



REGIONE PIEMONTE

**LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI
NELLA NUOVA STAGIONE DI
PROGRAMMAZIONE REGIONALE**

**Considerazioni sulle
esperienze in corso e sulle
prospettive della cooperazione
istituzionale come risorsa
per il governo e l'innovazione
del territorio piemontese**

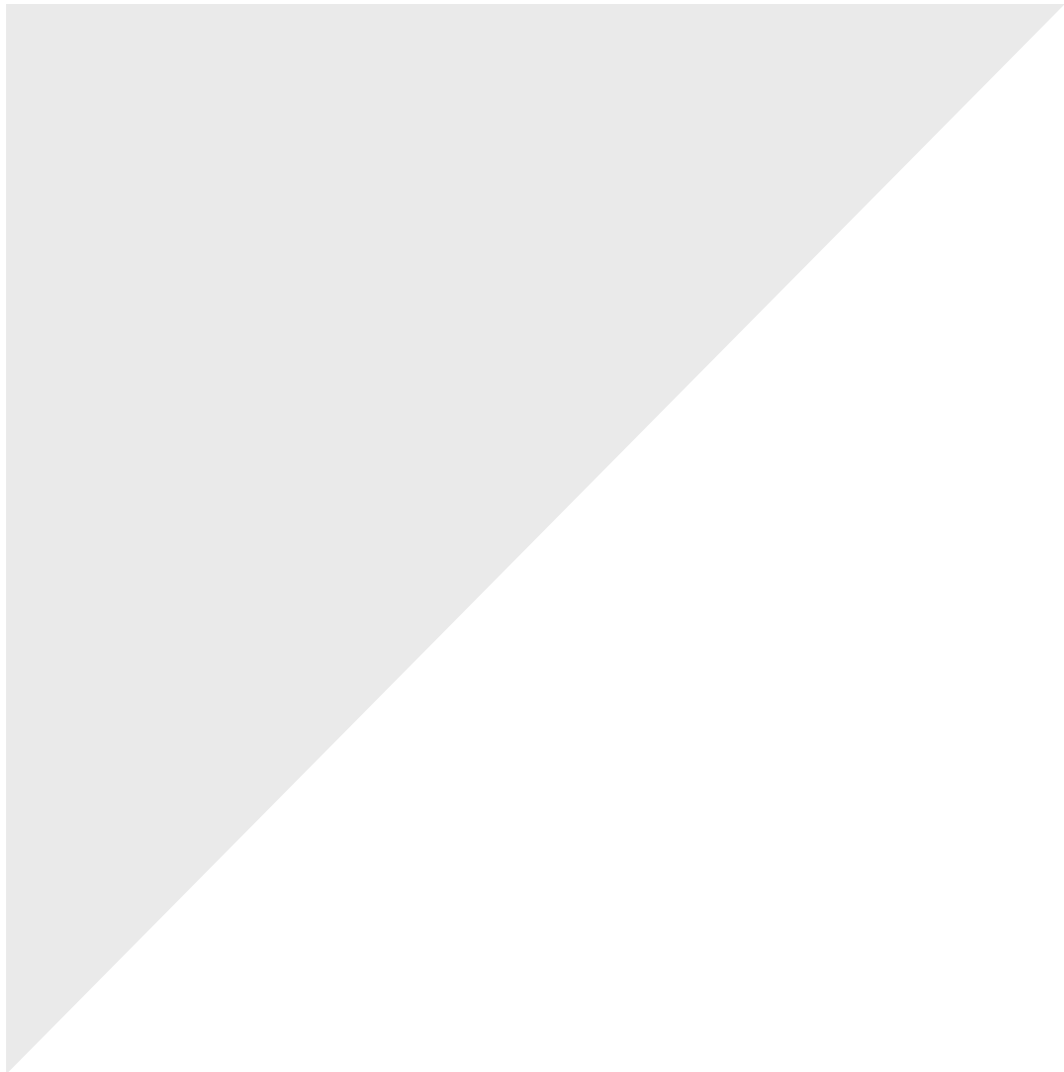
a cura di: Ugo Baldini



**LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI
NELLA NUOVA STAGIONE
DI PROGRAMMAZIONE REGIONALE**

**Considerazioni sulle esperienze in corso e sulle prospettive
della cooperazione istituzionale come risorsa per il governo
e l'innovazione del territorio piemontese**

a cura di: Ugo Baldini



La strategia è il contrario dell'eroismo, come già sapevano i greci
(François Jullien, Pensare l'efficacia)



LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI NELLA NUOVA STAGIONE DI PROGRAMMAZIONE REGIONALE:

CONSIDERAZIONI SULLE ESPERIENZE IN CORSO E LE PROSPETTIVE DELLA COOPERAZIONE ISTITUZIONALE COME RISORSA PER IL GOVERNO E L'INNOVAZIONE DEL TERRITORIO PIEMONTESE

SOMMARIO

PRESENTAZIONE LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI NELLA NUOVA STAGIONE DI PROGRAMMAZIONE REGIONALE

CAPITOLO I AGENDE E PIANI STRATEGICI *pag. 7*

- La pianificazione strategica tra azioni regionali e fondi europei
- La pianificazione strategica nei riferimenti disciplinari
- Le agende strategiche locali: metodi ed esigenze

CAPITOLO II LE RETI LOCALI NELLO SPAZIO REGIONALE PIEMONTESE *pag. 31*

- Le reti funzionali: significato ed evoluzione dei sistemi locali del lavoro
- Le reti istituzionali: occasioni e strumenti della cooperazione istituzionale

CAPITOLO III L'AGENDA STRATEGICA CHIERESE *pag. 49*

- Il percorso di costruzione dell'Agenda Strategica Locale del Chierese
- Il significato regionale dell'esperienza chierese

CAPITOLO IV LA COOPERAZIONE ISTITUZIONALE COME RISORSA PER IL GOVERNO DEL TERRITORIO PIEMONTESE *pag. 73*

- Indicazioni per una politica regionale per le Agende Strategiche Locali



LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI NELLA NUOVA STAGIONE DI PROGRAMMAZIONE REGIONALE

Presentazione

La prospettiva della revisione dei PTP sollecitata dalla imminente adozione di una nuova legge urbanistica regionale e l'esperienza della formazione del PTR in corso, pone in evidenza il tema del ruolo dei Comuni e il loro protagonismo in una fase necessariamente rinnovata del governo del territorio che li invita ad uscire dalle "cinte daziarie".

La discussione sulla Legge Urbanistica Nazionale tutt'ora in corso e la sperimentazione progressiva delle nuove leggi urbanistiche regionali fanno intravedere la possibilità che si apra una nuova stagione di pianificazione che si andrà variamente declinando, vuoi in chiave strategica (si veda l'occasione recente del contributo alla formazione del Quadro Strategico Nazionale, ma ancora di più si registri il training che le politiche comunitarie impongono ormai da tempo a tutte le realtà regionali), vuoi nella più tradizionale dimensione territoriale o nella più ambigua (fertile?) espressione paesistica.

Dimensioni ed espressioni, queste ultime, tutt'altro che scontate nella forma e nel contenuto, rispetto alle esigenze di qualità e di efficacia che crescono esponenzialmente con i problemi del Paese, in buona parte problemi di gestione ambientale, di efficienza infrastrutturale, di politiche industriali, e di cultura organizzativa.

Nel frattempo le Province hanno chiuso il loro primo ciclo di piani e si interrogano su come ripartire (e per dove). Molti Comuni sono impegnati con continuità nella redazione di piani urbanistici sempre più concepiti in una prospettiva di medio - lungo periodo che li sollecita a guardare oltre i confini amministrativi e a misurarsi con tematiche ambientali e territoriali di area vasta, da affrontare con fare "necessariamente più strategico" e preoccupazioni più operative.

Questa dinamica, se da un lato pone in evidenza il ruolo e il protagonismo dei Comuni in una nuova fase di governo del territorio, segnata dalla evoluzione recente della fiscalità (ma anche da accresciute istanze di partecipazione delle comunità



e della società), dall'altro chiede alle Province, nell'applicarsi alle tematiche della area vasta, di consolidare il loro rapporto di partnership con la Regione e di acquistare una maggiore sensibilità verso le reti locali.

Tutto ciò, anche a causa delle condizioni critiche in cui versa la finanza locale, richiede chiare indicazioni di priorità e assunzioni di responsabilità impegnative e pone con rinnovata urgenza la questione della natura e delle forme di una collaborazione istituzionale che si proponga la condivisione e la sostenibilità (ambientale e non solo) come obiettivo e come metodo.

Una collaborazione "da segnare in agenda". Una agenda - strategica - che può dare voce alla costruzione di reti intercomunali che già appartengono alle tradizioni locali e trovare efficace applicazione tanto per sistemi territoriali integrati, attraversati da relazioni economico-sociali e istituzionali consolidate, quanto per aree omogenee che ricerchino nelle comuni vocazioni una migliore visibilità e maggiori chances di successo; nell'uno come nell'altro caso, a condizione che i sistemi locali abbiano (vogliono avere) strategie da giocare e da condividere.

Ugo Baldini

CAPITOLO 1

AGENDE E PIANI STRATEGICI



LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA TRA AZIONE REGIONALE E FONDI EUROPEI

L'importanza dell'approccio strategico deriva da una necessità di convergenza di indirizzi, all'interno della frammentarietà della programmazione settoriale, che consenta di individuare quelli che sono i "punti chiave" dello sviluppo economico, sociale e ambientale del territorio che promuove la formazione del piano.

Il processo di pianificazione strategica viene inteso come un'azione politica e tecnica volta a strutturare il processo decisionale, tramite la definizione di coalizioni e alleanze intorno ad una comune visione di sviluppo.

L'attuale fase che caratterizza la pianificazione strategica è segnata da una riflessione metodologica sulle pratiche che finora sono state sviluppate nei diversi contesti.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica nell'ambito del Laboratorio di Innovazione del Programma Cantieri¹, in collaborazione con la Rete delle città strategiche² (Recs) ha elaborato, sul tema "Pianificazione strategica dei territori", un "manuale operativo", rivolto alle Amministrazioni pubbliche, con la finalità di spiegare le motivazioni che hanno portato alla nascita di questo tipo di processo e quali siano le condizioni favorevoli o imprescindibili perché questo possa essere avviato; l'esito è stato la pubblicazione di alcune "linee guida" che forniscono indicazioni metodologiche e non prescrittive testimonianza dei diversi percorsi di pianificazione strategica³.

Anche il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti ha predisposto delle Linee - guida aventi come argomento "Il Piano strategico delle città come strumento per ottimizzare le condizioni di sviluppo della competitività e della coesione" che mettono in luce la posizione italiana nel quadro della Programmazione europea 2007-2013; nonostante che, sia gli indirizzi della Comunità Europea che il documento presentato dal Ministero (che recepisce le indicazioni comunitarie), enfatizzino il ruolo delle "città", non considerando le

¹) Il Laboratorio di Cantieri ha inteso fare un bilancio delle esperienze in atto, impostando una discussione teorico-metodologica che ruota attorno i temi della pianificazione strategica intesa come processo di cooperazione all'interno di un territorio per la costruzione di una visione condivisa tra i diversi attori; la finalità è stata quella di identificare quali siano le condizioni di successo dei piani strategici e come alla fine vengano attuati.

²) All'interno del Forum P.A. 2005 il Programma Cantieri ha presentato in collaborazione con la Rete delle Città Strategiche il seminario "Il Piano strategico per lo sviluppo dei territori dalla teoria alla pratica", Roma, 11 maggio 2005

³) Tanese A., De Filippo E., Renne R. (a cura di), *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubettino Editore, Roma, 2006

problematiche che possono nascere all'interno di realtà locali in contesti di area vasta, appare interessante sottolineare che tra gli obiettivi e i contenuti dei piani strategici viene indicata la "riconversione dei distretti produttivi tramite azioni di coordinamento tra dismissione/rifunzionalizzazione delle aree industriali e contestuale loro valorizzazione fondiaria, potenziamento dei servizi ITC, riorganizzazione dei sistemi produttivi verso la gestione strategica policentrica con proiezioni europee"⁴.

L'approccio di tipo strategico è tanto più significativo in riferimento alle indicazioni che emergono nel Documento Strategico Preliminare Nazionale del comitato delle Amministrazioni centrali⁵ predisposto in vista del Quadro Strategico Nazionale 2007 - 2013. In tale documento si sottolinea, infatti, che gli assi di intervento individuati⁶ devono trovare una attivazione e integrazione attraverso una "forte programmazione e progettazione territoriale"⁷ di cui le città, i sistemi produttivi e le aree rurali sono i punti focali.

L'attuazione territoriale delle politiche comunitarie, regionali e nazionali dovrà assicurare, infatti, un'integrazione tra le diverse scale di programmazione che vanno da quella locale, all'area vasta, alla scala nazionale e internazionale.

In particolare per i sistemi produttivi deve essere favorita "l'apertura delle coalizioni locali alla *conoscenza esterna* e il coinvolgimento nei progetti di soggetti istituzionali forti, in primo luogo e le università e le banche"⁸ e deve essere perseguita l'integrazione intersettoriale e l'integrazione dei diversi livelli locali. Nella Bozza tecnico - amministrativa del Quadro Strategico Nazionale si sottolinea, infine, che l'apertura dei sistemi produttivi locali deve essere perseguita tramite l'integrazione della progettazione e della programmazione locale con quella di area vasta.

⁴) Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, *Il Piano strategico delle città come strumento per ottimizzare le condizioni di sviluppo della competitività e della coesione. Linee - guida, bozza presentata al ciclo seminariale "La gestione strategica del mutamento urbano - territoriale. Tre seminari di riflessione"*, Roma 23 maggio 2005.

⁵) Comitato delle Amministrazioni centrali per la politica di coesione 2007 - 2013, *Documento Strategico Preliminare Nazionale*, novembre 2005.

⁶) Il primo asse di intervento riguarda quattro priorità: ricerca e innovazione, capitale umano, ambiente, modernizzazione dei mercati e della Pubblica amministrazione. Il secondo asse di intervento riguarda due priorità indispensabili per il Mezzogiorno: la sicurezza e l'inclusione sociale, le reti infrastrutturali e logistiche.

⁷) Op cit. p XIV

⁸) Op cit. p 104

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA: RIFERIMENTI DISCIPLINARI

La nozione di strategia

Il termine strategia trova la sua origine nella scienza militare, insieme con quello di tattica, in seguito è stato teorizzato dall'economia aziendale. Non vi è dubbio, infatti, che il riferimento alla strategia, prima ancora che in ambito pubblico, nasca e si sviluppi in quello privato.

Il concetto di strategia applicato all'ente locale trova i suoi principali riferimenti teorici e di approfondimento negli studi economico-aziendali. La strategia evoca di per sé l'idea del cambiamento e di un'evoluzione orientata verso specifiche performance ed è strettamente connaturata alle finalità tipiche dell'impresa privata.

L'idea stessa di strategia ha subito numerose evoluzioni, riconducibili a sette posizioni⁹. così sintetizzabili:

1. La **scuola classica di Harvard**: rappresenta il primo tentativo di elaborazione di una teoria di strategia d'impresa, fondata sul paradigma "strategia-struttura", secondo cui l'azienda deve adattare la propria organizzazione (intesa come l'insieme delle risorse e delle azioni messe in campo dall'imprenditore) alla strategia perseguita; la strategia, quindi, esprime gli obiettivi e le finalità di un'impresa, ma anche le sue politiche, le azioni e il sistema organizzativo; sotto il profilo funzionale, la fase della elaborazione (pianificazione) è chiaramente distinta da quella di realizzazione della strategia, pur essendo la prima strumentale alla seconda;
2. **lo *strategic management* (scuola di Ansoff)**: la strategia è intesa come un sistema per l'elaborazione delle decisioni, pertanto non coincide con le finalità dell'impresa, esprime piuttosto gli strumenti e le politiche per il loro perseguimento; secondo lo *strategic management*, la pianificazione strategica assume la connotazione di una procedura molto formalizzata e la decisione strategica lo svolgimento di un calcolo (*long range planning*);
3. **la strategia secondo Porter**: la strategia viene associata ai concetti di spazio competitivo e posizionamento perché capace di creare valore (obiettivo principale della pianificazione strategica) sulla base di attività

⁹) La classificazione cui si fa riferimento è proposta da Zuffada E., *Scelte strategiche negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2006 pag. 9 ss.

che esprimono la specificità di un'impresa rispetto ad un'altra (i concorrenti);

4. **il modello *resource based***: alla base di ogni strategia di impresa ci sono le risorse e le competenze, elementi che ne connotano l'identità ed esprimono ciò che la stessa può fare; tale teoria accentua la relazione tra dotazioni di un'impresa ed acquisizione del vantaggio competitivo, piuttosto che far dipendere questo dai possibili condizionamenti dell'ambiente esterno;
5. **le strategie reali (Mintzberg)**: esprime un concetto di strategia più dinamico, il cui processo di formazione (strategie reali) è fondato sul continuo apprendimento dell'impresa (*learning by doing*); partendo dalla classificazione delle diverse definizioni di strategia (è un piano - *plan* - perché esprime "una direzione, una guida o un corso d'azione per il futuro", un modello - *pattern* - in quanto "coerenza di comportamento nel tempo", posizionamento - *position* - cioè "la determinazione di prodotti specifici in mercati specifici" ed è prospettiva - *perspective* - ovvero "il modo di operare di un'organizzazione"¹⁰, Mintzberg afferma che la strategia è l'insieme delle quattro espressioni, differenziando tra strategie intenzionali, deliberate ed emergenti; la strategia emergente non si formula, ma si forma, in quanto risultato della continua evoluzione aziendale, spesso non prevedibile e non coincidente con quella deliberata;
6. **la *business idea* e l'apprendimento strategico**: a questa posizione vengono ricondotti gli studi di Normann; che rilevano l'importanza di collegare l'apprendimento strategico alla visione imprenditoriale, definita come la *business idea* intorno alla quale lo stesso apprendimento si sviluppa; la *business idea* esprime contemporaneamente il sistema che rende efficiente il processo di scambio, l'abilità superiore, la formula del successo dell'impresa e lo strumento di pianificazione perché ogni azione avviata dall'impresa deve essere coerente con essa e sostenerla; in questo senso, formulazione e pianificazione della strategia non sono momenti separati ma due fasi del medesimo processo;
7. **la formula imprenditoriale**: secondo Coda la strategia rivela l'identità profonda di un'impresa, cosa essa è e cosa vuol fare; viene introdotto il concetto di orientamento strategico che racchiude l'idea guida, i valori e le

¹⁰) Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI UTET, Torino, 1996, pag. 15 e ss.

convinzioni, la parte nascosta del disegno strategico, che diventa visibile solo attraverso le scelte ed i comportamenti che animano un'impresa.

I più recenti studi sulla strategia in ambito imprenditoriale hanno abbandonato orientamenti di tipo razionalistico o sistemico, per favorire un approccio evolutivo. "Questa concezione propone la centralità della dinamica esterna nei processi di formulazione delle strategie di impresa e la connessa rilevanza dei legami di cooperazione e comunicazione che uniscono soggetti e imprese autonome"¹¹.

A tale visione faranno riferimento i modelli di pianificazione strategica implementati dalle pubbliche amministrazioni, al centro dei quali la strategia è concepita come il risultato di un ampio confronto sociale.

Dagli anni '60, il concetto di "*strategic planning*" di derivazione aziendale è stato ripreso nel campo della pianificazione territoriale ed utilizzato come metodo di lavoro da urbanisti e amministratori per tracciare le linee guida dello sviluppo urbano.

Per alcuni, pianificare significa pensare al futuro, per altri è controllo del futuro, taluni ne ravvisano l'idea stessa di prendere delle decisioni, altri ancora identificano la pianificazione nel decidere in modo integrato oppure ne leggono la valenza di procedimento formalizzato teso ad ottenere un risultato articolato.

Nel 1967 B.J. Loasby scriveva come tale vocabolo fosse utilizzato con così tanti e diversi significati "che corre il rischio di degenerare in un suono emozionale"¹².

I più guardano alla pianificazione cercando di rilevarne la dimensione operativa, intesa "non tanto nel significato di prendere decisioni, né come formulare strategie e certamente non come management e neppure come il modo migliore di fare tutto ciò, bensì semplicemente come lo sforzo di formalizzare parte di tali attività attraverso la scomposizione, l'articolazione e la razionalizzazione"¹³.

¹¹⁾ Zuffada E., op. cit., pag. 27.

¹²⁾ Loasby B. J., long range formal planning in perspective, "The Journal of management science", IV, 1967, pag. 300.

¹³⁾ Mintzberg H., op. cit., pag. 9.

L'attività di pianificazione, per certi versi, accompagna il processo decisionale e contribuisce alla ricerca delle scelte indispensabili per il raggiungimento di determinati obiettivi.

La necessità di superare concezioni di pianificazione di tipo formale, poco inclini a focalizzare l'attenzione su contenuti e risultati, ha indotto a privilegiare nel settore pubblico, il cosiddetto approccio di pianificazione strategica.

“L'identificazione di una corretta strategia dei servizi o delle aree di attività appare di particolare rilievo in questa fase storica di radicale ripensamento delle decisioni e dell'estensione dell'intervento pubblico e di ridimensionamento delle risorse finanziarie destinate al settore pubblico.

Non potendo intervenire in modo soddisfacente su tutte le aree, l'azienda pubblica è costretta a scegliere i settori di attività sui quali è opportuno concentrare le risorse finanziarie e umane”¹⁴.

In Italia, la valenza strategica della pianificazione viene scoperta nel corso degli anni '90, divenendo metodo per la condivisione sociale delle decisioni che riguardano il futuro di un territorio, autentica espressione di democrazia partecipata.

Pianificazione strategica e politiche territoriali

La pianificazione strategica è caratterizzata da un approccio che promuove l'integrazione tra le diverse politiche urbanistiche, economiche, sociali e culturali, andando ad identificare le relazioni critiche tra le stesse e prefiggendosi di coordinarle in maniera efficace; in questo senso la scala di area vasta può essere la più coerente per promuovere approcci di tipo comprensivo ed incrementale volti alla costruzione di consapevolezza e consenso da parte degli attori locali.

Il processo di pianificazione strategica ha come esito la definizione di una visione del futuro di un territorio che deve essere quanto più integrata dal punto di vista economico, sociale e ambientale, deve creare un quadro di riferimento che permetta di individuare le interazioni che sussistono tra le diverse dimensioni dello sviluppo locale.

¹⁴) Borgonovi E., principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, EGEA, Milano, 2005, pag. 328.

Tale visione deve essere condivisa dal maggior numero di attori possibili, cercando di integrare i diversi nodi delle reti locali¹⁵.

Quando si parla di piano strategico ci si riferisce ad una pratica di governo del territorio che si avvale di un approccio di tipo strategico ai problemi della città e del territorio e che è soggetta ad una continua evoluzione in relazione ai cambiamenti del contesto.

Le esperienze dei piani strategici, sono oggi molto diffuse, prima in Europa, ma anche in Italia e ciò che li distingue dai piani urbanistici è che non essendo focalizzati a determinare interventi spazialmente circoscritti nel territorio (cioè trasformazioni fisico-spaziali) e, soprattutto, non ponendosi direttamente il tema delle esigenze regolative, incentivano la creazione di reti di relazione tra i soggetti e gli attori locali, avviando dei "comportamenti di tipo dialogico, collaborativi e cooperativi"¹⁶ tra gli stessi soggetti e consentono lo sviluppo di processi decisionali di tipo inclusivo.

Il governo del territorio è caratterizzato da una sempre maggiore complessità, che deriva sia dalla complessità del contesto globale in cui agisce, sia dalla moltiplicazione e dalla frammentazione degli attori istituzionali e non che vi operano. In questo senso il modello della pianificazione strategica può contribuire a migliorare il sistema di *governance* locale, promuovendo forme nuove di interazione e partecipazione delle diverse parti sociali.

I piani strategici, pur avendo nella maggior parte dei casi un promotore costituito da un'Amministrazione pubblica di riferimento, nascono da una volontà di trovare strategie e azioni condivise all'interno di un sistema di *governance* e attraverso procedure di tipo partecipativo.

L'attenzione posta all'interno dei piani strategici all'interazione tra gli attori, che sono chiamati a trovare accordi su programmi, azioni e progetti coordinati e compatibili con un modello di futuro desiderato, può esser un modo per creare fiducia e solidarietà all'interno del *milieu* locale, stimolando forme di sinergia tra i soggetti, nonché una responsabilizzazione e un coinvolgimento degli stessi per il perseguimento di obiettivi comuni¹⁷.

¹⁵) Bertuglia Cristoforo S., Rota Francesca, Staricco Luca, *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana. Concettualizzazioni e sperimentazioni in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2004

¹⁶) Op. cit.

¹⁷) Gibelli M. C., "La pianificazione strategica tra tradizione e innovazione" in Martinelli F., *La pianificazione strategica in Italia e in Europa. Metodologie ed esiti a confronto*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Ci troviamo di fronte ad esperienze di pianificazione strategica molto diversificate, soprattutto in considerazione del fatto che non esiste un modello di piano strategico, ma ogni piano deve essere considerato un caso a sé in quanto condizionato sia dal contesto in cui opera, sia dalle particolari problematiche locali, sia dagli specifici obiettivi che si pone.

Più che di piani strategici, dunque, bisognerebbe parlare di una pratica pianificatoria, che affronta i problemi della città e del territorio con un approccio strategico e che si modifica in funzione delle condizioni del contesto¹⁸.

Ciò che accomuna le diverse esperienze non sono gli esiti dei diversi piani, e il loro rito, ma le motivazioni che ne sono all'origine e le finalità per le quali sono stati pensati.

Diverse sono le ragioni che possono spingere gli enti locali ad avviare un processo di pianificazione strategica. Sono, spesso, condizioni socio-economiche negative, legate alla sensazione che un territorio debba affrontare una crisi economica e sociale, che costringono i diversi attori a "fare sistema" per trovare una *visione* comune, una direzione di sviluppo della realtà che vivono o che governano e costruire identità attorno ad essa.

La promozione del piano strategico avviene da parte di soggetti che in questo contesto di trasformazione e transizione ritengono di dover svolgere un ruolo di sostegno alla comunità locale.

Le città e i territori che hanno portato avanti percorsi di pianificazione strategica, hanno dovuto affrontare dei cambiamenti significativi della propria struttura economica e sociale, nonché degli assetti territoriali legati ad essa.

L'esigenza di definire un nuovo quadro di sviluppo locale è legata nei diversi contesti a motivazioni specifiche differenti, ma accomunate dalla necessità di affrontare momenti di transizione che possono essere dovuti a ragioni interne o esterne al territorio che promuove il piano strategico.

Tra le ragioni interne significative sono: la modificazione del modello economico tradizionale per crisi economica o per ricerca di strade alternative (vedi i casi di Torino, Genova e La Spezia per il settore industriale); la tendenza alla diminuzione di popolazione, ed in particolare l'abbandono del territorio dalle fasce più giovani e qualificate (come nell'esperienza dei Comuni del Copparese) o viceversa la pressione esercitata da una forte corrente

¹⁸) Bertuglia C.S., Rota F.S., Staricco L., *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana.*, op. cit.

migratoria (extracomunitaria) che mette in discussione gli equilibri del modello di sviluppo (Comuni della Bassa Reggiana).

La necessità di definire un nuovo uso per vaste aree dismesse (come nel caso di Marghera a Venezia, o dei comuni del Nord Milano); ancora, l'esigenza di preparare la città ad affrontare dei grandi eventi (le Olimpiadi a Torino, tra gli altri); ancora, l'esigenza di mobilitare risorse per l'innovazione territoriale in contesti periferici e poco gerarchizzati (Cuneo).

Esistono, poi, motivazioni dovute al cambiamento del contesto globale; i territori per fare fronte alle trasformazioni esterne promuovono forme di pianificazione strategica che rafforzino o costruiscano identità territoriale, aumentino competitività e attrattività e contribuiscano a migliorare la qualità della vita e dei servizi.

Si tratta di obiettivi complessi che non possono essere perseguiti attraverso i tradizionali strumenti di pianificazione e programmazione, ma scaturiscono da un sistema di *governance* che mette in relazione sistema economico, sociale e ambientale¹⁹.

Quale può essere considerata la finalità generale che accomuna le diverse esperienze di pianificazione strategica²⁰? Il piano strategico cerca di interrogarsi sul futuro, valutando le alternative possibili in una proiezione temporale a lungo termine.

¹⁹) "Occorre fare fronte alle percezioni culturali e politiche dei rischi che le trasformazioni globali e strutturali che investono le città possono avere sul futuro del benessere delle popolazioni. Questo rischi pongono in primo piano i temi della competitività territoriale, della attrazione di risorse, di imprese e progetti, e della definizione di strategie condivise di sviluppo" in Tanese A., De Filippo E., Renne R. (a cura di), *La pianificazione strategica per lo sviluppo*, Rubettino Editore, Roma, 2006.

²⁰) Secondo Arnaldo Bagnasco "*Società fuori squadra - come cambia l'organizzazione sociale*", Il Mulino, Bologna, 2003:

.... si tratta di un insieme di pratiche anche diverse, ma che hanno in comune tre principi di metodo:

a) riconoscimento e valorizzazione delle capacità auto-organizzative della società

lo stile politico dell'elaborazione dei nuovi piani è pragmatico, incrementale, negoziale, partecipativo; un modo per esprimere in sintesi il punto è l'enfasi sul fatto che non si tratta di piani del Comune, ma della società locale nel suo insieme;

b) cambiamento radicale dei modi di formazione delle politiche pubbliche

si può dire al riguardo che l'azione pubblica non sembra più riservata alle istituzioni pubbliche, ma piuttosto alla collaborazione contratta e in parte istituzionalizzata fra pubblico e privato;

c) infine , e congruente con i punti precedenti che un piano strategico non solo è costruito tramite una continua interazione fra gli attori della città, ma - possiamo anche dire - ha proprio la partecipazione come suo specifico, essenziale obiettivo;

La pianificazione strategica considera le possibili conseguenze di lungo periodo delle decisioni prese cercando di costruire in modo partecipato e condiviso una "visione del futuro" per il territorio.

Il concetto di *visioning* strategico è stato applicato in diverse esperienze di pianificazione negli Stati Uniti, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta²¹; si intende un processo mediante il quale un territorio prefigura il futuro che desidera e definisce la strada per raggiungerlo²².

I diversi soggetti del piano strategico vengono chiamati ad immaginare un futuro desiderabile, in termini di assetto spaziale, economico e culturale, a partire dai valori identitari riconosciuti dalla comunità locale.

L'approccio di pianificazione partecipata e condivisa non è garanzia di definizione di visione strategica corretta anche dal punto di vista dei contenuti: in questo senso all'inizio del processo si rileva importante stabilire una visione strategica in bozza, che sia il frutto di un percorso decisionale inclusivo dei principali decisori pubblici e privati, ma che sia corretta sotto il profilo delle analisi su cui poggia²³.

La visione strategica evidenzia quali siano i principali indirizzi lungo i quali il territorio intende muoversi e non contiene solamente elementi razionali, che si collegano con i nodi critici messi in evidenza dai decisori e dalle analisi di contesto, ma contiene elementi di tipo emozionale e può essere espressa in modo efficace agli organi di comunicazione di massa.

²¹) Esistono delle guide al processo di *visioning*, tra le quali si segnalano Green G., Haines A., Halebsky S., *Building Our Future: A Guide to community Visioning*, 2000 e Rizzi P., Vania A., *Community visioning e nuove tecnologie per l'informazione e la comunicazione*, 2004.

²²) Fera G., "Il processo di pianificazione strategica" in Martinelli F., *La pianificazione strategica in Italia e in Europa. Metodologie ed esiti a confronto*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

²³) In Tanese A., De Filippo E., Renne R. (a cura di), *La pianificazione strategica per lo sviluppo*, Rubettino Editore, Roma, 2006 si mette bene in evidenza quanto la visione strategica sia tanto più corretta quanto più tiene conto di due categorie di apporti: l'analisi tecnica fatta da esperti esterni, l'analisi politico - amministrativa, risultato di sintesi di un dialogo tra i decisori pubblici e privati.

LE AGENDE STRATEGICHE LOCALI: METODI ED ESPERIENZE

La nozione di agenda

Il dizionario²⁴ dà la seguente definizione del termine agenda: "dal latino, *agenda*, cose da farsi; taccuino o libro con calendario, su cui segnare giorno per giorno appuntamenti, impegni ed altri appunti; lista degli argomenti da discutere in una riunione".

Nella Conferenza di Rio de Janeiro nel 1992²⁵ viene formalizzata l'Agenda 21 come strumento di pianificazione partecipata funzionale al miglioramento delle condizioni ambientali e di vivibilità del nostro pianeta. Con Agenda 21 si vogliono indicare "le azioni da promuovere e realizzare nel 21° secolo"; si tratta di un programma omnicomprensivo per realizzare e gestire lo sviluppo sostenibile che le comunità, coinvolgendo i diversi gruppi sociali, possono promuovere su scala globale. All'Agenda 21 nazionale si affianca l'Agenda 21 locale²⁶.

Il termine "agenda" accostato al termine strategia viene proposto da Clementi²⁷ che parlando di piani strategici mette in evidenza che la terminologia piano può creare delle contraddizioni: ci si dovrebbe riferire ad "Agende strategiche per lo sviluppo dei territori", che non si occupano dell'intero territorio a cui si riferiscono, ma si tratta di "azioni di sviluppo territorializzato relativo ad alcuni territori", come conseguenza del sistema di governance.

Come sottolinea Pasqui²⁸ tali "agende" non possono essere omnicomprensive, non possono affrontare tutti i problemi di un territorio, ma devono essere focalizzate all'interno di specifici ambiti e su problemi specifici (si parla di selettività di contesti e selettività di problemi).

Nella consapevolezza che non esistono procedure codificate per la costruzione di piani strategici, gli attuali studi e le analisi in questo campo ritengono

²⁴) *Dizionario della lingua italiana*, Zingarelli, 2004.

²⁵) *Dichiarazione di Rio sull'Ambiente e lo sviluppo*, Principio 10, allegato1.

²⁶) Nella *Conferenza europea sulle città sostenibili* tenutasi ad Aalborg nel 1994 viene sottoscritto "L'impegno nel processo d'attuazione dell'Agenda 21 a livello locale: piani locali d'azione di azione per un modello urbano sostenibile".

²⁷) Intervento di Alberto Clementi nel ciclo seminariale organizzato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti "La gestione strategica del mutamento urbano - territoriale. Tre seminari di riflessione", Roma 23 maggio 2005.

²⁸) Intervento di Gabriele Pasqui al ciclo seminariale del 23 maggio 2005, vedi nota precedente.

indispensabile arrivare a capire quali possano essere elementi critici nella costruzione di un processo di pianificazione strategica.

Se anche non sembra del tutto condivisibile l'istanza di Bertuglia quando sottolinea, che *"può accadere che un piano strategico venga formulato in maniera «incompleta», senza che siano presenti tutte le caratteristiche solitamente attribuite a questi tipi di piani e che, per questa ragione, una volta attuato, esso risulti scarsamente efficace nel perseguire gli obiettivi proposti"*²⁹, rimane pur tuttavia centrale l'esigenza che il processo di piano strategico disegni un modo efficace e in qualche misura logicamente esaustivo il percorso "delle visioni alle azioni" e sappia cogliere nella sua necessaria parzialità la natura sistemica delle relazioni in gioco.

Affinché sia possibile avviare all'interno di una realtà locale un percorso di pianificazione strategica devono esistere delle condizioni preliminari, in primo luogo una volontà politica ed in secondo luogo delle reti locali sufficientemente motivate, in modo tale da consentire un dialogo tra i diversi attori del processo per la definizione di una comune visione di sviluppo.

Pur nella diversità delle definizioni e degli approcci che caratterizzano la pianificazione strategica, in cui non ci si può rifare a documenti codificati da una strumentazione legislativa, nella pratica di alcuni casi analizzati parlare di agenda strategica significa riferirsi ad un documento in qualche misura preliminare ad una fase di costruzione di un processo di pianificazione strategica.

Nelle diverse esperienze che caratterizzano la pianificazione strategica con la dicitura di agenda ci si riferisce a documenti, strumenti anche molto diversi. In alcuni dei casi analizzati, quali il Piano strategico di Jesi³⁰, l'esperienza di pianificazione del Nord Milano³¹ e quella bergamasca di Dalmine/Zingonia³², l'agenda strategica ha rappresentato un documento prodotto, nonché il luogo di costruzione di un processo, nelle fasi iniziali del piano strategico.

All'interno del lavoro presentato dal Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica³³ viene, inoltre, proposta una metodologia per

²⁹) Bertuglia C.S., Rota F.S., Staricco L., *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana.*, op. cit.

³⁰) Jesi Piano Strategico, *L'agenda strategica*, Milano, marzo 2004.

³¹) Asnm, Cdrl, Dst, *Agenda Strategica del Nord Milano*, settembre 1999.

³²) Fedeli Valeria, "Dalmine Zingonia: piano strategico come processo di apprendimento di pubblico e del pubblico", in Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

³³) Vedi anche nota nel paragrafo 2.2 (Tanese A., De Filippo E., Renne R. (a cura di), *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubettino Editore, Roma, 2006)

l'implementazione di un piano strategico, interessante perché non identifica un percorso prestabilito, ma dà un'indicazione del processo, sempre in riferimento all'applicazione di casi concreti.

In questo contributo non si fa un'esplicita menzione all' "Agenda strategica", ma viene sottolineata l'importanza della stesura di un documento intermedio, prima del vero e proprio piano strategico, denominato "Verso il piano" che rappresenta la sintesi delle analisi del contesto e di "analisi collaterali", quali l'analisi dei competitori e l'analisi dei piani e programmi dei principali decisori pubblici e privati³⁴.

In questa accezione per agenda strategica si intende, un documento che testimonia le fasi iniziali di un piano strategico e che ha come principale finalità quella di avviare pratiche di cooperazione, andando ad intercettare i nodi problematici e le potenzialità sulle quali il territorio può puntare e consentendo agli attori locali di prendere coscienza delle diverse intenzioni reciproche.

Anche nella ricerca a cura del Formez sulla pianificazione strategica partecipata³⁵ che analizza in maniera comparata sedici casi emblematici di piani strategici italiani, viene identificato un percorso di tre tappe che caratterizza il processo del piano strategico. Il primo di questi momenti è caratterizzato dalla redazione "partecipata e condivisa di un'analisi diagnostica secondo il modello SWOT"³⁶. Questa analisi definisce lo stato di fatto dell'area oggetto del piano e indica quali siano le prospettive di sviluppo per il territorio in questione con e senza il piano strategico; a partire da tale analisi viene redatto un documento viene definito "Verso il Piano" composto da uno o più documenti che sintetizzano le indicazioni emerse.

L'agenda strategica costituirebbe il punto di partenza per l'elaborazione del piano strategico della rete locale di un territorio in ogni caso la strutturazione

³⁴) Op. cit. p. 125

³⁵ Il volume di Gioioso G. (a cura di), *La pianificazione strategica partecipata in Italia*, op. cit è realizzato nell'ambito della ricerca Progetto Governance, Linea Osservatorio finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica; il volume presenta un'ampia indagine della pianificazione strategica urbana in Italia e oggetto dello studio sono 16 piani strategici di città predisposti dal 1998 al 2005 (si tratta dei casi Roma, Firenze, Genova, Perugia, Torino, Trento, Venezia, Cuneo, La Spezia, Pesaro, Piacenza, Varese, Vercelli, Verona, Copparo in provincia di Ferrara, Sesto San Giovanni in provincia di Milano)

³⁶ Gli altri due momenti sono: "la stesura di varie bozze del piano strategico prima della stesura definitiva, la sottoscrizione da parte dei principali soggetti pubblici e privati dell'area di un documento che sancisce l'adesione alla visione proposta dal piano e l'impegno a realizzare quanto previsto, ognuno per la propria parte" in Gioioso G. (a cura di), *La pianificazione strategica partecipata in Italia*, op. cit.

di tale rete che l'Agenda interpreta e produce può essere utile per la migliore definizione di altri strumenti degli enti e delle associazioni pubbliche e private coinvolte (piani di struttura comunali, piani della mobilità, dei servizi, etc).

L'Agenda strategica si pone, come un documento che testimonia in una particolare fase di un territorio quali siano i punti di convergenza rispetto ad alcuni progetti condivisi e in una realtà in cui le reti locali non sono ancora sufficientemente coese può essere uno strumento che contribuisce a costruire coalizioni e alleanze. In questo senso diventa un momento in cui associazioni di comuni, distretti e Province mettono alla prova il proprio sistema di *governance* all'interno di un processo che partendo dall'agenda strategica contribuisca a strutturare identità e coesione.

Tanto più per territori che sono caratterizzati da una relativa equipotenzialità dei nodi del sistema urbano e un conseguente deficit di *leadership*, superabile attraverso la formazione di coalizioni locali organizzate attorno alla condivisione di modelli distribuiti e integrati di assetto territoriale: caso quanto mai frequente e rilevante nel Piemonte extra metropolitano.

Cronache regionali di agende strategiche

In alcuni contesti territoriali si è tentato, prima della costruzione del piano strategico vero e proprio, di capire attraverso alcune linee guida, che in alcuni casi diventano delle vere e proprie "agende", se nella realtà di cui ci si occupa potevano esserci le premesse per la costruzione del piano strategico.

In molti casi, forse, non è possibile, ma forse nemmeno utile, affrontare da subito un piano strategico fatto di "assi, obiettivi e azioni", ma può essere necessaria una prima fase di questo processo, un "Documento preliminare" che può avere come esito un piano strategico.

Il tema delle Agende strategiche risulta essere variegato nel panorama delle esperienze prese in esame. Il termine stesso di "agenda" è stato utilizzato nei diversi casi per definire documenti o processi, dando vita a strumenti anche molto diversi.

Se nella maggior parte delle esperienze si tratta di un'elaborazione che precede ed è funzionale alla costruzione del piano strategico nel caso della Provincia di Modena³⁷, l'Agenda strategica riporta un inquadramento delle

³⁷) Provincia di Modena – Area Programmazione e Pianificazione Territoriale, *L'azione per lo sviluppo sostenibile delle aree collinari e montane. Agenda Strategica della Provincia di Modena*, aprile 2004.

politiche in atto in tale territorio e propone una serie di linee strategiche di riferimento per la costruzione di nuovi strumenti di programmazione per lo sviluppo all'interno della provincia, quali Patti territoriali, Piani di Sviluppo Locale, nonché Piani di Sviluppo Socioeconomico delle Comunità Montane e progetti finanziati con fondi europei.

Pur trattandosi di un documento che raccoglie obiettivi e indirizzi condivisi all'interno di una comunità locale, manca forse del carattere processuale e partecipativo riscontrabile in altri contesti.

All'interno del "Quadro conoscitivo con valenza strutturale", parte integrante del Piano Territoriale di Coordinamento della Provincia di Palermo³⁸ si fa riferimento ad un' "agenda strategica in atto", documento finalizzato alla rappresentazione del "quadro tendenziale" delle trasformazioni del territorio della provincia attraverso la lettura comparata di tutti i piani e i progetti già avviati "che configureranno lo sviluppo della provincia in assenza di ulteriori decisioni, piani e progetti".

La visione del futuro di questo territorio viene messa in stretta relazione con la programmazione e pianificazione e la lettura comparata delle trasformazioni in atto o tendenziali, tracciando le prime direzioni di sviluppo, individua le opportunità già offerte dal territorio che la componente strategica del PTC dovrà intercettare. Allo stesso modo l'agenda consente di verificare le condizioni di incompatibilità e di sovrapposizione delle scelte.

L'importanza dell'agenda strategica, non sempre presente nei diversi percorsi di pianificazione strategica, consiste nel dare testimonianza delle pluralità del contesto territoriale mettendo in luce alcune delle problematiche più urgenti (che emergono dalla lettura di ricerche di settore, nonché dal confronto con i documenti di programmazione e pianificazione ma anche attraverso interviste ed incontri con diversi testimoni privilegiati) che vengono condivise e negoziate nella rete locale.

La definizione di obiettivi ed azioni del piano strategico non rimane, dunque, una elencazione astratta di progetti che si riferiscono ad una determinata tematica, ma si sottolinea il passaggio tra il modo in cui verranno attuate determinate azioni (attraverso le programmazioni regionale, provinciale o dei comuni che si sono accordati, hanno aderito al "patto" del piano strategico) e le azioni che vengono ritenute prioritarie (quelle che fanno parte dell'Agenda).

³⁸) Provincia Regionale di Palermo, Piano Territoriale Provinciale, *Quadro conoscitivo con valenza strutturale*, Palermo, marzo 2004.

L'Agenda strategica di Jesi³⁹ viene presentata come un documento di lavoro, utile per fotografare alcune questioni rilevanti per lo sviluppo di questo territorio, nate dal dibattito tra i diversi soggetti coinvolti.

L'Agenda strategica del comune di Jesi è parte integrante di costruzione del processo di costruzione del Piano strategico per il quale vengono previste tre fasi:

- la prima di indagini preliminari, in cui vengono svolte le analisi dei documenti ritenuti utili per conoscere il contesto jesino (piani, testi, etc) e di ascolto degli interlocutori locali, attraverso colloqui individuali ed interviste, che ha come esito la redazione di un rapporto intermedio;
- la seconda di organizzazione e realizzazione di *focus group* su temi specifici (a cui vengono invitati esponenti di associazioni e di categorie economiche e professionali) dai quali vengono tratte le indicazioni da riportare all'interno dell'Agenda strategica;
- la terza di costruzione del Piano strategico vero e proprio, con lo svolgimento di tavoli di lavoro di verifica e di approfondimento dei temi in agenda e con un confronto diretto con il contesto cittadino.

L'Agenda strategica di Jesi fornisce i primi orientamenti per il piano strategico, individuando le questioni rilevanti e prioritarie, nonché le possibili modalità di azione.

L'Agenzia Sviluppo Nord Milano (che comprende i comuni di Bresso, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese e Sesto San Giovanni) ha avviato nel 1999 un processo di pianificazione strategica articolato in due fasi: la prima di tipo analitico e di consultazione il cui esito è stato appunto l'Agenda Strategica del Nord Milano (1999), la seconda (conclusasi nel 2001) di carattere maggiormente progettuale. L'agenda è stata "uno strumento per porre questioni, stimolare la discussione, suggerire temi e prospettive praticabili, segnalando problemi e opportunità"⁴⁰.

L'agenda si compone di sei sezioni⁴¹. La prima sezione fornisce le prospettive di inquadramento al tema della pianificazione strategica. La seconda presenta alcune descrizioni possibili del Nord Milano, dei centri urbani che lo

³⁹) Jesi Piano Strategico, *L'agenda strategica*, Milano, marzo 2004

⁴⁰) Milanese Elena, "La pianificazione strategica come frame per la cooperazione intercomunale. Il "modello Nord Milano" in Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

⁴¹) Agenzia Sviluppo Nord Milano, *Agenda Strategica del Nord Milano*, settembre 1999.

compongono e delle loro relazioni territoriali e funzionali, facendo riferimento sia ad immagini ereditate, sia ad immagini più recenti. La terza sezione illustra i problemi emergenti e le opportunità insite nell'area, i punti di forza e di debolezza e le criticità che la caratterizzano.

La quarta sezione è dedicata all'esplicitazione di principi cui sembra opportuno attenersi in un processo di pianificazione strategica dell'area. La quinta sezione traccia alcuni scenari di futuro, che cercano, da un lato, di rispondere ad una serie di nodi problematici rilevanti e, dall'altro, di indicare un possibile percorso di valorizzazione dei fattori di eccellenza del Nord Milano. L'ultima sezione individua in forma ancora provvisoria alcuni obiettivi di carattere generale e propone una serie di indicazioni per innescare alcune prime azioni possibili.

La successione delle parti disegna un percorso: le sezioni 2 e 3 contengono la parte di diagnosi, segnalando possibilità implicite e interpretazioni rilevanti per il Nord Milano; le sezioni 4, 5 e 6 esprimono la parte di proposta, indicando rappresentazioni al futuro di questo territorio, linee di azione e regole auspicabili per il processo di pianificazione strategica.

In una fase di ridefinizione, o meglio di approfondimento del Piano strategico di Pesaro⁴², è stata elaborata l'Agenda Regionale Strategica per lo sviluppo territoriale, ARSTEL (comuni di Pesaro, Gradara, Gabicce Mare, Mombarcio, Unione dei comuni del Pian del Bruscolo e provincia di Pesaro e Urbino) preceduta da una serie di Conferenze dei Sindaci allargate alla Regione, Provincia e agli attori del territorio.

La struttura e le finalità del documento prodotto, nonché le relazioni con il piano strategico vero e proprio rappresentano, un riferimento significativo per la costruzione di agende strategiche locali.

A partire da un'iniziativa del Comune di Pesaro (promotore del piano strategico) che ha voluto attivare convergenze tra la programmazione regionale e le politiche strategiche locali, si è proceduto alla sottoscrizione di un Protocollo d'intesa dell'area vasta pesarese per la definizione di un'Agenda strategica che potesse accedere a finanziamenti regionali⁴³ e che ha sollecitato

⁴²) *Pesaro 2015. piano strategico. città della qualità.*

⁴³) Il Documento di programmazione economica e finanziaria 2003-2005 della regione Marche individua tra le priorità per l'anno 2003, la realizzazione di Progetti integrati territoriali e la sperimentazione di Agende Regionali Strategiche per lo sviluppo territoriale (ARSTEL).

un insospettato protagonismo dei comuni di corona e della loro unione che si è venuta rappresentando come CITTA' FUTURA.

Si tratta, dunque, di un documento diverso dai precedenti, ma molto interessante in riferimento a due ordini di questioni.

In primo luogo perchè, attorno ad un Comune (Pesaro) che aveva già costruito il proprio piano strategico, ha messo in evidenza le principali problematiche che potevano assumere un interesse sovralocale, condivise da una pluralità di soggetti locali che hanno consuetudine ad approcci partecipativi e integrati e prospettive comuni.

In secondo luogo perché ragiona ad una scala vasta, scegliendo come confini quelli del "distretto", e ha come finalità quella di promuovere la comunità locale che la forma, "esplorando le condizioni e delineando le politiche più opportune per sostenere l'affermazione del Sistema Locale in un percorso di competizione tra aree geografiche diverse"⁴⁴.

Il documento di lavoro di "Prato Agenda" che raccoglie e organizza i risultati dei primi mesi di consultazione all'interno del processo di pianificazione strategica, si concentra sui temi che sono stati introdotti e dibattuti nei vari incontri, istituzionali e non.

Il documento contiene alcune indicazioni metodologiche sui passaggi successivi, che tenderanno a definire con maggiore dettaglio tecnico gli aspetti operativi, i livelli del coinvolgimento del partenariato, la conoscenza dei fenomeni che caratterizzano il cambiamento, le modalità di gestione e controllo delle operazioni che saranno condivise e programmate.

In questo documento vengono, comunque, già delineare alcuni degli elementi che costituiranno il contenuto del futuro piano: un primo nucleo di obiettivi, la natura integrata degli interventi, il forte partenariato locale, di area vasta e regionale, l'orientamento operativo e in particolare la ricerca di connessioni con gli strumenti finanziari di matrice comunitaria, il carattere internazionale dei fenomeni che caratterizzano la città e il distretto industriale, oltre, naturalmente, alla complessità dei temi che emergono dalle prime analisi di contesto.

⁴⁴) CAIRE Urbanistica, *Per la pianificazione strategica del distretto pesarese*. Rapporto di candidatura per la definizione dell'Agenda Regionale Strategica per lo Sviluppo Locale (ARSTEL) elaborato dal gruppo tecnico interistituzionale individuato dal protocollo di intesa tra Comune di Pesaro, Provincia di Pesaro e Urbino, Unione dei Comuni, Pian del Bruscolo, Comuni di Gabicce Mare, Gradara e Mombaroccio, luglio 2003.

Lo scopo del documento è quello di fornire agli attori locali e ai soggetti istituzionali una prima base di lettura dei temi che costituiscono allo stesso tempo oggetto di conoscenza e di intervento. La metodologia proposta sarà ulteriormente sviluppata ed applicata in modo omogeneo a tutti gli ambiti di intervento che saranno progressivamente definiti dal gruppo di lavoro.

Il rapporto tra piano ed agenda strategica vede nella maggior parte delle esperienze analizzate (fa eccezione l'Agenda strategica di Pesaro) una consequenzialità tra i due documenti, dove l'agenda strategica è parte integrante del processo di costruzione del piano strategico.

Interessante è il rapporto tra agenda e piano strategico nel caso del Nord Milano; l'agenda strategica ha costituito il tentativo di restituire alcuni primi orientamenti del processo di pianificazione strategica: i problemi e le risorse dell'area, gli scenari possibili (in ordine a territorio, struttura economica, politiche sociali e istituzioni), i principi per l'azione e le strategie praticabili.

Essa è nata da un'intensa attività di ascolto e di confronto con istituzioni, soggetti economici, associazioni della società civile, gruppi organizzati, singole personalità dell'area. Questo documento ha raccolto domande, ipotesi di cambiamento, immagini del futuro del Nord Milano, che ha interpretato e organizzato in un documento aperto, in un materiale di lavoro consegnato agli attori e al dibattito pubblico. L'agenda chiedeva, infatti, di essere validata, smentita, corretta e integrata. Nei mesi successivi alla sua presentazione, è stata utilizzata come base delle molteplici attività di confronto che hanno portato alla costruzione del piano strategico.

La seconda fase del processo di pianificazione strategica ha cercato di consolidare i risultati raggiunti, lavorando contestualmente sia all'affinamento dei contenuti dell'agenda che alla ripresa delle attività di ascolto e di discussione. Nella seconda fase del processo di pianificazione strategica, che coincide con l'avvio delle operazioni che porteranno alla definizione del piano, si è proceduto alla definizione, all'interno di Tavoli di copianificazione, degli obiettivi e delle azioni del piano relativamente ad alcuni temi fondamentali individuati nell'agenda strategica.

La struttura dell'agenda strategica di Prato, inoltre, che propone un'approfondita analisi diagnostica iniziale, è articolata per temi, tavoli partecipativi rispetto a tali temi e obiettivi ed azioni che esplicitano gli indirizzi e le prospettive di sviluppo definite dai stakeholders locali.

Si sottolinea che anche le attività di monitoraggio e controllo andrebbero concepite all'interno di un'attività di pianificazione integrata: per essere efficace il piano strategico dovrebbe continuare, anche nella sua fase gestionale, a svolgere la funzione di luogo di confronto delle diverse opzioni di sviluppo locale tra i principali portatori di interessi pubblici o privati. L'agenda strategica, che dà ampio spazio all'analisi diagnostica e alla definizione delle opzioni di sviluppo espresse dai soggetti locali, può diventare un luogo di verifica e di monitoraggio delle azioni di piano. All'interno dell'agenda è, infatti, possibile risalire alla "storia" delle azioni di piano e alle diverse componenti che hanno portato alla definizione di quella particolare azione. Una modificazione significativa dei principali fattori del contesto, oppure un cambiamento delle esigenze e delle prospettive dei portatori di interesse, comporta inevitabilmente una nuova taratura di obiettivi e progetti.

Analogamente è possibile valutare se l'azione di piano è andata effettivamente ad incidere sul sistema di obiettivi e di problematiche per i quali è stata promossa e se ci sono state delle evidenti modificazioni del contesto in cui si inserisce.

Che quella del monitoraggio sia una questione importante è confermato da una recente pubblicazione della Rete delle città strategiche⁴⁵, presentata al Forum della Pubblica amministrazione il 23 maggio del 2007 in cui vengono trattate le modalità di monitoraggio e di valutazione messe in atto da alcune delle prime esperienze di pianificazione strategica italiana (Torino, La Spezia, Firenze, Pesaro, Trento e Venezia). In particolare viene citata l'Agenda Regionale Strategica per lo Sviluppo Territoriale Locale (ARSTEL) di Pesaro a partire dalla quale è stato definito il Programma ambientale per lo sviluppo sostenibile del distretto pesarese (denominato Passo DP): esso viene definito un "programma di implementazione del piano strategico e uno strumento della sua valutazione". Anche nel caso del piano strategico di Trento la rilettura e l'aggiornamento dell'attuale posizionamento del sistema locale verrà affrontato all'interno di un'agenda strategica "che si concentri su un numero selezionato di istanze cruciali in una prospettiva di sviluppo locale, partendo dai risultati acquisiti".

Anche quando l'agenda strategica non assume una valenza autonoma rispetto al piano, essa contribuisce ad esplicitare e definire gli obiettivi e le azioni che saranno oggetto di approfondimento nel piano strategico. La sua importanza

⁴⁵) Pugliese Turiddu (a cura di), Monitoraggio e valutazione dei piani strategici, Rete delle città strategiche, Quaderno n. 1, 2007

risiede proprio nella valenza di documento intermedio e di coinvolgimento all'interno del processo di pianificazione strategica di altri enti, quali tra tutti la Regione che può contribuire per la fattibilità dei progetti strategici e l'allargamento di scenari e alleanze.

Quando l'Agenda invece incarna essa stessa l'intero percorso di pianificazione strategica (e questo è tanto più frequente per le reti locali non dominate da un organismo urbano ma costruite nel negoziato tra più autorità istituzionali) i risultati cui si approda sono una sequenza di iniziative che via via portano a soluzione problemi e obiettivi sino a quello, se opportuno, di modifiche istituzionali che prevedano la costituzione di nuovi soggetti (che di un piano strategico "vero e proprio" dovranno presumibilmente dotarsi).

Una citazione d'obbligo merita il caso dell'Agenda Strategica del Chierese, dove più di trenta Comuni con le due Province di Torino ed Asti hanno dato vita ad una coalizione che ha cominciato a misurarsi con le politiche regionali esplorando lo spazio di una nuova ed originale identità tra metropoli e spazio rurale. L'Agenda ha risposto alla sollecitazione regionale dei PTI con tempestività e un alto livello di coesione.





CAPITOLO 2

LE RETI LOCALI NELLO SPAZIO REGIONALE PIEMONTESE



LE RETI FUNZIONALI

Una estrema frammentazione caratterizza la geografia amministrativa della Regione Piemonte⁴⁶ che – secondo il modello francese che in qualche misura caratterizza l'intero Nord Ovest del paese – è dominata dalla corrispondenza tra comunità rurale primaria e il comune moderno.

E' significativo il fatto che è proprio nelle classi dimensionali dei comuni di dimensioni minime (da 1 a 500 abitanti e da 501 a 1000) che il Piemonte presenta una concentrazione straordinaria di casi (oltre il 40% dei casi nazionali nella prima classe e quasi il 25% nella seconda⁴⁷), una concentrazione largamente superiore a quella dei comuni – piccoli ma non minimi della due classi successive (da 1001 a 2000 e da 2001 a 3000 abitanti) nelle quali l'incidenza della regione scende rispettivamente al 15 ed al 10% del totale nazionale.

In questa specializzazione nell'ospitare i "comuni mosca" la regione Piemonte si differenzia così anche dalla Lombardia, terra anch'essa di piccoli comuni (con una dimensione territoriale media di 15,4 kmq ancora inferiore a quella – di 21,1 Km² - del Piemonte) ma dove le classi minime incidono per meno del 18% mentre le due classi successive raggiungono quasi il 20% dei casi presenti nell'intero paese.

Ora, questa frammentazione estrema è sicuramente tra le ragioni principali della esigenza di ricostruire lo spazio funzionale delle relazioni quotidiane entro uno spazio più ampio dei confini amministrativi comunali.

Le reti locali si manifestano, quindi, innanzitutto nei comportamenti e nei modi di uso del territorio di una popolazione che anche nelle porzioni più rurali della Regione ha sviluppato costumi e modi di vita che si riconoscono in una sempre più ampia mobilità territoriale.

⁴⁶) La rilevanza del tema "piccoli comuni" e l'attenzione istituzionale al suo superamento è testimoniata dalla ricchezza di pubblicazione che la Regione Piemonte (assieme all'IRES) ha dedicato ai piccoli Comuni del Piemonte, per stimolare percorsi spontanei di cooperazione e associazionismo. La "Guida alla riorganizzazione dei Comuni minori" (IRES, 1995) riguardava i primi passi da compiere: la scelta della forma associativa più appropriata alle varie situazioni, la redazione di un progetto per la riorganizzazione tra Comuni. "La cooperazione tra Enti locali" (IRES 1999) affrontava invece una prima attuazione del progetto. Il terzo volume, "Unioni di Comuni: istruzioni per l'uso" (IRES 2000) era invece dedicato alle Unioni di Comuni, ed offriva un breve esame delle principali novità in materia d'associazionismo. Un quarto volume "Comuni in Comune: vademecum per associarsi", (Regione Piemonte 2002) offre ai piccoli Comuni ulteriori strumenti conoscitivi ed operativi.

⁴⁷) Cfr. ISTAT Annuario Statistico Italiano 2006, cap. 2 Popolazione

La ricostruzione dei Sistemi Locali del Lavoro che l'Istituto Centrale di Statistica ha cominciato ad operare nell'occasione del Censimento della Popolazione del 1981⁴⁸ a partire dai dati sulle origini e le destinazioni degli spostamenti pendolari della popolazione e che ha poi provveduto ad aggiornare sulla base delle risultanze dei successivi censimenti del 1991⁴⁹ e del 2001⁵⁰ fornisce una importante fonte di informazioni per ricostruire l'evoluzione nel tempo dei sistemi locali che descrivono la proiezione spaziale delle relazioni funzionali che prendono vita nel mercato del lavoro.

La prima individuazione dei Sistemi Locali del Lavoro relativa al 1981 vedeva la presenza in Regione Piemonte di ben 87 dei 955 sistemi locali individuati a scala nazionale (oltre il 9% del totale rispetto ad una incidenza demografica della Regione di poco più del 7%). Nonostante la maggiore numerosità i Sistemi Locali del Lavoro piemontesi si caratterizzavano – sempre al 1981 - per una accentuata numerosità dei comuni che partecipano a ciascuno di essi: 14 comuni in media (come in Lombardia) contro una media nazionale di 8 comuni.

I decenni successivi hanno fatto però registrare una riduzione del numero di Sistemi Locali del Lavoro particolarmente accentuata in ambito regionale piemontese: così tra il 1981 e il 1991 il numero di SLL si è ridotto di ben 37 unità (il 42,5% del totale) assorbendo da solo oltre un quinto della diminuzione (-171 SLL) registrata nell'intero territorio nazionale.

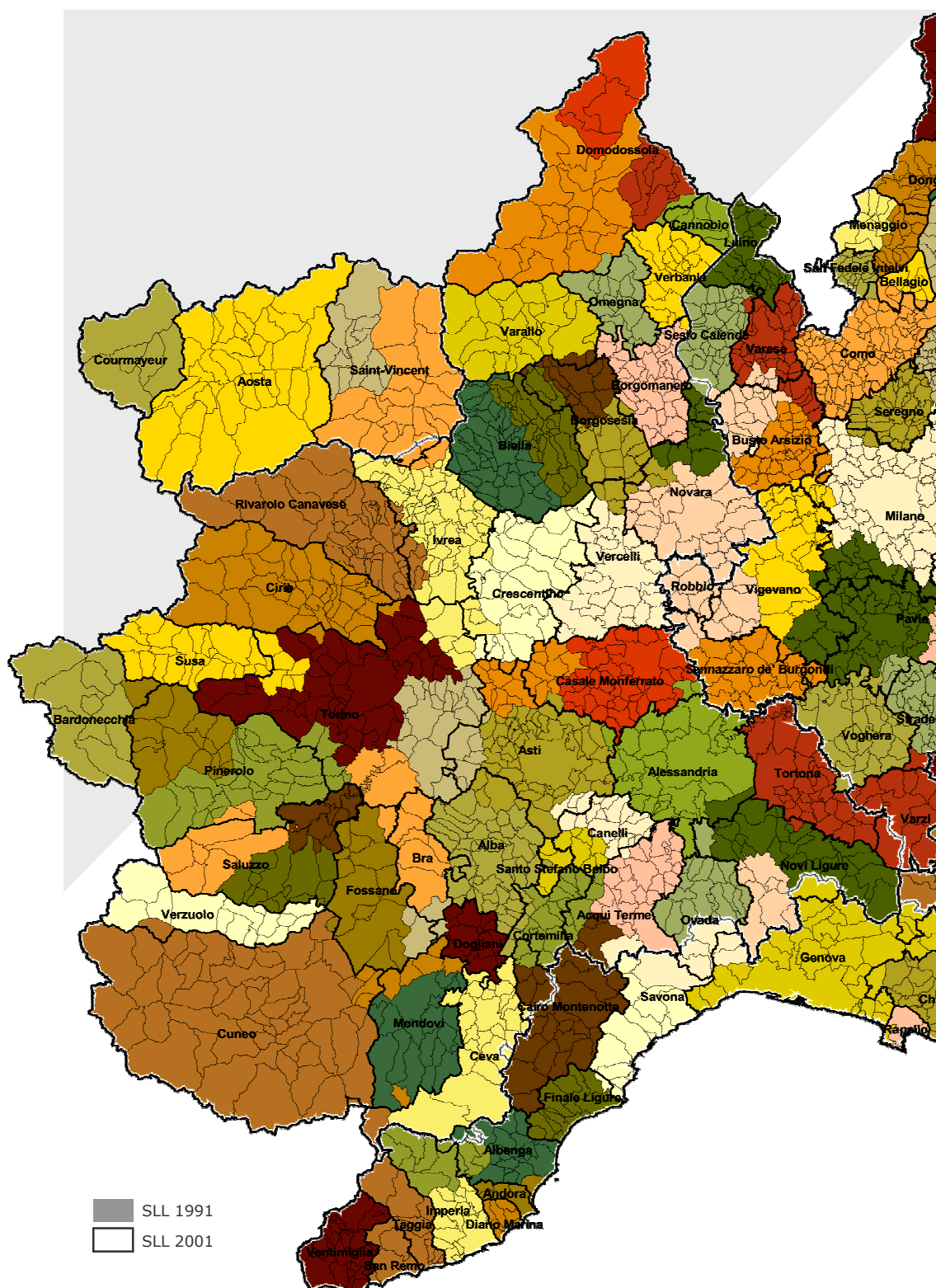
Nel decennio successivo la flessione è stata più contenuta ma comunque rilevante con 13 SLL in meno (- 26%) a fronte comunque di una più modesta flessione registrata anche a livello nazionale (- 93 SLL con una variazione percentuale del 13% rispetto a quella del 18% registrata nel decennio precedente.

Ad oggi, quindi, il tipico SLL piemontese è costituito in media da 33 comuni con oltre 115.000 abitanti rispetto ad una aggregazione media presente a livello nazionale di soli 12 comuni per una popolazione complessiva di poco più di 85.000 abitanti.

⁴⁸) cfr. ISTAT-IRPET "I mercati locali del lavoro in Italia", Milano Franco Angeli, 1986

⁴⁹) cfr. ISTAT "I mercati locali del Lavoro 1991, Roma 1977

⁵⁰) cfr. ISTAT "I Sistemi Locali del Lavoro. Censimento 2001. Dati definitivi", Roma 21 luglio 2005



I SISTEMI LOCALI DEL LAVORO: Variazioni 1991 - 2001

Assai rilevante in questo processo il comportamento dell'area metropolitana torinese: se al 1981 il SLL di Torino riuniva 43 comuni ed era solo il terzo per numerosità alle spalle di Milano (99) e Roma (65) collocandosi in una area "intermedia" nella quale lo seguivano a poca distanza Napoli (42 comuni) Firenze (37) e Genova (36), vent'anni dopo la situazione è fortemente mutata e vede Torino (88 comuni) alle spalle della sola realtà di Milano (115 comuni), sopravanzare Roma (70 comuni) e distanziare nettamente Verona (36) e Napoli (37).

La dimensione della regione funzionale metropolitana torinese è dunque più che raddoppiata in vent'anni assorbendo integralmente o in parte cospicua i sistemi di relazione che precedentemente gravitavano attorno a poli autonomi: è stato così per Chieri, Carmagnola e Chivasso (quest'ultimo transitato tra 1981 e 1991 per il SLL di Ivrea mentre i due precedenti sono stati assorbiti da Torino nel corso dell'ultimo decennio).

Quella che si è registrata nel ventennio è tuttavia una variazione quasi esclusivamente in termini di numerosità delle unità amministrative ricomprese nel Sistema Locale del Lavoro, giacché la dimensione demografica del SLL di Torino è rimasta sostanzialmente invariata passando da 1.602.817 abitanti al 1981 a 1.684.336 abitanti al 2001; al 1991 c'era stata addirittura una contrazione di quasi 60.000 residenti, risultante dalla composizione tra i 68.000 abitanti in più apportati dai nuovi comuni entrati nel SLL e da una variazione demografica negativa di oltre 126.000 abitanti registrata dai comuni originari. Quella che si è registrata è dunque una grande redistribuzione della popolazione metropolitana entro un territorio assai più vasto il cui effetto sovrasta nettamente l'apporto "originario" dei nuovi comuni del margine metropolitano che sono stati assorbiti.

E' ancora da notare che appunto per l'area metropolitana (e più in generale per l'intera provincia di Torino) le trasformazioni più rilevanti si sono realizzate nel corso dell'ultimo decennio quando invece le dinamiche territoriali sono state meno intense per il resto della regione.

Se si esclude il polo metropolitano di Torino i SLL del Piemonte restano comunque caratterizzati da una numerosità elevata con in media 31 comuni (sempre largamente superiore a quella nazionale che, al netto delle aree metropolitane è di 11 comuni) ed anche da una dimensione demografica media che seppur ridotta a poco più di 70.000 unità, è sempre superiore a quella media nazionale che (sempre escludendo i SLL "metropolitani") supera invece di poco le 60.000 unità.

LE RETI ISTITUZIONALI

Sollecitate da vincoli di finanza pubblica sempre più stringenti le amministrazioni locali del nostro paese hanno dato vita, nel corso degli anni più recenti, ad una diffusa pratica di coordinamento e di cooperazione inter-istituzionale.

I Comuni hanno così ricercato nelle nuove formulazioni via via introdotte dall'ordinamento, a partire dalla legge 142 del 1990⁵¹ sino al recente Testo unico degli Enti Locali⁵², le soluzioni più adeguate per contemperare l'esigenza di conservare le ragioni identitarie di un municipalismo estremamente radicato, anche nelle situazioni di polverizzazione più spinta, con la ricerca di raggiungere masse critiche e di utilizzare economie di scala necessarie a garantire ai propri cittadini una offerta di servizi apprezzabile (ed efficiente).

La metafora della rete – che ha segnato l'ingresso nella riflessione disciplinare e nelle pratiche territoriali di un nuovo paradigma geografico che re-interpreta i rapporti tra territori nelle nuove condizioni di comunicazione e di scambio che consentono di superare i modelli gerarchici della dipendenza di ogni territorio e delle sue aggregazioni da poli urbani di ordine via via più elevato – rappresenta efficacemente le nuove forme della cooperazione, frutto di una geografia volontaria meno necessitata dalla organizzazione gerarchica del territorio e non più sancita nelle tavole della legge e invece più orientata a cogliere – sino al limite dell'opportunità – i vantaggi comparati di una determinata coalizione piuttosto che di una diversa.

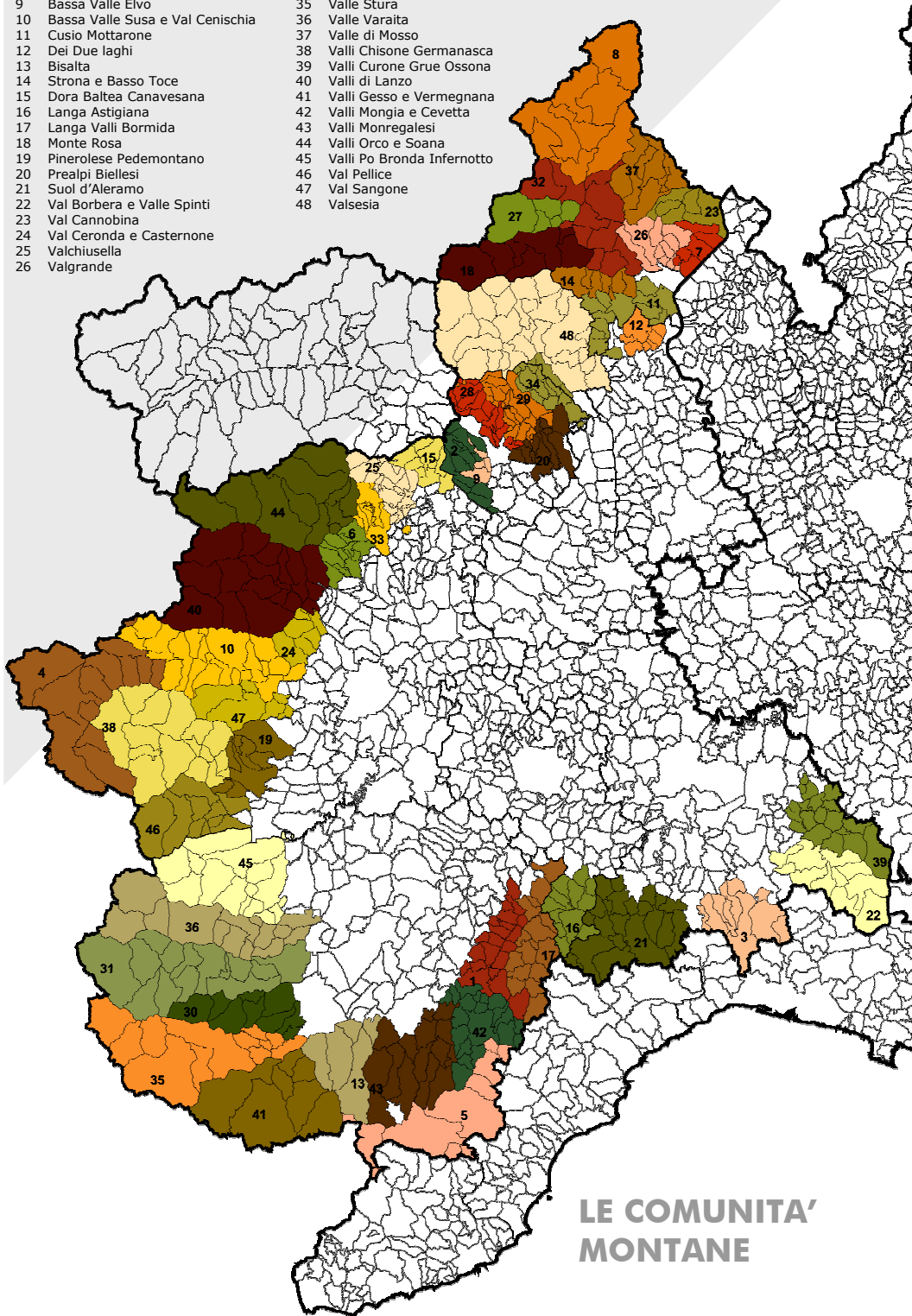
Per esaminare le relazioni istituzionali oggi presenti in regione è parso quindi opportuno fare riferimento a diverse tipologie ed istituti, di natura anche molto diversa tra loro, le cui origini sono riconoscibili in provvedimenti di diversa natura e provenienza (comunitaria, statale e regionale) ma il cui tratto comune è quello di rappresentare un patto di cooperazione tra comuni (e in taluni casi, vedi GAL e Consorzi, anche con altri soggetti) per la costruzione di programmi e/o per la produzione di servizi.

⁵¹) Legge 8 giugno 1990, n. 142 "Ordinamento delle Autonomie locali" pubblicata nel Supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n° 135 del 12/06/1990

⁵²) Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 227 del 28 settembre 2000 - Supplemento Ordinario n. 162



- | | | | |
|----|----------------------------------|----|-----------------------------|
| 1 | Alta Langa | 27 | Valle Antrona |
| 2 | Alta Valle Elvo | 28 | Valle del Cervo - La Bursch |
| 3 | Alta Val Lemme e Alto Ovadese | 29 | Valle di Mosso |
| 4 | Alta Valle Susa | 30 | Valle Grana |
| 5 | Alta Val Tanaro | 31 | Valle Maira |
| 6 | Alto Canavese | 32 | Valle Ossola |
| 7 | Alto Verbano | 33 | Valle Sacra |
| 8 | Antigorio Divedro e Formazza | 34 | Valle Sessera |
| 9 | Bassa Valle Elvo | 35 | Valle Stura |
| 10 | Bassa Valle Susa e Val Cenischia | 36 | Valle Varaita |
| 11 | Cusio Mottarone | 37 | Valle di Mosso |
| 12 | Dei Due laghi | 38 | Valli Chisone Germanasca |
| 13 | Bisalta | 39 | Valli Curone Grue Ossona |
| 14 | Strona e Basso Toce | 40 | Valli di Lanzo |
| 15 | Dora Baltea Canavesana | 41 | Valli Gesso e Vermegnana |
| 16 | Langa Astigiana | 42 | Valli Mongia e Cevetta |
| 17 | Langa Valli Bormida | 43 | Valli Monregalesi |
| 18 | Monte Rosa | 44 | Valli Orco e Soana |
| 19 | Pinerolese Pedemontano | 45 | Valli Po Bronda Infernotto |
| 20 | Prealpi Biellesi | 46 | Val Pellice |
| 21 | Suol d'Aleramo | 47 | Val Sangone |
| 22 | Val Borbera e Valle Spinti | 48 | Valsesia |
| 23 | Val Cannobina | | |
| 24 | Val Ceronda e Casternone | | |
| 25 | Valchiusella | | |
| 26 | Valgrande | | |



LE COMUNITA'
MONTANE

La forma più antica e più consolidata tra le esperienze di cooperazione intercomunale è sicuramente rappresentata dalle **Comunità Montane**, introdotte nell'ordinamento nazionale dalla L.1102 del 1971⁵³ ma già presenti anche in precedenza nell'esperienza piemontese come forme di organizzazione volontaria.

Un istituto, quello delle Comunità Montane ricco di storia, che ha conosciuto alterne fortune nella definizione del modello istituzionale del paese e nella realtà amministrativa delle diverse Regioni, ma che sicuramente rappresenta l'esperienza più consolidata e diffusa di reti intercomunali operanti; esperienza di cui fare tesoro e trarre insegnamento nell'immaginare i nuovi presupposti di una politica (regionale ma anche nazionale) di sostegno alle reti ed alla cooperazione intercomunale⁵⁴.

Sul calco delle Comunità Montane la Regione Piemonte (che alle Comunità Montane stesse è stata tra le Regioni che più hanno fornito riconoscimento e opportunità di affermazione) ha generato anche la nuova figura delle **Comunità Collinari**⁵⁵, costruite attorno all'istituto di più ampia e generale diffusione delle Unioni di Comuni, ma sostenute comunque da un riconoscimento legislativo "ad personam".

Le Unioni di Comuni (che come si è detto comprendono al loro interno anche le Comunità Collinari) rappresentano la terza tipologia di forme associative presa in considerazione. Esse hanno conosciuto un indubbio successo e una particolare diffusione dopo la riforma che ha disinnescato l'originaria finalizzazione alla fusione di comuni, togliendole dallo *status* di fase transitoria di un processo di semplificazione del tessuto comunale, tanto radicale quanto poco realistico.

Nella attuale configurazione normativa le Unioni rappresentano forse l'istituto che più si avvicina al modello ideale della rete: per la decisione volontaria che presiede alla sua costituzione (che le distingue dalle Comunità Collinari e

⁵³) Legge 3 Dicembre 1971 n° 1102 "Nuove norme per lo sviluppo della Montagna, poi sostituita dalla Legge 31 gennaio 1994, n. 97 "Legge sulla montagna" pubblicata in Supplemento ordinario n. 24, alla Gazz. Uff. n. 32, del 9 febbraio.

⁵⁴) È la tesi sostenuta in U. Baldini "Se la Montagna non va a Maometto" in UNCEM Notizie n. 8/9 di Agosto/Settembre 2007.

⁵⁵) Istituite con Legge regionale 28 febbraio 2000, n. 16. "Provvedimenti per la tutela e lo sviluppo dei territori e dell'economia collinare" pubblicata nel B.U. 1° marzo 2000, n. 9. Giova peraltro ricordare che la Regione Piemonte è tra le poche in cui il territorio collinare risulta sistematicamente escluso dalla inclusione in Comunità Montane a differenza di quanto avviene invece nella più gran parte delle regioni specie quelle centro meridionali dove la morfologia collinare è più diffusa.

Montane), per la generalità –ma non per universalità⁵⁶ – delle sue attribuzioni funzionali (a differenza di quanto accade per Consorzi e Convenzioni, strumenti di una cooperazione tipicamente “tematica”) ed infine per l’omogeneità dei soggetti partecipanti (solo comuni, a differenza dai GAL dove il sistema locale è rappresentato anche dalla presenza di attori sociali).

Consorzi e Convenzioni completano con le Unioni il panorama delle forme associative intercomunali intese in senso stretto, secondo la sistematica disciplina che si è venuta diffondendo a partire dalla 142⁵⁷ ma che affonda le sue radici in esperienze largamente preesistenti.

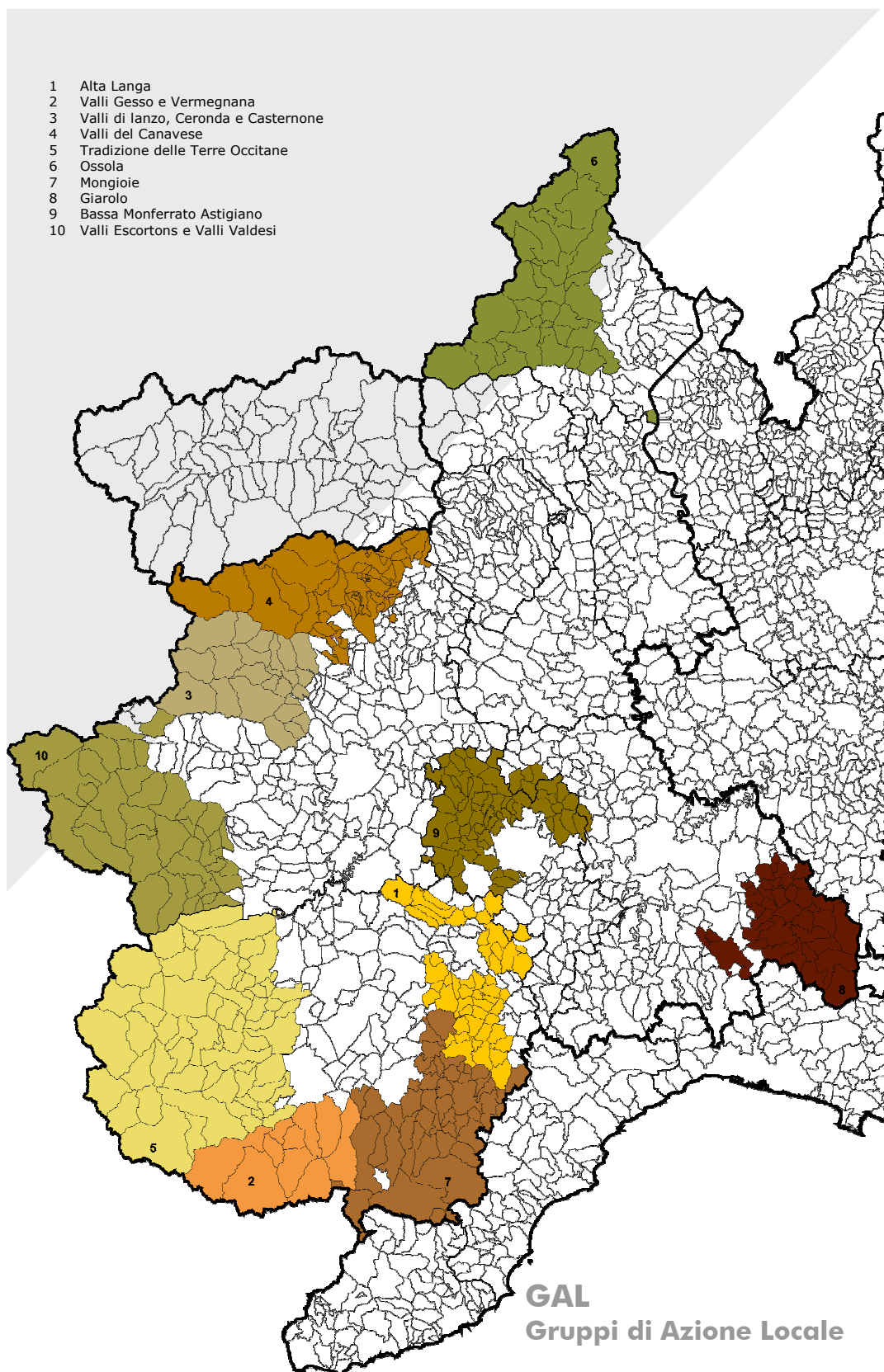
Per entrambe queste forme il rapporto tra la propria esistenza e l’offerta di servizi è assai marcata mentre la dimensione programmatica (sicuramente riconoscibile nell’esperienza delle Unioni) è sicuramente più in ombra. La distinzione tra le due forme è essenzialmente riconducibile all’esistenza – nel caso dei Consorzi – di una stabile organizzazione distinta da quella dei comuni consorziati e, dunque, sicuramente da una soggettività più marcata.

Si è infine deciso di prendere in considerazione come forma di cooperazione anche quella costituita dai GAL (Gruppi di Azione Locale), previsti dalla disciplina comunitaria del Programma LEADER+ come espressione dei sistemi locali costituita nella forma di *partnership* pubblico privato⁵⁸ per stimolare la formazione di programmi integrati le aree rurali del paese secondo un approccio *bottom-up*. E’ senza dubbio una figura non pienamente riconducibile alla nozione di forma associativa intercomunale e tuttavia la sua marcata territorialità, unitamente ad una forte proiezione verso una dimensione programmatica e la costruzione di politiche integrate ne fa un riferimento non prescindibile in una riflessione che ha come sfondo proprio il tema dell’approccio locale alla costruzione di strategie e programmi di più vasto respiro come è questa nostra riflessione sulle Agende Strategiche Locali.

⁵⁶) Secondo la disciplina stabilita dall’art. 32 del citato Testo Unico degli Enti Locali: nelle Unioni, “enti locali costituiti da due o più comuni di norma contermini, allo scopo di esercitare congiuntamente una pluralità di funzioni di loro competenza” è appunto lo Statuto “approvato dai consigli dei comuni partecipanti” che individua altresì le funzioni svolte dall’Unione e le corrispondenti risorse”.

⁵⁷) La disciplina delle forme associative di Enti Locali è tassativamente stabilita dal Capo V del Titolo II del citato testo Unico degli Enti Locali che individua oltre ad Unioni, Consorzi e Convenzioni, anche la figura dell’accordo di Programma non considerata in questa rassegna vuoi per la difficoltà di reperire fonti attendibili sulla loro diffusione, vuoi anche per una loro maggiore occasionalità e contingenza.

⁵⁸) Riconducibile di norma all’istituto della società cooperativa o della società a responsabilità limitata.



La rappresentazione della geografia delle forme associative oggi operanti in regione Piemonte, così come è consentita dalle fonti disponibili⁵⁹, consente di misurare una larghissima diffusione del fenomeno che interessa in diversa misura, 1.078 dei 1206 comuni presenti in regione (praticamente il 90% dei comuni piemontesi).

E' assai significativo da registrare il fatto che questa altissima percentuale di comuni si presenti con una distribuzione sostanzialmente uniforme nelle diverse classi dimensionali considerate, con solo una lievissima flessione via via che si passa dalle classi demografiche più piccole alle maggiori. La partecipazione a forme associative passa infatti con un andamento uniforme e lievemente decrescente da un'incidenza massima del 93,6% per i comuni con meno di 500 abitanti ad una minima dell'82,1% per i comuni della classe tra 3001 e 5000 abitanti, per risalire poi – peraltro – ad un maggiore livello di coinvolgimento (il 86,9%) dei comuni con oltre 5.000 abitanti.

Le due forme più diffuse (per numerosità dei comuni interessati) sono rispettivamente quella (le Comunità Montane) più consolidata e determinata geograficamente e quella invece (le Convenzioni) più occasionale e indeterminata nella propria espressione (quella anche in cui non solo è possibile ma anche frequente il caso di adesioni plurime da parte di uno stesso comune). Tra questi due poli di concentrazione, estremi ed opposti (per così dire) nelle rispettive configurazioni istituzionali, le altre forme associative rappresentano realtà importanti ma sempre minoritarie nella loro diffusione regionale.

Le Comunità Montane (48, di gran lunga la maggiore concentrazione nazionale) interessano 554 comuni (poco meno della metà dei comuni piemontesi) che però ospitano meno del 20% della popolazione regionale pur governando una superficie territoriale assai estesa (quasi 14mila kmq, il 55% del totale regionale).

⁵⁹) Si sono utilizzate come fonti:

Comunità Montane: Istat, Atlante statistico dei Comuni.

Unioni Collinari: Regione Piemonte, Portale tematico su montagna foreste e tutela del paesaggio.

Unioni di Comuni ANCI – Unioni, Quadro nazionale delle Unioni di Comuni.

GAL: Regione Piemonte, Portale tematico su montagna foreste e tutela del paesaggio.

Consorzi: Regione Piemonte, Banca dati delle forme associative, www.ruparpiemonte.it.

Convenzioni: Regione Piemonte, Banca dati delle forme associative, www.ruparpiemonte.it.

Superficie comunale anno 2004: Istat, Atlante statistico dei Comuni.

Popolazione residente anno 2005: Istat, Atlante statistico dei Comuni.

PIL comunale anno 2001: Elaborazioni e stime CAIRE su dati Censimento anno 2001.

Più modesta, ma sempre comunque rilevante, l'incidenza delle Comunità Collinari (32) che coinvolgono 241 comuni (il 20% del totale) ed ospitano poco meno dell'8% della popolazione regionale in un territorio in questo caso esso stesso abbastanza contenuto (2.944 kmq. l'11% del territorio regionale).

In entrambi i casi, Comunità Collinari e Montane si segnalano per una dimensione del proprio apparato economico e produttivo significativamente inferiore alla pur ridotta consistenza demografica: le Comunità collinari ospitano infatti la produzione del 6,2% del PIL regionale (rispetto al 7,9% della popolazione) mentre le Comunità Montane vedono il loro contributo al PIL ridotto addirittura al 13,8% contro un peso demografico del 19,1%.

Assai numerose sono le Unioni di Comuni, presenti in 43 casi (32 dei quali, come si è detto sono riconducibili alla natura di Comunità Collinari); le Unioni piemontesi rappresentano una porzione assai ragguardevole del fenomeno registrato a livello nazionale dove, da fonte ANCI, risultano costituite circa 300 Unioni.

Le 42 Unioni piemontesi associano 300 comuni: se si tiene conto però del fatto che di questi comuni ben 241 sono riconducibili alle 32 Comunità Collinari (che, come si è detto, assumono la veste giuridica di Unioni), risulta che le restanti 11 Unioni non collinari raccolgono appena 59 comuni, ridimensionando la natura strettamente volontaria del processo associativo legato a questa figura e confinandolo in uno spazio relativamente residuale rispetto al processo di aggregazione impulsato e promosso dall'ordinamento .

Decisamente più estesi i territori dei GAL (10) che interessano 415 comuni (1/3 dei comuni piemontesi) con quasi mezzo milione di abitanti (1/8 della popolazione regionale) in oltre 11mila kmq. di territorio (il 43,4% della estensione territoriale del Piemonte).

Infine Consorzi ed Unioni, per i quali le fonti utilizzate non garantiscono una considerazione esaustiva del fenomeno, con una assai diversa numerosità (rispettivamente 6 -Consorzi - e 89 - Convenzioni- casi), sono però accomunati da un perfetto allineamento del proprio peso in termini tanto di numero di comuni (rispettivamente l'11% e il 52% del totale) che di popolazione (8% e 53%), di PIL (8% e 50%) che infine di territorio (8% e 51% della superficie territoriale regionale).

Si tratta quindi di forme associative che per la propria adattabilità a diversi contesti, urbani e rurali, di comuni polverizzati ma anche di realtà urbane di medie dimensioni, hanno conosciuto una ampia diffusione che non discrimina

tra particolari tipologie di comuni. Quello che differenzia tra loro queste due forme è invece la dimensione media della aggregazione a cui hanno dato luogo.

I Consorzi, con la loro stabile organizzazione e, conseguentemente con gli inevitabili maggiori costi di struttura, vedono di norma la presenza di una aggregazione significativa (oltre 23 comuni, in media, contro i 7 delle

Convenzioni) e raggiungono una consistenza demografica di oltre 60mila abitanti (25 mila per le convenzioni) che, nella realtà della rete urbana piemontese, è equivalente a quella di una città di rango regionale (dell'ordine immediatamente successivo a quello del capoluogo metropolitano).

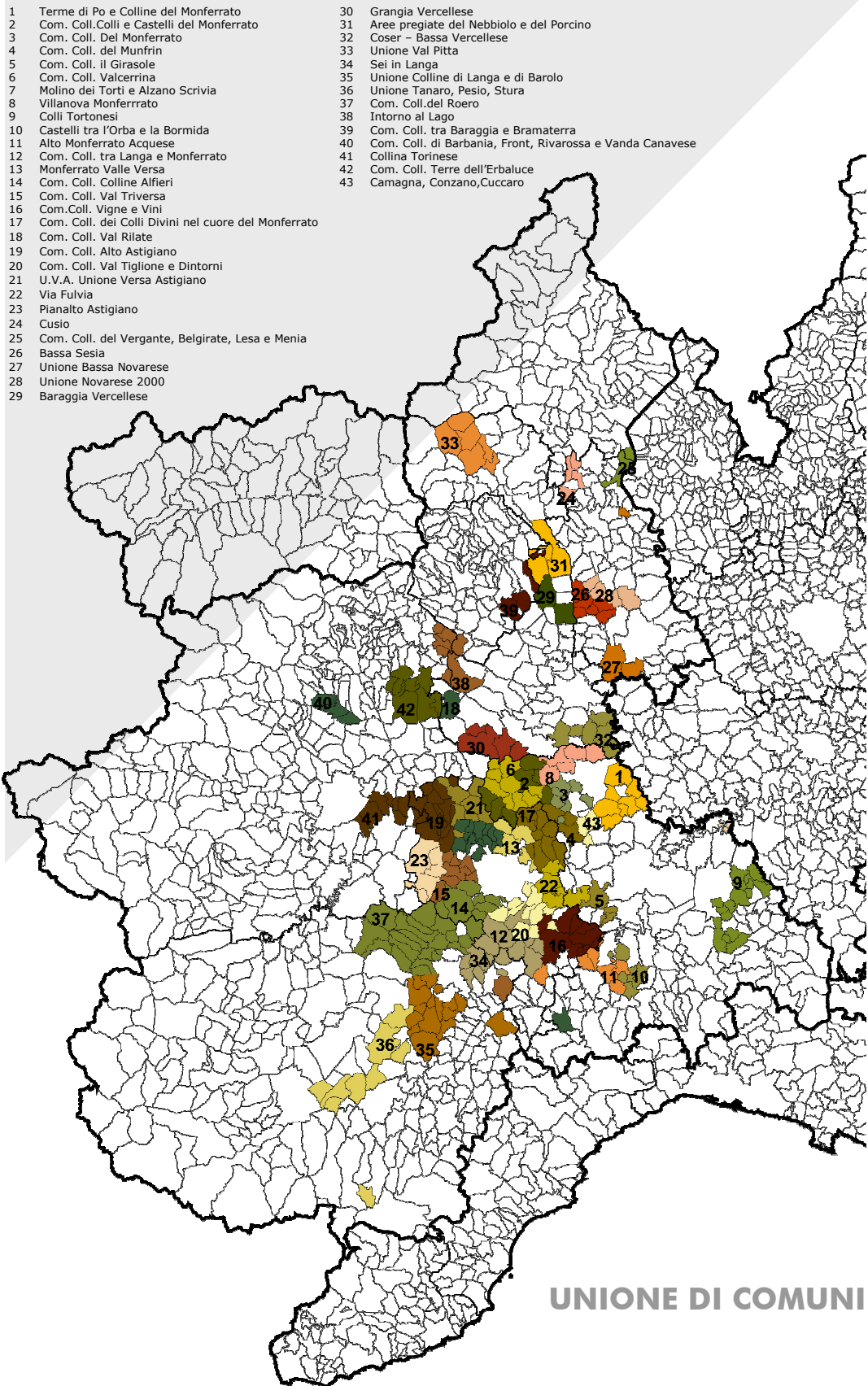
Questa dimensione media supera quella stessa dei GAL (i più numerosi in termini di comuni coinvolti, oltre 40, ma con meno di 50mila residenti), GAL che scontano una connotazione che è necessariamente di più marcata impronta rurale.

Significativamente più contenute le dimensioni medie delle altre forme associative che, sempre in termini demografici, vanno dai 17mila abitanti delle Comunità Montane ai 10.700 abitanti delle Comunità Collinari, ai sino ai poco meno di 10mila delle Unioni di Comuni.

Emerge così un quadro della cooperazione intercomunale che esprime una risposta molto forte alla estrema frammentazione del ritaglio amministrativo comunale che la Regione ha ereditato dalla storia ma che propone aggregazioni di entità ancora contenuta, utili per raggiungere economie di scala nella produzione di servizi locali ma sicuramente insufficienti a rappresentare aggregazioni adeguate con le quali il "locale" può candidarsi efficacemente ad una interlocuzione non marginale o del tutto subalterna con la programmazione regionale.

Colpisce la distanza tra queste dimensioni medie delle reti istituzionali e quelle delle reti funzionali presenti nella realtà regionale che, come si è detto parlando di Sistemi Locali del Lavoro, presentano dimensioni demografiche e territoriali di tutto riguardo.

Colmare lo scarto tra queste due dimensioni, portando la cooperazione istituzionale a misurarsi e ad esprimersi alla soglia delle realtà territoriali sottostanti può essere un compito, non dei minori, delle Agende Strategiche Locali.



CARATTERI DEMOGRAFICI, ECONOMICI E TERRITORIALI DELLE FORME ASSOCIATIVE INTERCOMUNALI

Valori Assoluti	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni	N° Forme associative
Comunità Montane	13.931,0	827.500,0	14.343,1	554,0	48,0
Unioni Collinari	2.944,0	344.386,0	6.452,2	241,0	32,0
Unioni di Comuni	3.935,0	414.434,0	7.755,9	300,0	43,0
GAL	11.054,0	502.645,0	8.433,2	420,0	10,0
Consorzi	2.026,0	361.388,0	8.680,0	141,0	6,0
Convenzioni	12.891,0	2.218.886,0	51.881,5	630,0	89,0
Totale Piemonte	25.390,0	4.341.733,0	103.901,5	1.206,0	228,0

Valori Percentuali	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
Comunità Montane	54,9%	19,1%	13,8%	45,9%
Unioni Collinari	11,6%	7,9%	6,2%	20,0%
Unioni di Comuni	15,5%	9,5%	7,5%	24,9%
GAL	43,5%	11,6%	8,1%	34,8%
Consorzi	8,0%	8,3%	8,4%	11,7%
Convenzioni	50,8%	51,1%	49,9%	52,2%
Totale Piemonte	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dimensioni medie	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
Comunità Montane	290,2	17.239,6	298,8	11,5
Unioni Collinari	92,0	10.762,1	201,6	7,5
Unioni di Comuni	91,5	9.638,0	180,4	7,0
GAL	1.105,4	50.264,5	843,3	42,0
Consorzi	337,7	60.231,3	1.446,7	23,5
Convenzioni	144,8	24.931,3	582,9	7,1

PARTECIPAZIONE DEI COMUNI PIEMONTESI A FORME ASSOCIATIVE

	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
Comuni con almeno 1 forma associativa	6.497,0	1.750.696,0	42.178,9	342,0
Comuni con più di 1 forma associativa	15.887,0	1.139.070,0	21.923,3	734,0
Comuni con nessuna forma associativa	3.006,0	1.451.967,0	39.799,3	130,0
Totale Piemonte	25.390,0	4.341.733,0	103.901,5	1.206,0

PARTECIPAZIONE DEI COMUNI PIEMONTESI A FORME ASSOCIATIVE PER CLASSE DI AMPIEZZA DEMOGRAFICA

Comuni con 1 forma associativa	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
1-500 ab.	497,0	17.961,0	31,9	58,0
501-1.000 ab.	921,0	55.551,0	830,5	75,0
1.001-2000 ab.	1.270,0	113.245,0	1.993,7	80,0
2.001-3.000 ab.	590,0	76.005,0	1.383,5	31,0
3.001-5.000 ab.	533,0	98.983,0	1.829,8	25,0
oltre 5.000 ab.	2.686,0	1.388.951,0	35.909,5	73,0
Totale Piemonte	6.497,0	1.750.696,0	42.178,9	342,0

Comuni con più di 1 forma associativa	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
1-500 ab.	4.957,0	71.226,0	668,4	264,0
501-1.000 ab.	3.471,0	123.581,0	1.613,5	170,0
1.001-2000 ab.	3.306,0	211.108,0	3.767,5	149,0
2.001-3.000 ab.	1.280,0	144.521,0	2.734,4	59,0
3.001-5.000 ab.	1.449,0	192.622,0	4.027,6	52,0
oltre 5.000 ab.	1.424,0	396.012,0	9.111,9	40,0
Totale Piemonte	15.887,0	1.139.070,0	21.923,3	734,0

Comuni con nessuna forma associativa	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
1-500 ab.	169,0	6.555,0	70,8	19,0
501-1.000 ab.	256,0	17.255,0	288,3	23,0
1.001-2000 ab.	437,0	48.573,0	905,0	32,0
2.001-3.000 ab.	350,0	40.435,0	849,4	17,0
3.001-5.000 ab.	499,0	79.628,0	1.440,5	20,0
oltre 5.000 ab.	1.295,0	1.259.521,0	36.245,3	19,0
Totale Piemonte	3.006,0	1.451.967,0	39.799,3	130,0

Comuni con 1 o più forme associative	Superficie kmq anno 2004	Popolazione residente anno 2005	PIL anno 2001 (milioni di Euro)	N° di comuni
1-500 ab.	5.454,0	89.187,0	900,3	322,0
501-1.000 ab.	4.392,0	179.132,0	2.444,0	245,0
1.001-2000 ab.	4.576,0	324.353,0	5.761,2	229,0
2.001-3.000 ab.	1.870,0	220.526,0	4.118,0	90,0
3.001-5.000 ab.	1.982,0	291.605,0	5.857,4	77,0
oltre 5.000 ab.	4.110,0	1.784.963,0	45.021,4	113,0
Totale Piemonte	22.384,0	2.889.766,0	64.102,3	1.076,0



CAPITOLO 3

L'AGENDA STRATEGICA CHIERESE



IL PERCORSO DI COSTRUZIONE DELL'AGENDA STRATEGICA LOCALE DEL CHIERESE.

L'Agenda Chierese

L'Agenda Strategica Locale del Chierese si è venuta configurando come il punto di convergenza tra le Province di Asti e di Torino e 36 Comuni (con le relative Unioni) per costituire una Rete Locale del Chierese capace di intervenire sui problemi e i progetti di rilievo strategico che richiedono di essere "candidati", con una specifica verifica di fattibilità e di sostenibilità ed una azione di promozione conseguente, nei confronti della programmazione regionale (e di ogni altra possibile fonte di finanziamento e forma di sostegno).

Nella sua fase di avvio l'Agenda Strategica Chierese è stata sostenuta dall'impegno finanziario della Provincia di Torino e del Comune di Chieri che hanno cofinanziato l'affidamento di un incarico professionale per il coordinamento scientifico del processo e per le attività di assistenza tecnica al suo svolgimento.

Il percorso di formazione dell'Agenda si è avviato con la sottoscrizione di un apposito protocollo di intesa⁶⁰ che coinvolge le Province e la rete dei comuni già costituita in Associazione. Protocollo "per un progetto di Agenda Locale" adottato nella prospettiva di portarlo poi in Regione e in quella sede discuterlo e validarlo.

LE RAGIONI DELL'AGENDA

PERCHE' L'AGENDA STRATEGICA DEL CHIERESE

- La formazione di reti e di coalizioni apre una nuova possibilità per i comuni di agire con una propria Agenda Strategica sulla programmazione regionale.
- Una agenda che raccoglie e stabilizza le strategie del Sistema Locale in un rapporto sinergico e dialettico con la Regione e con la Provincia (tutor dei "Sistemi Locali") in un processo di integrazione verticale ascendente e discendente.

CANTIERI DI INNOVAZIONE
La sperimentazione per il cambiamento

CANTIERI DI INNOVAZIONE
La sperimentazione per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

www.cantieripa.it

⁶⁰) Vedi in allegato al presente documento il testo del protocollo di intesa sottoscritto

Gli elementi costitutivi del processo di formazione dell'Agenda sono:

- a) la predisposizione di un Rapporto di Valutazione delle condizioni e delle prospettive del territorio chierese, delle sue peculiarità, del suo posizionamento nell'area metropolitana, interprovinciale e padana, delle strategie degli attori istituzionali, economici e sociali che operano nelle diverse realtà territoriali;
- b) l'allestimento di un Percorso di Animazione dei protagonisti pubblici e privati - che ha dato luogo ad uno specifico Rapporto sull'Ascolto - facendo leva sulla discussione dei tavoli di lavoro tra le istituzioni locali già attivati ed operando, ad integrazione, alcune interviste in profondità.

L'approdo del processo sarà costituito dalla condivisione di un *Documento Strategico* che definisca gli obiettivi assunti, e proponga la candidatura dei progetti e dei temi "maturi" da ascrivere nell'Agenda e da armare con progetti di fattibilità, oltre ad individuare approfondimenti specifici che risultino alla prova dei fatti necessari.

I lavori dell'Agenda

Il tracciato della attività che porta alla costituzione dell'Agenda Strategica del Chierese ha riguardato un complesso di iniziative che devono interagire positivamente tra di loro per poter produrre gli effetti di sistema desiderati.

Le iniziative che di seguito vengono descritte, estraendole dal programma di attività che l'Agenda si è data al momento della sua formazione⁶¹, sono state sottoposte a revisione periodica (e lo saranno ancora nella prosecuzione dei lavori) per tener conto della concreta evoluzione delle condizioni, operative e di contesto, poste alla azione del sistema locale.

I lavori dell'Agenda si sono sviluppati lungo cinque percorsi principali.

Innanzitutto la ricostruzione di un essenziale **QUADRO CONOSCITIVO** dell'area Chierese. Questa applicazione iniziale ha visto la realizzazione di **Dossier comunali** (contenenti indicatori socio-economici e territoriali generali, analisi delle dinamiche demografiche, indicatori per le politiche abitative, indicatori finanziari di bilancio, etc.) per tutti e 36 i comuni interessati e la produzione di un **Atlante Socio-economico** e di un **Atlante delle dotazioni territoriali** finalizzati alla caratterizzazione socio-economica e territoriale dell'area

⁶¹) cfr. Comune di Chieri - Provincia di Torino "Agenda Strategica Chierese - Note Operative", Gennaio 2007

(indicatori di accessibilità e di centralità, indicatori di struttura e di dinamica demografica, indicatori di struttura e di dotazione sociale, indicatori di *performance* e di struttura economica).

I *Dossier* e i relativi Atlanti sono stati sottoposti alla verifica ed alla discussione degli Amministratori nel corso di sedute di **lavoro seminariale** (*tavoli tematici*)⁶² con l'intento di desumerne uno schema condiviso di valutazione-interpretazione della realtà locale che ne evidenzia i caratteri distintivi e la struttura relazionale sotto il profilo della coesione interna, della articolazione in sub-ambiti, del posizionamento rispetto ad attrattori e a sistemi di relazione esterni, etc.

Si è inoltre curata la predisposizione di uno **screening ambientale** dell'area finalizzato ad identificare – sulla base delle conoscenze disponibili – i principali valori di *stock* e di flusso del consumo di risorse primarie rinnovabili e non rinnovabili e delle emissioni in ambiente, già orientato alla prospettiva di allestimento di una vera e propria contabilità ambientale della rete locale. Lo *screening* già realizzato deve ora essere sottoposto alla verifica ed alla discussione degli Amministratori nel corso di una o più sedute di lavoro seminariale (un tavolo della sostenibilità?) con l'intento di costruire una valutazione qualitativa delle principali criticità ambientali osservabili nel modello di assetto e di sviluppo operante sotto i profili della sicurezza, della qualità ambientale e della fruibilità.

In parallelo si è dato vita alla realizzazione di un percorso di **ASCOLTO SOCIALE**. In prima battuta si è operata una selezione (in stretto rapporto con gli attori istituzionali locali organizzati attorno al tavolo della *governance* dell'Agenda) di un **panel di osservatori** privilegiati che ha portato ad individuare una cinquantina di soggetti a vario titolo rappresentativi della realtà sociale, economica e culturale del Chierese.

Si è quindi operata una ricognizione del panorama delle **valutazioni e delle aspettative** del *panel* di osservatori selezionati attraverso interviste in profondità.

La restituzione delle valutazioni emerse dalla ricognizione operata è stata proposta nella forma di **analisi SWOT** dell'area chierese alla discussione con gli attori istituzionali (nei tavoli della *governance*, e nelle sedi più allargate del confronto con tutti i Sindaci ma anche in tavoli tematici – ad es. sul fronte

⁶²) L'Agenda ha già visto in azione un Tavolo della Governance, un Tavolo della Valorizzazione Territoriale e uno sulle Infrastrutture e Sviluppo; sono stati proposti tavoli sul Welfare e sulla Sostenibilità.

della valorizzazione – con il coinvolgimento di un più esteso campo di attori sociali).

I risultati del percorso di ascolto sono stati formalizzati attraverso la produzione di un **Rapporto sull'Ascolto**⁶³.



E' prevista una ulteriore restituzione agli osservatori coinvolti e alle comunità interessate con la Diffusione del Rapporto sull'Ascolto e la sua presentazione in occasioni pubbliche di confronto.

Percorsi di analisi disciplinare e di ascolto sociale hanno consentito di mettere mano alla produzione di scenari di riferimento e di un **MODELLO INTERPRETATIVO E DI VALUTAZIONE** delle politiche di assetto e di sviluppo dell'area.

Il modello si è fatto carico di considerare una proiezione delle tendenze evolutive (demografiche, sociali ed economiche) e di operare una identificazione – anche sotto ipotesi alternative - dei possibili **scenari di riferimento** dell'area Chierese come aggregato nell'orizzonte di medio-lungo periodo (10-15 anni).

⁶³) cfr. Comune di Chieri – Provincia di Torino "Agenda Strategica Chierese – Rapporto sull'Ascolto", Luglio 2007

Questa esplorazione a medio lungo termine ha consentito una valutazione quali-quantitativa della **sostenibilità sociale e fiscale** dei diversi scenari evolutivi ipotizzati e degli **impatti socio-economici** dei Programmi di investimento elaborati nel percorso di Agenda (specie nell'occasione del PTI).

La valutazione è stata sottoposta alla verifica ed alla discussione degli Amministratori nel corso di più sedute di **lavoro seminariale** (tavoli tematici) con l'intento di condividere uno scenario programmatico di elevata desiderabilità sociale e di accertata plausibilità economica, in relazione al quale orientare le politiche di intervento sul sistema locale.

Gli esiti del percorso interpretativo e di valutazione sono stati consolidati, con il corredo degli apparati del Quadro Conoscitivo, in un una prima bozza del **Rapporto di Valutazione**⁶⁴ predisposto per la comunicazione sociale che dovrà essere ulteriormente verificato e discusso nei prossimi mesi.



Di non minore rilievo il percorso dedicato alla ricostruzione del **QUADRO PROGRAMMATICO**. Si è operata innanzitutto una ricostruzione del quadro delle **politiche regionali** di interesse per l'area chierese (Corona verde, agricoltura periurbana, economia della conoscenza, valorizzazione turistico-culturale dell'area metropolitana, etc...) attraverso la organizzazione di incontri e seminari tecnici con i responsabili regionali delle principali linee di azione, alcuni dei quali sono ancora da programmare.

⁶⁴) cfr. Comune di Chieri – Provincia di Torino "Il Chierese e la sua rete locale: un modello interpretativo", Giugno 2007



In parallelo si è proceduto anche alla ricostruzione del quadro delle **politiche provinciali** di interesse per l'area chierese (Infrastrutture e mobilità, manutenzione territoriale, rifiuti, politiche formative e politiche attive del lavoro, etc...) attraverso la organizzazione di un apposito seminario tecnico interassessorile con i responsabili provinciali delle principali linee di azione oltre che attraverso una sistematica attività di intervista e coinvolgimento degli stessi nei lavori dell'Agenda.

Attraverso il rapporto con i diversi tavoli e mediante le interviste agli attori sociali si è poi potuto procedere ad una ricognizione della **progettualità locale** di rilievo sovracomunale.

I risultati degli incontri regionali e provinciali e la ricognizione delle politiche che da questi è emersa sono stati presentati nel corso della loro delineazione agli attori istituzionali locali in alcune sedute di lavoro seminariale nelle quali è stato possibile mettere a fuoco e validare progressivamente il quadro programmatico sovralocale.

Da ultimo, si pone il tema della costruzione del **QUADRO STRATEGICO** (obiettivi e politiche) del sistema locale chierese.

Sulla scorta dei risultati dei percorsi precedenti è oggi all'ordine del giorno la produzione di un **Documento strategico** da sottoporre alla discussione degli attori locali in appositi momenti di lavoro seminariale (coinvolgendo pienamente e organizzando per l'occasione i tavoli già attivati dello sviluppo, della promozione, della *governance* e quelli nuovi del *welfare* e della sostenibilità).

Allo sviluppo di questo percorso è anche affidata l'organizzazione della comunicazione sociale e dell'accreditamento istituzionale dell'Agenda Strategica Locale del Chierese sino alla promozione di una vera e propria **Conferenza Strategica del Chierese**. Come azioni di supporto alla azione di promozione della Agenda Strategica Locale e in direzione di rafforzare la sua operatività si ipotizza di procedere verso l'allestimento della **Banca Progetti** del sistema locale. Analogamente uno sforzo organizzativo non occasionale dovrebbe essere rivolto alla costituzione di una **rete di esperienze di reti locali** e ad attività di confronto nella gestione e nella promozione territoriale.

L'occasione del PTI

Nel corso del processo di costruzione dell'Agenda, come è noto, è poi intervenuta la procedura del bando regionale per la redazione dei Programmi Territoriali Integrati che ha rappresentato non solo una evidente accelerazione

del processo ma anche una occasione di messa a punto e verifica di una visione del futuro per l'area chierese e del contributo offerto a questa prospettiva dalle valutazioni e delle opinioni espresse dagli attori economici e sociali, raccolte intervistando un'ampia platea di *stakeholders*.

Un contributo che si è formato anche volendo cogliere la opportunità che la Regione Piemonte ha deciso di lanciare con lo strumento dei Programmi Territoriali Integrati, e che si è sempre mosso nella direzione segnata dal programma di lavoro previsto per la costruzione dell'Agenda Strategica Locale, interessando e coinvolgendo tutti i soggetti istituzionali e sociali del sistema locale anche quando, per diverse ragioni di natura geo-politica, questi fossero coinvolti in altre coalizioni per i PTI⁶⁵.

Il Bando Regionale per i Programmi Territoriali Integrati (PTI) richiedeva infatti, ai sistemi locali che volessero raccogliere positivamente la sfida a costruire "dal basso" apporti significativi alla programmazione regionale, la elaborazione di una strategia convincente e condivisa e la messa in campo di una progettualità di respiro strategico, capace di dare luogo ad una candidatura efficace ai fini della selezione regionale.

Per questo le strategie e la visione che si sono venute delineando con la predisposizione del programma integrato⁶⁶, riproposte e ri-verificate in un più allargato e approfondito confronto, possono rappresentare un riferimento autorevole (e necessario) per tutte quelle iniziative che la rete locale, attraverso la sua Agenda Strategica, saprà intraprendere nei prossimi mesi per negoziare le proprie ragioni anche su fronti tematici diversi e non meno rilevanti da quelli affrontati dai PTI, non ultimi quelli delle manovre infrastrutturali che, proprio da questa visione e da queste strategie, potranno trarre alimento per qualificarsi come progetti di territorio e non solo come progetti di opere.

Le prospettive dell'Agenda

L'Agenda ha così cominciato a prendere una sua prima fisionomia e, si spera sostenuta anche dalle risorse regionali del PTI, potrà nel tempo verificarla e approfondirla con la predisposizione del Programma Territoriale Integrato e dei suoi Progetti di Fattibilità. Nel frattempo, le Province potranno dare


⁶⁵) E' il caso dei comuni delle Unioni Collinari Alto Astigiano e Pianalto Astigiano che hanno partecipato al PTI promosso dal Comune di Asti, ma che hanno partecipato ai lavori dell'Agenda Chierese anche nel corso della formazione dei PTI.

⁶⁶) cfr. Comune di Chieri "Vivere il rurale, partecipare alla metropoli" Documento di candidatura al bando regionale per i Programmi Territoriali Integrati, luglio 2007

attuazione al loro Piano Territoriale e alle loro politiche (non solo territoriali), verificandole ed aggiornandole, se del caso, alla luce di quanto emerso, in sede tecnica e di verifica politico-amministrativa, attraverso l'Agenda Locale. Dando così ulteriore significato alla loro compartecipazione al sostegno finanziario nella redazione dell'Agenda. A partire dall'Agenda i Comuni, volendo e potendo, proseguono nel percorso di pianificazione strategica - di cui il Rapporto di Valutazione è sostanzialmente la fase diagnostica (di primo impianto) - sino al perfezionamento, di un vero e proprio Piano Strategico e alla organizzazione - sarebbe la logica conseguenza - di una Conferenza Strategica della Rete Locale.

Tutti gli atti di pianificazione e programmazione di settore già esistenti devono peraltro poter concorrere alla implementazione dell'Agenda e alle attività verso il Piano Strategico, dovendo naturalmente, a questo fine, assumere gli orizzonti e la visione integrata dell'agire strategico (insomma non basterà allegarli al testo, ma andranno rivisti in quest'ottica). Questo vale in particolare per il Piano Urbano della Mobilità Intercomunale previsto come progetto del PTI e all'ordine del giorno del tavolo specifico.

Tutti i documenti elaborati nel corso del percorso di Agenda, opportunamente riflettuti e condivisi, saranno altresì un riferimento utile per la attività di formazione degli strumenti urbanistici comunali (sicuramente in sede di istruttoria regionale "la cosa" conta) e in generale per le altre attività dei Comuni, in forma singola o associata.



LE CRITICITA' DEL PROCESSO

- **La dimensione strategica e progettuale dell'Agenda locale e la sua natura sperimentale pongono al centro dell'attenzione:**
 - ▶ **Il ruolo delle fattibilità economiche**
 - ▶ **L'innovazione organizzativa**
 - ▶ **La valutazione di sostenibilità ambientale**
 - ▶ **"La praticabilità politica delle politiche"**

Differenza di accessibilità della popolazione residente 1951 - 2001 - tempo 30'

I CANTIERI DI INNOVAZIONE
La sperimentazione per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche

www.cantieripa.it

IL SIGNIFICATO REGIONALE DELL'ESPERIENZA CHIERESE

Il chierese: uno spazio di relazioni sensibile e conteso

L'iniziativa per attivare un'Agenda Strategica del Chierese, promossa dal Comune di Chieri e sostenuta dalle Province di Asti e Torino nel corso dell'ultimo anno, ha registrato una vasta e progressiva adesione tra i Comuni dell'area riuscendo ad ottenere, anche per effetto di questo esteso coinvolgimento degli Enti Locali, una significativa attenzione da parte della stessa Regione Piemonte impegnata nella ri-definizione del proprio quadro di riferimento programmatico⁶⁷ e territoriale⁶⁸.

La costruzione di una visione del futuro condivisa tra le istituzioni e gli attori sociali che dia forma e significato al posizionamento del sistema locale in ambito metropolitano e regionale è con tutta evidenza un nodo critico – forse il principale – per il successo dell'iniziativa.

Un nodo critico che è indispensabile affrontare e risolvere positivamente per ricercare una identità collettiva in una realtà come quella chierese, una "terra di mezzo" fortemente sollecitata e messa in discussione dai processi evolutivi e dalle dinamiche insediative dei più forti sistemi urbani (la Città Metropolitana di Torino e la Città "repubblicana" di Asti) entro i quali il Chierese e il Basso Monferrato si collocano.

Emblematica al riguardo è la stessa vicenda della evoluzione conosciuta nell'ultimo ventennio dalla articolazione territoriale delle gravitazioni sociali,

⁶⁷) Si veda al riguardo la citazione del documento della Regione Piemonte con IRES "Quaderno preparatorio per il Quadro Strategico Regionale" che propone l'Agenda Strategica Chierese come proprio Allegato n. 6. Nel corpo del documento si afferma peraltro "Il quadrante opposto presenta invece un problema di accessibilità e un'esigenza di valorizzazione ambientale. Il primo è connesso alla barriera collinare, che determina per tutto il chierese un notevole problema di accesso ai servizi urbani della città. Il problema dell'accessibilità a Torino è particolarmente presente in quest'area anche per i connotati socio-professionali che essa è venuta assumendo negli ultimi decenni, come territorio connotato da una residenzialità di pregio gravitante sulle città circostanti (Torino e Asti), via via che le tradizionali attività distrettuali (tessile e meccanica) si andavano assottigliando. Il territorio appare poco autocentrato, e le possibili vocazioni turistiche sono inibite appunto dai problemi di riordino della viabilità e del traffico. E' stato a tal fine proposto un programma comune di sviluppo, che risolvendo i dissidi e le oggettive divergenze di interessi tra i comuni dell'area proponga un assetto ragionevole sia sotto il profilo economico che sotto il profilo ambientale di tutta la fascia dell'alto Monferrato, che da Torino si diparte."

⁶⁸) Significativa ed anticipatrice pare al riguardo anche la considerazione presente nel documento "Per un nuovo Piano Territoriale Regionale- Documento Programmatico" Regione Piemonte Assessorato Politiche Territoriali, Dicembre 2005: "Ne discende che la componente strategica del Piano si basa su alcuni presupposti ormai sufficientemente condivisi:
c) lo sviluppo locale si innesca con strategie di più attori, pubblici e privati, capaci di sviluppare progetti coordinati, **ovvero Agende strategiche locali.**" Op. cit. pagg. 65-66

riconducibili a quei Sistemi Locali del Lavoro⁶⁹ elaborati dall'Istituto Centrale di Statistica (ISTAT).

L'osservazione della evoluzione che questa articolazione ha conosciuto nel corso degli anni ci consente di riconoscere e ricostruire i processi di metropolita-nizzazione in corso nello spazio regionale, a partire dalla delimitazione degli ambiti che essi disegnano ed entro cui le relazioni casa - lavoro individuano - registrando peraltro una marcata evoluzione nel tempo⁷⁰ - lo spazio di vita quotidiana della popolazione.

Seguendo la trama disegnata dai movimenti pendolari registrati dal Censimento del 1981, nello spazio compreso tra le città di Torino ed Asti erano riconoscibili a quella data ben otto Sistemi Locali del Lavoro.

In questi ambiti così individuati i movimenti intercomunali interni sopravanzavano nettamente lo scambio con l'esterno, generando quella condizione di "autocontenimento" dei flussi che costituisce appunto la ragione d'essere dell'individuazione di un determinato territorio come sistema locale del lavoro.

Si trattava degli ambiti che avevano come recapito Chieri, Carmagnola, Villanova d'Asti, Montà, San Damiano d'Asti, Montechiaro d'Asti, Cocconato e Cerrina Monferrato, che in complesso ospitavano 220 mila abitanti (con una dimensione media di 12 Comuni e con meno di 28 mila abitanti per ciascun sistema locale).

Dieci anni dopo (al censimento del 1991) lo spazio interurbano tra Torino ed Asti era suddiviso in tre soli sistemi locali con recapito a Chieri, Carmagnola e Cerrina Monferrato, con il sistema chierese che aveva assorbito quelli di Villanova e Montà (in larga misura) e si era esteso ad ovest contendendo spazi al Sistema Locale di Carmagnola.

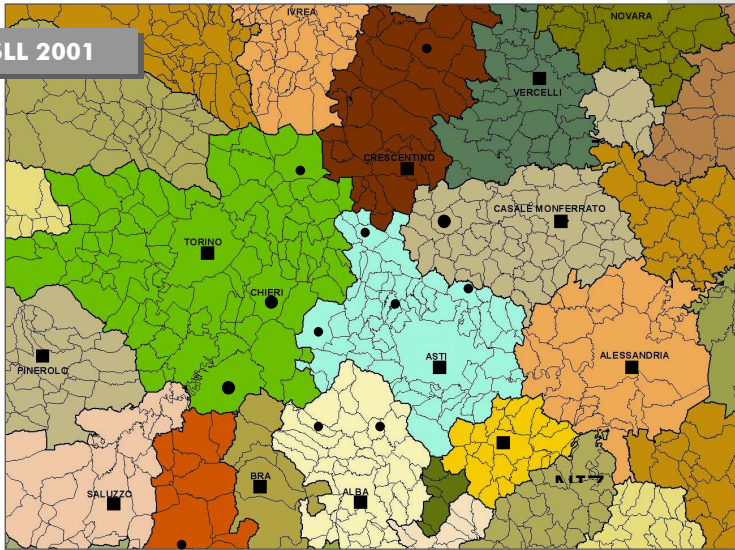
Il sistema locale chierese a questa data rappresentava un insieme di 28 comuni con poco meno di 100mila abitanti.

L'ultima immagine delle relazioni territoriali disegnata dai dati del censimento del 2001 registra invece l'affermarsi della capacità attrattiva delle città maggiori

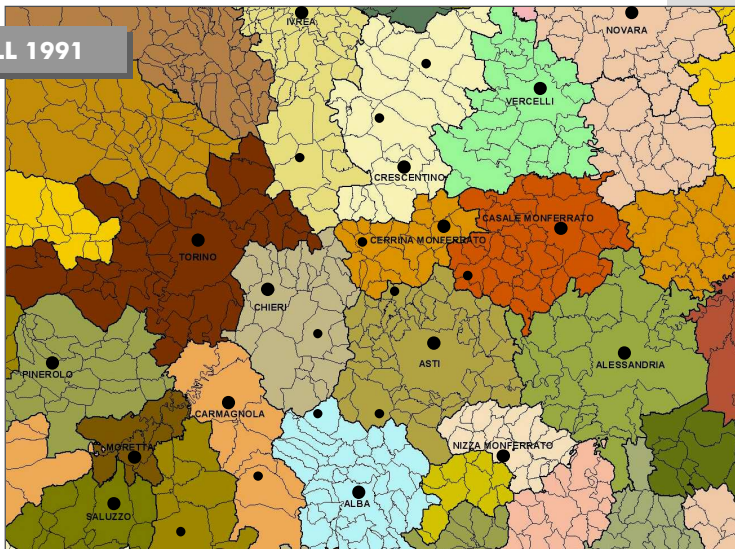
⁶⁹) Per una più compiuta illustrazione delle modalità di individuazione dei Sistemi Locali del Lavoro si veda ISTAT "I sistemi locali del lavoro 1991" Roma 1997

⁷⁰) Si vedano al riguardo anche le considerazioni svolte in precedenza con riferimento all'intero territorio regionale al capitolo 2 di questo stesso documento

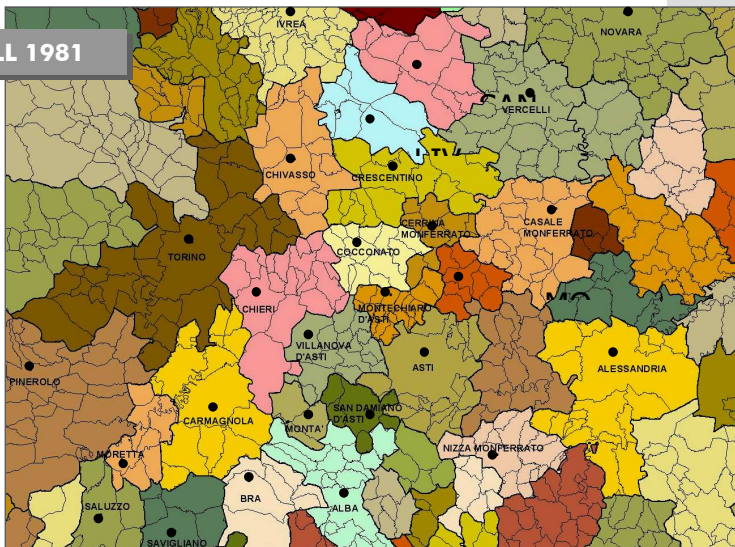
SLL 2001



SLL 1991



SLL 1981



L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI LOCALI DEL LAVORO - SLL DEL CHIERESE

Dagli anni '80 ad oggi in Piemonte si è verificata una polarizzazione dei centri di produzione legata alla dilatazione dell'influenza nel territorio dei maggiori poli urbani e produttivi con una conseguente tendenza all'aggregazione dei SLL.

Questo fenomeno è registrato in modo chiaro dalla evoluzione della geografia dei SLL, che legge le trasformazioni nelle dinamiche del pendolarismo nei territori considerati.

Un esempio è quello del sistema locale del lavoro di Chieri: la perdita di centralità nei confronti della vicina Torino (e in modo meno evidente di Asti) ha comportato, dopo una iniziale dilatazione del SLL di Chieri nel 1991, la sua scomparsa nel 2001.

- Centri di SLL 2001
- Centri di SLL 1991
- Centri di SLL 1981



(Asti e soprattutto Torino) che assorbono l'intero spazio interurbano entro i propri sistemi di gravitazione territoriale.

Si segnala così, assieme ad una accentuata capacità attrattiva e inclusiva delle città maggiori, un rischio per il permanere nel tempo di una ben riconoscibile identità territoriale per questa "terra di mezzo" che, nella integrazione funzionale e nella cooperazione istituzionale attorno alla offerta di servizi di qualità, ha trovato convergenze non effimere, aprendo una preoccupante prospettiva di dover ripiegare verso antiche faglie storico-culturali.

Faglie segnate dalla lunga permanenza del confine tra assetti politici e culture fortemente differenziate: quelle dinastiche dei Savoia, quelle imperiali del Monferrato e quelle comunali astigiane.

E' un tema, questo del confine, che attraversa e segna l'area chierese e che potrebbe peraltro diventare una occasione di interesse e di valorizzazione, nella riscoperta consapevole dei molti profili territoriali e dei beni culturali conseguenti che la sedimentazione storica ha prodotto in quest'area e che l'iniziativa di un sempre più consistente panorama di attori sociali sta contribuendo a fare riemergere.

Il Chierese come si è venuto raccogliendo attorno alla sua agenda strategica è comunque riconoscibile tanto in fattori naturali che lo connotano come un perfetto (o quasi) bacino idrografico, fortemente integrato nell'uso della risorsa idrica che non è mai stata molta, quanto nei comportamenti più recenti delle amministrazioni.

Infatti la gestione comune dei servizi conferma una geografia interprovinciale che si è mostrata particolarmente efficiente e così è stato per il consorzio per la raccolta dei rifiuti e lo smaltimento.

Ma è ancora di più il progetto di futuro che fa trovare al chierese una ragione d'essere, un ruolo: le colline, un unico bacino, quattro città-struttura (Chieri, Santena, Poirino, e Villanova), una buona integrazione casa-lavoro, un ruolo con Torino e la sua corona da giocare (per quanto si può) e un interessante concerto con Asti, che Asti non può non apprezzare se vuole estendere le reti che la comprendono ed essere una capitale del rurale della qualità; e forse un ruolo è da ricercare anche nel rapporto con Alba-Brà.

Il Sistema Locale del Lavoro



L'AGENDA STRATEGICA CHIERESE E LE RETI LOCALI DI COOPERAZIONE

(In grigio i comuni dell'Agenda Strategica Chierese)

Il territorio dell'Agenda conferma uno spazio relazionale già largamente presente in questo territorio "di confine" primo tra tutti il sistema locale del lavoro che nella definizione dell'ISTAT interessava 28 comuni con circa 100.000 abitanti

Il Consorzio socio-assistenziale



La dimensione interprovinciale è presente anche nelle reti locali per i servizi socio assistenziali che assieme a Chieri e alla sua collina coinvolgono i comuni del pianalto e quelli della collina astigiana di Castelnuovo Don Bosco. Del Consorzio fanno parte 24 comuni con 93.640 (2005) abitanti.

Il Consorzio dei rifiuti



Chieri, la Collina e il Pianalto condividono anche la rete dei servizi per l'igiene ambientale, esperienza tra le più avanzate di gestione del tema rifiuti nella realtà regionale e non solo. Del Consorzio fanno parte 19 comuni con 107.986 (2005) abitanti.



Ruoli territoriali e traiettorie di sviluppo nel sistema regionale del Piemonte meridionale

Una attenta considerazione dei processi in corso che valuti analiticamente le minacce e le opportunità che essi possono rappresentare per il sistema locale è il punto di partenza necessario per un percorso che re-interpreti creativamente il ruolo che il Chierese e il Basso Monferrato potranno candidarsi a svolgere nel futuro, consolidando stabilmente una più vasta e solidale dimensione di rete territoriale ed inserendosi in modo riconoscibile ed efficace entro un sistema regionale che si è fatto sempre più articolato ed interconnesso.

Un ruolo territoriale che se è naturalmente da progettare innanzitutto ripensando e re-inventando le funzioni che il Chierese può essere chiamato (o può candidarsi) a svolgere in un nuovo contesto metropolitano, non può non rivolgere la propria attenzione anche al sistema regionale, in una proiezione che metta in conto il processo di rivalorizzazione territoriale e di innovazione che si è venuto consolidando nel Piemonte meridionale.

Negli anni '80 e '90, mentre l'immagine severa di un Piemonte urbano e operaio entrava in crisi assieme al modello di produzione fordista e alla sua proiezione nella città-fabbrica che nella Fiat e in Torino avevano trovato la loro più limpida espressione, una nuova – e diversa – percezione del Piemonte è venuta man mano emergendo, sino ad imporsi e ad occupare uno spazio non effimero nell'immagine collettiva del Paese.

L'immagine di un Piemonte meridionale che non ha mai rinunciato alla sua natura contadina e che con questa è entrato nella modernità, affermandosi ed ottenendo espliciti riconoscimenti sulla scena nazionale ed europea.

E' innanzitutto il Piemonte delle Langhe e del Roero, un Piemonte del cibo e del vino, del paesaggio rurale e del gusto, di una industrializzazione leggera e, soprattutto, di un originale corto-circuito agro-terziario che, all'insegna della qualità, ha saputo saldare i valori tradizionali della cultura materiale con quelli di un accreditamento letterario di respiro internazionale.

Se Torino dunque guarda a Sud trova un sistema di città (ma anche di borghi e di cascine) che, dalla capacità di fare reti tra famiglie e imprese, ha tratto un fattore di innovazione e di successo e che è ormai un caso di studio non solo in ambito nazionale.

Reti capaci di *performances* economiche e sociali rilevanti che premono ormai sulla tradizionale frammentazione delle istituzioni locali, spingendole ad assumere esse stesse "forme reticolari" per rispondere alle nuove istanze di protagonismo dei sistemi locali, in modo da potersi concretamente candidare ad ospitare quote sensibili di crescita economica.

Nuove geografie disegnano una sorta di triangolo che ha idealmente i suoi vertici negli antichi *municipia* di Chieri, Asti ed Alba e che al suo interno contiene episodi di grande qualità, nello spazio rurale e nelle colline.

Un sistema territoriale emergente che ha nel Monferrato e nella pianura cuneese la sua nuova frontiera e che - per la prima volta - si misura nello spazio regionale con l'area metropolitana (e con i suoi positivi e promettenti processi di riorganizzazione) in una dimensione geo-politica che fuoriesce dallo schema del tradizionale rapporto periferia-centro.

Le nuove condizioni di centralità che si sono venute realizzando in queste aree emergenti dichiarano un potenziale di crescita - con elevati livelli di sostenibilità e riserve di capacità operativa - ancora largamente inesplorato e disegnano - arricchendola - una nuova geografia regionale del Piemonte che affianca alla tradizionale matrice subalpina una nuova direttrice più dichiaratamente padana.

La dimensione metropolitana dello spazio rurale

Ma, come si è detto, per il chierese e le sue colline, in primo piano è certamente il rapporto con il contesto metropolitano di Torino, un contesto che si percepisce sempre più come un sistema aperto e integrato nell'area padana e nella rete urbana europea

Entro questo contesto un nuovo ruolo per il sistema chierese non può che trovare fondamento nella prospettiva di stabilire una positiva integrazione e una originale contaminazione tra le due anime che, "nella lunga durata" della storia, sembrano segnare la stessa ragion d'essere del Chierese: l'anima urbana del municipio romano, del comune medioevale e della città tessile moderna, e l'anima rurale del territorio collinare (che dal Basso Monferrato si spinge al capoluogo regionale) e del Pianalto (che si confonde con il Roero e mescola i suoi sapori con la cultura gastronomica dell'albese e del braidese).



E' lo Spazio Rurale, in una stagione europea di grande riconsiderazione dei valori paesistici e dei contenuti insediativi⁷¹ oltre che di riconoscimento del grande rilievo economico delle aree rurali del continente, che rappresenta forse il maggior potenziale e il maggior fattore di attrattività (con la sua qualità paesistica ed ambientale) per nuovi modelli di assetto territoriale e nuovi stili di vita ad alta accessibilità e qualità insediativa.

E' attraverso lo spazio rurale che il sistema locale può esercitare una attrazione nei confronti di una domanda insediativa di livello metropolitano ed internazionale, ma per questo ha bisogno di trovare (oltre che una più riconoscibile e visibile "marca comune") una più forte ed efficiente connessione con la dimensione globale.

Una connessione che non si esprime solo nella dimensione fisica e funzionale della - pur necessaria ed anzi indispensabile - accessibilità all'area metropolitana e ai nodi delle comunicazioni di lungo raggio (aeroporti, stazioni dell'Alta Velocità), ma deve poter contare anche sulla dimensione organizzativa (e culturale) rappresentata da un organismo urbano diffuso che costituisca la struttura portante del sistema e, al contempo, rappresenti esso stesso il riferimento visibile e fruibile dell'offerta di servizi rari e di qualità, a partire dalle situazioni più consolidate e fondate nella tradizione e nella storia sino ad arrivare agli episodi più minuti ma non per questo meno importanti per sostenere il progetto di diffusione della innovazione.

Chieri, dunque, come Città che si propone tra le risorse urbane presenti come polo principale di offerta di servizi e come porta di accesso ad un sistema rurale (di cittadine, borghi e villaggi) che vuole incrementare i propri valori di residenzialità, proponendo un modello insediativo capace di ospitare l'innovazione senza rinunciare alla sostenibilità che lo connota.

Una città e un sistema rurale che non rinnegano per questo la propria tradizione e vocazione manifatturiera; che sono consapevoli che il futuro da cercare "dopo l'industria" non è quello di una terziarizzazione banalizzante di una economia dei consumi standardizzata e uniforme, ma che cercano la traiettoria evolutiva della propria economia in una prospettiva - metropolitana - di "economia della conoscenza"; una città e un sistema che cercano di

⁷¹) La riscoperta del rurale come spazio insediativo per una nuova domanda che proviene dalla esperienza di vita metropolitana è il tratto dominante dei modelli redistributivi della popolazione sul territorio fino a disegnare una "campagna neorurale" come vera e propria nuova formazione sociale; per una rassegna di dati e valutazioni sull'argomento si veda per esempio Valerio Merlo: *"Voglia di Campagna - Neoruralismo e città"* Città Aperta Edizioni Troina (En) 2006, pagg. 151 segg.

mettere in valore saperi e competenze specifiche, storicamente sedimentate e diffusamente distribuite nella catena del valore, e però di attrarne anche di nuove⁷².

Oggi - è consapevolezza ormai comune - le economie variamente distribuite nei territori, con essi giocano una partita che ha bisogno del consolidamento di reti istituzionali capaci di servire con le giuste politiche pubbliche le coalizioni che si formano a livello locale e che cercano di affermarsi nella competizione globale sapendo che questa richiede innovazione.

Capacità innovativa che si genera (e si misura) a seconda della quantità e qualità di saperi che un territorio ospita e trasforma in capacità di inventare, produrre, negoziare futuro; a seconda delle dotazioni territoriali che rendono ricco di opzioni e attrattivo un territorio; a seconda della cultura organizzativa che conseguentemente questo incorpora; a seconda della immagine e del clima che il territorio sa proporre o sa coltivare, consentendo di verificare all'investitore, come al semplice fruitore, il *comfort* e la sicurezza, in una parola la vivibilità.

E' che questo avvenga più facilmente in certi ambienti, di forte impronta rurale ma di sperimentata apertura internazionale, sembra essere sempre più vero.

Le opzioni per gli scenari di sviluppo

Diverse opzioni stanno di fronte ai decisori pubblici del Sistema Locale mentre si accingono ad esplorare in un percorso strategico le prospettive di sviluppo per rispondere alla domanda "quale è il futuro che vogliamo".

Opzioni da valutare responsabilmente, coniugando l'ottimismo delle ambizioni con il realismo di una consapevolezza ponderata delle effettive condizioni di partenza del sistema locale e dei vincoli/opportunità che l'ambiente esterno e la sua evoluzione propongono.

Una *prima opzione* potrebbe essere caratterizzata da un approccio volto a mettere in luce e in valore le risorse singolari - sicuramente non trascurabili -

⁷²) È significativo a tale proposito che il principale teorico della creatività come base dello sviluppo economico, Richard Florida, abbia replicato nel suo recente *"The Flight of the Creative Class"* alle critiche, secondo le quali *"...io non saprei cogliere appieno il valore dell'operaio e dell'operaia comuni"*, sostenendo di essere *"intimamente consapevole dell'immenso potenziale creativo dei colletti blu La mia teoria mette in risalto l'incredibile talento degli operai e dei lavoratori del terziario, sostenendo che sfruttare l'energia creativa sarà cruciale per il nostro benessere economico a lungo termine"*.



che ciascuna parte del sistema locale può offrire, mettendole in gioco e confidando nella tendenza "naturale" di progressiva crescita dell'area metropolitana; proponendosi questa, nella sostanza, come un insieme di occasioni favorevoli per una strategia di valorizzazione e integrazione metropolitana che risulterebbe però nei fatti sostanzialmente etero-diretta.

Valori paesistico-ambientali del territorio collinare, cultura e struttura urbana del "capoluogo", spazi aperti e panorami ancora integri, insediabilità residenziale con target medio alti, opportunità insediative per le attività produttive dell'altopiano, possono tutte essere *chances* da giocare in questa prospettiva, il cui pregio è quello di poter trarre vantaggi anche senza un alto livello di coerenza tra le diverse iniziative e, conseguentemente, con un modesto sforzo di coordinamento delle politiche.

Lo svantaggio, oltre a quello di una certa casualità (ed incertezza) degli esiti, è quello di non poter "anticipare" la domanda metropolitana e dunque - quando questa si mostri - di avere un basso potere negoziale nei suoi confronti per ritrarne le migliori condizioni vuoi in termini di risorse apportate al sistema locale, vuoi in termini di esternalità negative (per dirla così) evitate, o comunque di omologazioni mitigate.

All'estremo opposto, in una ipotetica scala di valori che misuri il livello di soggettività del sistema locale, una *seconda opzione* può invece essere rappresentata da una strategia più incalzante e propositiva che si rivolga al potenziale bacino di domanda (famiglie e imprese) dell'area metropolitana (e - perchè no - anche ad una domanda potenziale ancora più estesa, in tempi come questi di globalizzazione e di regionalizzazione) per l'affermazione di una vera e propria "marca chierese".

Una strategia che dovrebbe mostrare un profilo fortemente riconoscibile e coeso e, soprattutto, essere improntata ad una severa selezione delle funzioni a cui aspira e dei *target* a cui si rivolge: in un siffatto scenario l'attenzione deve essere innanzitutto rivolta ad evitare che percorsi di sviluppo contraddittori mettano in crisi l'immagine e la qualità del sistema e che questo conservi un elevato standard di diversità biologica, paesistica, sociale e produttiva.

LO SWOT DEL CHIERESE

L'IDEA GUIDA PROGETTUALE: VIVERE NEL RURALE, PARTECIPARE ALLA METROPOLI

- vivere e lavorare ad uno statuto moderno della ruralità fatto di qualità ambientale e di servizi accessibili ed appropriati
- partecipare e negoziare nella metropoli un ruolo riconoscibile e adeguato al valore del patrimonio territoriale e dell'identità locale

- OBIETTIVI GENERALI:**
- conservare la qualità e i caratteri distintivi del paesaggio
 - riprodurre la mixità sociale e economica a "rischio"
 - puntare sul capitale umano, valorizzare la dimensione internazionale delle imprese
 - migliorare l'accessibilità

PUNTI DI FORZA – PUNTI DI DEBOLEZZA – OPPORTUNITA' – MINACCE

PUNTI DI FORZA

- La qualità e la unicità dei paesaggi collinari
- La tradizione e le presenze nel settore dell'education: la tradizione religiosa e i suoi contenitori, la scuola internazionale, la scuola del cinema di animazione, la tradizione di Marentino e l'innovazione del Planetario
- Una tradizione industriale tessile (di famiglie ...) e la tradizione e la presenza di imprese eccellenti e internazionalizzate del food and beverage
- Una finanza locale in salute e in equilibrio
- Un tessuto di imprese agricole ancora vitali e un ricco paniere di prodotti tipici
- Un patrimonio culturale cospicuo e il forte richiamo della storia nelle terre tra Asti, Torino e Alba
- La buona esperienza di cooperazione istituzionale maturata sui servizi
- La presenza di una comunità (e di una frequentazione) internazionale che chiede residenza e servizi di qualità

PUNTI DI DEBOLEZZA

- L'inadeguata accessibilità metropolitana, per le connessioni insufficienti da e verso i nodi della mobilità (Casello, gronda est, metrò/stazione) e la debolezza del trasporto pubblico
- La riduzione delle pratiche manutentive nel rurale e l'abbandono (l'inselvaticamento) degli spazi marginali e paranaturali (il bosco)
- La frammentazione amministrativa e la esigua dimensione di molti Comuni
- La scarsa qualità e consistenza della ricettività
- La insufficiente messa in valore del patrimonio architettonico
- Una presenza religiosa di prestigio che non si è tradotta in gerarchia coerente (Duomo senza Vescovo)
- La imperfetta risposta della rete rurale minuta di mobilità alla domanda di fruizione metropolitana
- La situazione "di confine" (storica e attuale)
- I problemi di tenuta del vicino Monferrato ancora poco integrato

OPPORTUNITA'

- La prossimità ai servizi metropolitani
- Il Piemonte emergente della filiera del gusto (Asti, Alba)
- La domanda metropolitana e internazionale di qualità ambientale insediativa (residenza + servizi)
- Il percorso intrapreso con l'Agenda Strategica e le prospettive del "fare coalizione" e essere in rete
- La multifunzionalità delle aziende agricole (il nuovo statuto)
- Le reti corte della produzione/consumo alimentare, sostenibili (acquisti verdi), energetiche (riuso residui)
- "Torino 2008 capitale del design"
- L'internazionalizzazione dell'economia favorita dalle frequentazioni eccellenti e dagli abitanti illustri
- La ricorrenza del 150° dell'Unità d'Italia (i luoghi di Cavour, La Marmora e Thaon di Ravel)
- La presenza di aree dismesse da riqualificare: il caso Embraco, le aree demaniali, l'area Tabasso, ...
- Il vincolo energetico come fattore di innovazione
- La presenza dei borghi rurali da recuperare

MINACCE

- L'integrazione subalterna come periferia metropolitana anche come banalizzazione residenziale "di qualità", la desertificazione commerciale nel rurale minuto
- La deindustrializzazione per la crisi dei settori tradizionali o per la delocalizzazione dei centri di comando delle grandi imprese (effetto della riduzione della complessità produttiva del Sistema Locale)
- I centri storici assediati dal traffico, in difficoltà ad ospitare funzioni di servizio, commercializzate e no
- La pressione del traffico (operativo) di attraversamento sulla viabilità locale
- L'arrivo di funzioni a scarsa desiderabilità (ad alto consumo di suolo e a basso valore aggiunto)
- Il processo di riorganizzazione metropolitana per le funzioni di rango verso altri Quadranti, la riduzione delle dotazioni di rango accessibili
- Il ritardo nella rifunionalizzazione del sistema del ferro verso i recapiti regionali e metropolitani
- la disaffezione (accessibilità e servizi alla persona mirati) della frazione degli ospiti internazionali



Attenzioni indirizzate ad evitare, ad esempio, che funzioni logistiche e produttive (della zootecnia intensiva o dell'industria pesante) ad elevato consumo di risorse primarie (acque, suolo, paesaggio) contrastino, con un loro indiscriminato sviluppo, l'immagine di un territorio rurale di qualità, accogliente ed ospitale.

Preoccupazioni attente a che lo sviluppo insediativo urbano e periurbano non penalizzi con le sue conseguenze in termini di mobilità in-sostenibile la percezione e la fruibilità di quelle risorse culturali e naturali che la realtà urbana dovrebbe offrire.

Cure rivolte a consentire che la tenace ed orgogliosa difesa dell'autonomia e dell'identità municipale di un tessuto amministrativo estremamente frammentato, sappia misurarsi positivamente con la crescente domanda di servizi di qualità prodotti in condizioni di economicità.

E' un profilo ambizioso che richiede innanzitutto **un forte miglioramento del sistema di governance locale**: un miglioramento da realizzare non solo nelle culture e nelle consuetudini dei decisori politico-amministrativi e nella loro capacità di intercettare le aspirazioni dei soggetti presenti - a diverso titolo e con diverso potere - nella scena locale, ma anche nella dotazione di strumenti, di tecnologie, di modelli organizzativi, di percorsi e di abiti formativi.

Un miglioramento della *governance* da misurare intanto nella capacità di raccogliere ed interpretare positivamente le sfide che vengono dall'ambiente economico e da quello delle politiche pubbliche, intercettando risorse ma anche includendo soggetti, in un percorso di crescita economica e civile che, per voler essere selettiva, non per questo deve invece essere elitaria.

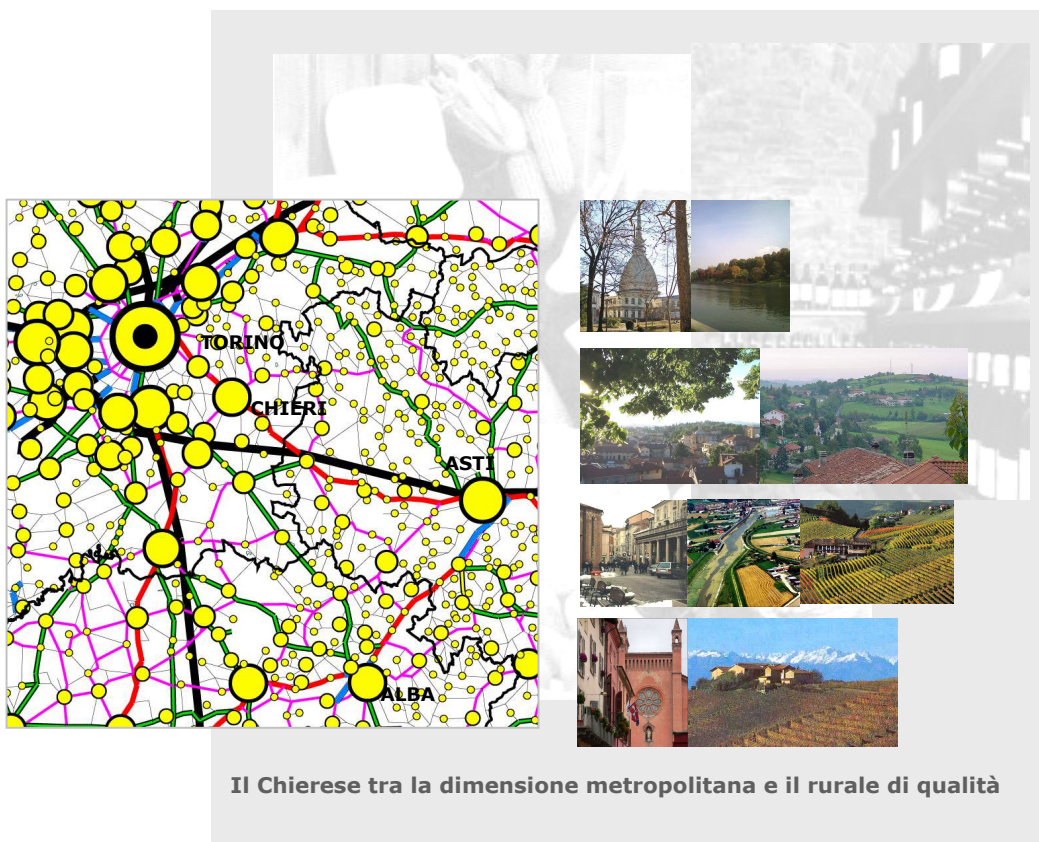
Come sempre si conviene, cento opzioni si collocano tra questi due estremi: quello tendenziale, opportunista e quello negoziale, protagonista.

Una piattaforma programmatica "politicamente corretta" da non seguire pedissequamente è quella dove tutte le parole nuove delle varie Agende di Lisbona e Carte di Aalborg segnano pesantemente il lessico della ortodossia comunitaria.

Parole che ovviamente hanno un immediato riscontro nella articolazione dei programmi comunitari (il che è un bene) ma che non sempre trovano una corrispondenza altrettanto efficace nei comportamenti e nelle aspettative degli attori locali su cui rischiano di calarsi come una pellicola sottile che trattiene la

realtà con le sue asperità e declinazioni irriducibili ad un glossario preformato (il che non è un bene, visto che può significare un basso livello di rendimento sociale delle risorse investite ed una modesta – se non peggio - durabilità della innovazione introdotta).

E' per questo che verrebbe di preferire comunque approcci più decisamente e contraddistinti e orientati: una iperrealistica (ma un po' miope) strategia del locale-locale che modera tanto le ambizioni quanto gli sforzi e conta su una rendita metropolitana che "è nelle cose", o invece un profilo sicuramente più ambizioso e gratificante di costruzione di un progetto di futuro condiviso e di un progetto di territorio che interpreti con forte originalità e coerenza lo spazio del Chierese e del Basso Monferrato in una stagione che potrebbe rimettere in discussione gerarchie consolidate che alla fine dei conti potrà portare in dote "alla metropoli" un potenziale territoriale più ricco, articolato e ben temperato.





CAPITOLO 4

LA COOPERAZIONE ISTITUZIONALE COME RISORSA PER IL GOVERNO DEL TERRITORIO PIEMONTESE



INDICAZIONI PER UNA POLITICA REGIONALE DELLE AGENDE STRATEGICHE LOCALI

Una Agenda comune per ricordarsi di decidere assieme

La formazione di una Agenda Strategica del Sistema Locale si presenta come contributo innovativo alla costruzione di reti di relazione e al consolidamento di norme di comportamento orientate alla soluzione condivisa dei problemi, sempre più complessi e compressi nel tempo, che si presentano nel governo del territorio.

Un contributo che si realizza attraverso la pratica di una azione strategica, vale a dire capace di "guardare oltre", verso scenari di medio termine, mentre si impegna - subito - nella ricerca di convergenze sui vari momenti (dalla diagnosi al progetto) del processo decisionale cui si applica.

Nel sistema metropolitano l'interlocuzione con il Piano Strategico della Città Capoluogo, di cui si sta avviando la seconda stagione, pone peraltro l'esigenza di una efficace formalizzazione del confronto sui problemi/criticità come sulle soluzioni/progetti; una formalizzazione che consenta ai vari Sistemi Locali di rendere riconoscibile la propria partecipazione alla costruzione delle decisioni incidenti sull'area vasta.

L'Agenda dovrebbe essere costruita - su base volontaria, per quanto opportunamente incentivata - attraverso il confronto e l'accordo negoziale tra i soggetti istituzionali del sistema locale, a partire dalla ricognizione dello stato della progettualità e dalla prefigurazione di alcune, prime, linee strategiche, cercando di cominciare a delineare una visione del futuro convincente, quanto condivisa.

L'Agenda va pensata come un insieme ben calibrato di azioni circostanziate, rilevanti rispetto agli obiettivi assunti, organizzate per la verifica della loro fattibilità, variamente impegnative per gli attori che le sottoscrivono; un insieme incrementabile nel tempo attraverso procedure di candidatura di nuove istanze che ne consentano una esauriente valutazione da parte dell'intero campo degli attori in gioco.

Peraltro la possibile partecipazione delle Province alla costruzione della Agenda può risultare oltre che un utile momento di attuazione e di verifica delle politiche provinciali, a partire dal proprio Piano Territoriale, un necessario rafforzamento delle iniziative locali, anche quelle più strutturate delle realtà urbane di maggiore complessità e nelle realtà rurali di più antica

tradizione (le Comunità Montane per tutte), che chiedono un riconoscimento del proprio apporto alle strategie e al successo del sistema territoriale.

I soggetti che partecipano alla redazione (gestione) dell'Agenda valorizzano così i propri strumenti di programmazione e pianificazione, che rimangono tuttavia autonomi nel sistema di competenze e di operatività di ciascuno.

A ciascuna delle azioni iscritte nell'Agenda dovrebbe essere associata la responsabilità di un attore istituzionale o sociale, entro un sistema di valutazione e monitoraggio che assicuri la coerenza e l'integrazione delle filiere di azioni previste; tanto più complessa sarà la filiera di azioni iscritta in Agenda tanto più articolato dovrà essere il sistema di responsabilità istituzionali che la sorreggono.

L'Agenda è anche occasione per riconsiderare le condizioni della fiscalità locale, promuovendo procedure di armonizzazione, di compensazione/perequazione e favorendo il rafforzamento o la creazione di forme di gestione associata, con ciò aumentando le garanzie di efficienza ed equità nei rapporti istituzionali e sociali.

Resta l'esigenza di rivolgere l'Agenda verso un orizzonte finanziario articolato e complesso, a partire dalle Leggi di spesa e dai provvedimenti di settore, senza trascurare il rapporto con il mercato e i soggetti della finanza (Fondazioni, sistema bancario).

Per questo è decisiva la qualità della selezione e dell'istruttoria dei progetti strategici, espressi dal sistema locale o indotti dalle politiche "di sistema" regionale ma sempre validati entro la rete sociale ed istituzionale locale, della cui *governance* la Provincia può essere utile garante.

L'Agenda Strategica del Sistema Locale potrà diventare il luogo della condivisione - locale - dei progetti (di qualsiasi rango e rilievo, sino a quelli che concernono le prospettive dell'assetto nazionale ed europeo) e nel contempo il modo col quale il sistema locale contribuisce sensibilmente alla formazione della decisione regionale sullo sviluppo economico e l'assetto territoriale.

Un'Agenda Strategica per contribuire alle politiche regionali

Il tema generale di cui l'Agenda Strategica deve essere espressione è quello della relazione tra i sistemi locali e la programmazione regionale, un tema già presente in molte realtà, vuoi per le sollecitazioni comunitarie, vuoi per

impulso di programmi nazionali come i Patti Territoriali e i PRUSST, vuoi, infine, per autonoma elaborazione delle Regioni.

Un tema che, per la Regione Piemonte ha trovato una recente ed interessante - per quanto parziale - espressione nella redazione dei P.I.S.L., da parte dei Comuni e delle Comunità Montane messi "in competizione", ed una più sistematica applicazione nella occasione dei Programmi Territoriali Integrati (PTI) che hanno opportunamente assunto l' esistenza di una rete locale come condizione necessaria del progetto e che hanno particolarmente sottolineato la costruzione di una visione condivisa del progetto di sviluppo locale.

Questa relazione verticale tra Sistemi Locali e Regione pare decisiva "nella prospettiva della sussidiarietà" sia per responsabilizzare gli attori locali nelle strategie di sviluppo generale, sia per accentuare il ruolo di regia della Regione, aumentando la qualità e l'efficacia della decisione.

Una positiva differenza registrata in alcune recenti esperienze rispetto ad altre più consolidate pratiche di Piani d'Area "di interesse regionale", sta nella rinuncia da parte del livello regionale ad interpretare da protagonista tutti i ruoli del processo decisionale, lasciando agli attori locali solo compiti di sostegno e consultazione. Una regia regionale, fertile e "non invasiva", dovrebbe consentire invece di stimolare e premiare ogni autonoma capacità progettuale degli attori locali e la loro determinazione a fare rete.

Una prospettiva di azione verso Agende Strategiche Locali si misura dunque con la programmazione di matrice regionale e comunitaria non preoccupandosi di costruire documenti a stretta immagine e somiglianza delle politiche viventi, ma piuttosto riconoscendo a questi momenti di sperimentazione "dal basso" un ruolo importante proprio sul fronte della innovazione delle politiche regionali, per ricercare una strada che chiama gli attori locali (e la Provincia con questi) ad essere protagonisti nello stesso tempo di un disegno di assetto e di una prospettiva di sviluppo coerenti e sostenibili.

Una prospettiva di lavoro, questa, che incentiva nel contempo la diffusione di occasioni di evidenza pubblica nel coinvolgimento/valorizzazione delle risorse professionali variamente presenti e di momenti partecipazione sociale alla riflessione sulle intenzioni e sui risultati.

Il ruolo progettuale che un'Agenda Strategica così fatta attribuisce agli attori locali è riconoscibile tanto nel momento di costruzione del programma strategico, messo a punto nella interazione tra i soggetti istituzionali, gli attori

sociali e i protagonisti tecnici del processo, quanto nel percorso di definizione e sviluppo dei progetti/studi di fattibilità attraverso i quali si realizzano le azioni individuate dal programma e si servono gli obiettivi da esso definiti.

A questo proposito merita di essere richiamata per il suo valore "strategico" la sottolineatura del ruolo che assumono gli studi di fattibilità come necessaria condizione per lo sviluppo di azioni progettuali complesse ed integrate, quali sono ormai sistematicamente quelle che mettono in gioco le trasformazioni territoriali.

In un panorama dove – troppo spesso - le risorse della programmazione sono tutte orientate a finanziare i "progetti che già ci sono" (e "così come sono"), con frequenti contraddizioni legate all'occasionalità del momento e della modalità della loro formazione (e talvolta alla eccessiva fretta con cui sono stati montati i *collage*) e alla mancanza di riferimenti strategici pertinenti che non siano il richiamo, più o meno rituale, ad obiettivi "di scuola" o a quadri programmatici generati altrove e per altre finalità.

Spostare l'attenzione tecnica, sociale e politica sull'asse obiettivi/fattibilità appare francamente indispensabile nell'esercizio della pianificazione territoriale (strategica e strutturale) di nuova generazione.

Un'Agenda Strategica che vuole diventare Piano

La preparazione dell'Agenda richiede una azione ricognitiva preliminare, condotta anche in forma selettiva, che consente di operare una prima diagnosi delle criticità dell'area interessata, una presa di coscienza del comportamento degli attori in gioco e delle loro intenzioni variamente espresse, una delineazione dei possibili sentieri di sviluppo e dei processi di trasformazione all'orizzonte.

Ciò servirà a preparare il terreno - nel medio periodo? - per scelte di strategie condivise, sorrette da scenari ben esplorati, leggibili nella forma del piano strategico; ancora prima, servirà a consentire l'avvio di una pratica di cooperazione istituzionale che si nutra da subito di alcune azioni specifiche e condotte a buon fine.

In buona sostanza con l'Agenda si cerca di costruire un processo di piano partendo dalla capacità di intercettare quei temi che -oggi- sono rilevanti/urgenti per la Comunità (da sviluppare come approfondimenti, scenari, progetti, fattibilità) e che non possono aspettare che maturi la

volontà di (la disponibilità a pagare per) un piano formalizzato e compiuto: di questo più maturo approdo, le procedure da Agenda Strategica piuttosto possono costruire le premesse utili e il campo di sperimentazione necessario.

L'ingresso di un tema in Agenda deve segnare una tappa importante per la realizzazione delle strategie cui viene ascritto: per questo è necessario dare piena riconoscibilità al percorso di validazione della candidatura.

Perché questa candidatura abbia un riscontro positivo andrà prevista la predisposizione di un dossier tecnico che dia conto della qualità della azione proposta.

Il Dossier tecnico deve chiarire gli esiti attesi dall'intervento proposto, il loro concorso alla realizzazione degli obiettivi e delle strategie enunciate o generate nell'occasione, gli impegni finanziari necessari e le forme del concorso tra i diversi attori.

Il Dossier deve dare conto dello stato dell'arte relativo ai temi proposti nella realtà locale, chiarire i percorsi di approfondimento e di valutazione di fattibilità che è necessario esperire e individuare i riferimenti significativi nella strumentazione programmatica e normativa, del proponente come degli altri soggetti.

Il percorso di costruzione della Agenda dovrebbe prevedere una fase costitutiva di sottoscrizione di un protocollo di intesa tra i Comuni e gli altri soggetti interessati, che sancisca la condivisione di un approccio cooperativo e dell'intento di operare attraverso l'Agenda per incidere sulle politiche di area vasta.

Nel contempo si tratterà di presentare una organica candidatura della Agenda (cioè di una modalità nuova tra le forme nuove della "copianificazione") alla Regione per far convergere risorse regionali e del sistema locale nella predisposizione degli studi di fattibilità e nella realizzazione delle azioni proposte; con una cura particolare nella gestione delle emergenze che non è meno "strategica" della esplorazione del futuro, se a questo vengono - strategicamente - ricondotte.

Esito rilevante di questa applicazione potrà essere quello di rigenerare per le Province le modalità di costruzione dei propri PTP, orientandoli verso approcci di sistema (sicurezza, mobilità ma anche i temi "immateriali" del *welfare* e del capitale umano) e di area (le Reti Locali e le loro Agende).

Tutto questo all'interno di una pratica più dichiaratamente strategica e orientata alla sostenibilità o, detto altrimenti, ad una crescita avveduta (*smart growth*). Un approccio alla sostenibilità che faccia emergere da una ricerca disciplinare per quanto possibile rinnovata ma anche da una attenta verifica sociale, una matrice paesistica e ambientale (le condizioni d'ambiente, i valori, le sensibilità, la sicurezza e la consapevolezza ambientale) da consegnare ad un percorso di valutazione e di rendicontazione ambientale che ha nella VAS il suo riferimento principale e che deve essere sostenuto - possibilmente - da un Gis che funzioni (che mantenga le promesse).

Piani Strategici (ma anche) Strutturali nella nuova urbanistica

Risultato atteso da una diffusione della pratica di Agenda Strategica Locale sarà quello di fornire alle nuove stagioni della programmazione regionale e comunitaria un campo di progetti ben argomentati tecnicamente, condivisi socialmente e riconoscibili stabilmente nelle strategie e nei patti delle comunità e delle istituzioni del Sistema Locale.

Un effetto non meno importante potrà essere poi quello di stimolare la innovazione del tessuto istituzionale, sino a dar vita anche a nuovi soggetti che si dotino di veri e propri Piani Strategici, consolidino strategie di cooperazione locale e rafforzino il sistema di *governance* provinciale.

Il Piano Strategico potrà anche nascere in tempi diversi e con "geometrie" distinte da quelli dell'Agenda, quando siano diversamente mature le consapevolezze locali ad agire strategicamente (secondo i modi e i riti più o meno "di scuola"...).

Un Piano pensato per strutturare l'identità del sistema locale, nella costruzione di visioni e strategie (e naturalmente diagnosi) condivise tra gli attori sociali, per migliorare la pratica amministrativa nei rapporti interni all'ente che lo promuove, per migliorare l'efficacia delle sue relazioni con la comunità di riferimento e il sistema istituzionale, locale e non; un Piano pensato per andare in soccorso a procedure più squisitamente urbanistiche, tanto più quando (in quanto) queste soffrano per carenza di proiezione sul futuro, di valutazioni sulla sostenibilità/fattibilità delle scelte e di costruzione sociale della decisione.

Un piano strategico che si appropri anche delle ragioni strutturali (mobilitare l'inerzia delle variabili fisiche, darne una misura ...) presenti in ogni progetto

di futuro sostenibile, preparando in tal modo un'interlocuzione previdente con la nuova "forma piano" che il dibattito urbanistico sta proponendo nella discussione della nuova legge urbanistica nazionale, ma che già verifica in alcune tra le più importanti Regioni del Paese e registra tra gli impegni prossimi del Piemonte.

Un piano strategico e strutturale che perfezioni il negoziato istituzionale e componga, entro una rete di accordi, gli interessi non solo locali in gioco, che sia "consapevole" dei livelli di sensibilità dei luoghi e del loro valore, che sia impegnativo per un ampio spettro di politiche - anche urbanistiche - entro le relazioni organizzative dell'Ente che lo propone, ponendo in modo nuovo e discriminante il tema della formazione del personale tecnico e amministrativo; un Piano che incida nella natura stessa dei rapporti "intergovernativi" con gli altri Enti, che disegni inequivocamente gli interessi pubblici che guideranno ogni forma negoziale.

Un piano strategico-strutturale che può così candidarsi ad assolvere (più) compiutamente il ruolo che le nuove legislazioni danno ai piani di struttura (o di assetto, o di governo, a seconda dei linguaggi regionali), ma anche a guidare, se necessario, una fase di revisione dei PRG vigenti così come sono ancora nelle legislazioni "non rinnovate".

Questo per dire che il piano strategico-strutturale a cui potremo pensare, anche per contaminazione con un agire più strategico delle amministrazioni, può rappresentare, concretamente, la prima fase (quella non conformativa dei diritti edificatori ...) della composizione di uno strumento urbanistico di nuova generazione, e quindi non solo essere uno strumento che lavora "ad urbanistica data" mettendo in conto la manovra urbanistica tra le possibili azioni.

In entrambi i casi la preoccupazione prima di ogni altra, dovrà essere quella di costituire quadri diagnostici, sistemi di obiettivi e politiche di sviluppo sostenibile (cui l'urbanistica è chiamata a concorrere con la propria peculiare cultura e strumentazione) che costituiscano un reale fattore di innovazione e di arricchimento del sistema locale.



BIBLIOGRAFIA

Pianificazione strategica: documenti di riferimento europei e italiani

Comitato delle Amministrazioni centrali per la politica di coesione 2007 - 2013, *Documento Strategico Preliminare Nazionale*, novembre 2005.

Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale e i servizi generali, "Gruppo Europa". *Diagnosi strategica a sostegno dell'azione del MIITT - Dicoter. Dossier di documentazione*, 7 giugno 2005.

Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale e i servizi generali, *Materiali su alcune azioni in corso*, 7 giugno 2005.

Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale e i servizi generali, *Verso il disegno strategico nazionale. Il contributo del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale ed i servizi generali. 2° rapporto*, ottobre 2005.

Tanese Angelo, De Filippo Emiliano, Ruth Renne (a cura di), *La pianificazione strategica per lo sviluppo*, Rubettino Editore, Roma, 2006
in: <http://www.cantieripa.it/inside.asp?id=1587>.

Pianificazione strategica: riferimenti generali

Balducci Alessandro, "Intercomunalità e ricostruzione territoriale in alcune recenti esperienze di pianificazione strategica in Lombardia", in Moccia F. D., De Leo D. (a cura di), *I nuovi soggetti della pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

Bagnasco Arnaldo, "Società fuori squadra - Come cambia l'organizzazione sociale", Il Mulino, Bologna, 2003.

Bertuglia Cristoforo S., Rota Francesca, Staricco Luca, *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana. Concettualizzazioni e sperimentazioni in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Bobbio Luigi, *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma e Napoli, 2004.

Bobbio Luigi, *I governi locali nelle democrazie contemporanee*, Edizioni Laterza, Bari, 2002.

Bobbio Roberto, Gastaldi Francesco, "Piani strategici, sviluppo e condivisione" in Properzi Paolo (a cura di), *Rapporto dal Territorio 2003*, Edizioni INU, Roma, 2003.

Borelli Guido (a cura di), *La politica economica delle città europee. Esperienze di pianificazione strategica*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano, 2005.

Bryson J.M., *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, Jossey Bass, San Francisco, 1986.

- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Caudo Giovanni, Baioni Mauro, Costanzo Lucia, *Forme di governo del territorio e "pratiche di pianificazione": la diffusione dei modelli incrementali*, Atti del convegno Pianificazione strategica e integrata per il governo della città, Roma, luglio 2004.
- Farneti G., *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica, Il sistema, i principi, i valori*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Gioioso G., (a cura di), Progetto Governance, *La pianificazione strategica in Italia*, FORMEZ, Roma, 2006.
- Loasby B. J., *Long range formal planning in perspective*, "The Journal of management science", IV, 1967.
- Martinelli Flavia, *La pianificazione strategica in Italia e in Europa. Metodologie ed esiti a confronto*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Mazza Luigi, *Piano, progetti, strategie*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Mintzeberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, ISEDI UTET, Torino, 1996.
- Pasqui Gabriele, "Politiche urbane, sviluppo locale e produzione di «immagini strategiche» del cambiamento territoriale", *Territorio*, n. 13, 2000.
- Perulli Paolo, *Piani strategici. Governare le città europee*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Spaziante Agata, "Strategico, strutturale: due risposte per un livello di governo del territorio", *Urbanistica Informazioni*, n. 185, 2002.
- Spaziante Agata, Pugliese Turiddo (a cura di), *Pianificazione strategica per le città: riflessioni dalle pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2003.
in: <http://www.recs.it/it/index.php>.
- Zuffada E., *Scelte strategiche negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2006.

Piani e agende strategiche: metodi ed esperienze

- Associazione dei Comuni di Copparo, Berra, Jolanda, Tresigallo, Formignana, Ro, *Piano strategico 1909 – 2009. Sei Campanili Ventisei Piazze Un'Utopia Realizzabile*, Edizione del Comune di Copparo, 2004.
- Baldini Ugo, "L'agenda strategica dei sistemi locali tra piani provinciali e programmazione regionale", in *Urbanistica*, n. 129, 2006
- Camera di Commercio del Verbano Cusio Ossola, *Linee guida per il Piano Strategico del Verbano Cusio Ossola*, 2003.
- Fedeli Valeria, "Dalmine Zingonia: un piano strategico come processo di apprendimento di pubblico e del pubblico", in Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Gatti Stefano, "Sud Milano. Un'associazione strategica per un sistema territoriale complesso e inedito: la costruzione dell'Agenzia di sviluppo locale" in Gastaldi

Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Provincia di Modena – Area Programmazione e Pianificazione Territoriale, *L'azione per lo sviluppo sostenibile delle aree collinari e montane. agenda Strategica della Provincia di Modena*, aprile 2004.

Provincia Regionale di Palermo, Piano Territoriale Provinciale, *Quadro conoscitivo con valenza strutturale*, Palermo, marzo 2004

in: http://www.provincia.palermo.it/provpalermo/cabina_di_regia/PTPpa_partinicese.pdf

Piano Strategico Area Varesina, Studio di fattibilità, *Cooperare nel territorio. Temi e problemi per lo sviluppo locale*, 2002

in http://www.comune.varese.it/varese_europea/piano-strategico.htm.

Jesi

Di Giovanni Andrea, La Palombara Marina, "Jesi, un'operazione urbanistica che costruisce politiche" in *Urbanistica*, n. 128, 2005

Gabellini Patrizia, "Fare urbanistica e costruire politiche" in *Territorio*, n. 31, 2004

Principali documenti del piano

(2004) Jesi Piano Strategico, *Rapporto intermedio*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/Rapp_intermedio.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Il centro storico. Problemi, risorse e ruolo territoriale della parte antica della città, *Resoconto dei temi discussi*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/resoconto_FG1.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Il centro storico. Problemi, risorse e ruolo territoriale della parte antica della città, *Documento di introduzione ai temi discussi*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/Invito_1FG.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Le qualità di Jesi. Un modello di sviluppo integrato tra ambiente, cultura e attività produttive, *Resoconto dei temi discussi*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/resoconto_FG2.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Le qualità di Jesi. Un modello di sviluppo integrato tra ambiente, cultura e attività produttive, *Documento di introduzione ai temi discussi*, Milano

in (http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/Invito_2FG.pdf).

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Le geografie dello sviluppo. Il sistema di relazioni tra Jesi e i centri vicini e con il quadro territoriale più ampio, *Resoconto dei temi discussi*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/resoconto_FG3.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Le geografie dello sviluppo. Il sistema di relazioni tra Jesi e i centri vicini e con il quadro territoriale più ampio, *Documento di introduzione ai temi discussi*, Milano

in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/Invito_3FG.pdf.



(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Focus Group: La casa. Articolazione e orientamenti della domanda abitativa, caratteri dell'offerta residenziale, bisogni emergenti, *Resoconto dei temi discussi*, Milano
in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/resoconto_FG4.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, Focus Group: Focus Group: La casa. Articolazione e orientamenti della domanda abitativa, caratteri dell'offerta residenziale, bisogni emergenti, *Documento di introduzione ai temi discussi*, Milano
in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/Invito_4FG.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, *L'agenda strategica*, Milano
in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/agenda_strategica.pdf.

(2004) Jesi Piano Strategico, *Piano strategico*, Milano
in http://www.comune.jesi.an.it/pianostrategico/documenti/jesi_piano_strategico.pdf.

Nord Milano

Agenzia Sviluppo Nord Milano (a cura di), *Scenario Nord Milano 2002. Dalla risposta alla crisi industriale alla trasformazione delle potenzialità in eccellenze*, Milano, 2001
in <http://212.45.147.4/images/stories/Mimet/pubblicazioni/territorio/BLU.pdf>.

Bertuglia Cristoforo Sergio, Francesca Silvia Rota, "Piani strategici alla prova. Il caso italiano" in Bertuglia Cristoforo Sergio, Rota Francesca, Staricco Luca, *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana. Concettualizzazioni e sperimentazioni in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2004

Milanesi Elena, "La pianificazione strategica come *frame* per la cooperazione intercomunale. Il "modello Nord Milano", in Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004

Pasqui Gabriele, "Un processo di pianificazione strategica nel Nord Milano" in *Urbanistica Informazioni*, n. 166, 1999

Principali documenti del piano

(1999) Agenzia Sviluppo Nord Milano, *Agenda Strategica del Nord Milano*, Milano
in http://www.milanomet.it/index.php?option=com_alphacontent&Itemid=151.

(1999) Agenzia Sviluppo Nord Milano, *Verso il Piano Strategico. Manifesto del Nord Milano. Un patto locale per lo sviluppo*, Milano
in http://www.milanomet.it/index.php?option=com_alphacontent&Itemid=151.

(2001) Agenzia Sviluppo Nord Milano, *Il futuro del Nord Milano. Piano Strategico*, Milano
in http://www.milanomet.it/index.php?option=com_alphacontent&Itemid=151.

Pesaro

Bertuglia Cristoforo Sergio, Francesca Silvia Rota, "Piani strategici alla prova. Il caso italiano" in Bertuglia Cristoforo Sergio, Rota Francesca, Staricco Luca, *Pianificazione strategica e sostenibilità urbana. Concettualizzazioni e sperimentazioni in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2004

Martufi Fiorenza Maria, "Come e perché un piano strategico a Pesaro" in Gastaldi Francesco, Fedeli Valeria (a cura di), *Pratiche strategiche di pianificazione*, FrancoAngeli, Milano, 2004

Martufi Fiorenza Maria, "Pesaro futuro con vista", in Martinelli Flavia, *La pianificazione strategica in Italia e in Europa. Metodologie ed esiti a confronto*, FrancoAngeli, Milano, 2005

Principali documenti del piano

(2002) Comune di Pesaro, 2015. Pesaro futuro con vista. piano strategico *città della qualità*, *Documento Programma*, Pesaro
in <http://www.comune.pesaro.ps.it/pianostrategico/default.asp>.

(2002) Comune di Pesaro, 2015. Pesaro futuro con vista. piano strategico *città della qualità*, *Dossier progetti*, Pesaro
in <http://www.comune.pesaro.ps.it/pianostrategico/default.asp>.

(2003) CAIRE Urbanistica, *Per la pianificazione strategica del distretto pesarese*. Rapporto di candidatura per la definizione dell'Agenda Regionale Strategica per lo Sviluppo Locale (ARSTEL) elaborato dal gruppo tecnico interistituzionale individuato dal protocollo di intesa tra Comune di Pesaro, Provincia di Pesaro e Urbino, Unione dei Comuni, Pian del Bruscolo, Comuni di Gabicce Mare, Gradara e Mombaroccio

Prato

Provincia di Prato, Piano Territoriale di Coordinamento, *Documento tecnico programmatico*, Prato, 2001
in <http://ptc.provincia.prato.it/home.htm>.

Unione Industriale Pratese, *Dare futuro al distretto. La visione dell'unione, La cose da fare*, Prato, 2004

Principali documenti del piano

(2005) Comune di Prato, Prato agenda, *Il piano strategico: uno strumento inclusivo per lo sviluppo di Prato. CONTESTO - EXIT CONDIVISI. Documento n. 1*, Prato
in http://www.pratoagenda.it/doc_fase1/FaseI.pdf.

(2006) Comune di Prato, Prato agenda, *2ª Fase piano strategico. Organizzazione, analisi e ricerche propedeutiche alla revisione del Piano Strutturale*, Prato
in http://www.pratoagenda.it/doc_fase2/II%20fase%20PS-vers.definitiva.doc.

