ed un processo di comunicazione e partecipazione collettiva che definisce in modo argomentativo tutto ciò che è invece "contrattabile";
- l'adesione ai principi dello sviluppo sostenibile e della vivibilità che richiedono, a loro volta, la dimensione vasta dell'azione, l'approccio complessivo ed integrato, tempi lunghi, interazione fra attori, vincoli definiti e certi;
- la costituzione di reti tra attori locali (comprensivi di comuni ed altre istituzioni pubbliche) e l'incentivo ad azioni favorevoli alla cooperazione per scoraggiare comportamenti competitivi controproducenti e allargare il consenso e la condivisione delle scelte, ottenendo così anche l'esito della creazione o del supporto a quel capitale sociale da cui dipende la promozione delle potenzialità economiche e sociali locali;
- la capacità tecnica, ma anche la forza istituzionale, soprattutto civica, per potenziare le capacità di individui e organizzazioni e raccogliere interessi e strategie individuali e collettivi attorno ad una immagine a lungo termine del futuro della città e della sua area vasta.

#### Articolazione delle attività

La Rete si è strutturata costituendosi in Associazione il cui presidente è, per l'anno in corso, il Sindaco della Spezia. E' previsto altresì un Comitato di Coordinamento dei Sindaci e un Comitato Scientifico.

Dispone di un proprio sito (<http://www.recs.it>) e di una sede operativa localizzata presso l'Associazione Firenze 2010.

I problemi della realizzazione della pianificazione strategica e/o delle nuove esperienze di governo si svilupperanno prevalentemente in tre gruppi di lavoro coordinati delle città aderenti alla rete:

1. il passaggio della progettazione all'implementazione dei piani strategici: quali sono le forme e le procedure di finanziamento dei progetti, il rapporto fra i risultati consegnati a breve termine e le prospettive di medio-lungo periodo e il rapporto fra gli strumenti nuovi e gli strumenti tradizionali di pianificazione territoriale (coordina la città di Torino).
2. gli strumenti organizzativi e il monitoraggio del Piano Strategico: la relazione degli strumenti organizzativi idonei a favorire e monitorare il coordinamento degli interessi pubblici e privati nella fase di realizzazione di diversi progetti (coordina la città di Venezia)
3. i modelli e approcci di governance: dalle regole per la gestione del piano alle filiere inter-istituzionali (coordina la città della Spezia).

La rete aprirà inoltre alcuni tavoli di riflessione su alcune questioni ancora aperte e largamente diffuse nel dibattito accademico e della pubblica amministrazione come:

- il rapporto tra la democrazia deliberativa e la democrazia partecipativa;
- i rapporti interistituzionali, nazionale (con gli altri enti territoriali e amministrazioni, province, regioni e stato) e internazionali (prevalentemente con l'Unione Europea);
- la formazione delle risorse umane e la capacità delle Amministrazioni di sostenere processi interni ai Comuni ma anche degli attori istituzionali esterni;
- offerta dei servizi da parte della rete al fine di fornire supporto e consulenza alle città che intendono avviare queste esperienze di programmazione urbana.