

## **1 IL CASO DEL COMUNE DI RIMINI: DAL BILANCIO SOCIALE AL PIANO STRATEGICO PER L’AFFERMAZIONE DI UNA GOVERNANCE LOCALE SUSSIDIARIA**

Descrivere il bilancio sociale di mandato di un ente locale e il processo di pianificazione strategica di un territorio consentirà di rendere evidente un possibile percorso virtuoso che procede dall’idea di rendicontazione sociale supportata dal bilancio sociale, che prosegue e s’implementa con l’elaborazione di un bilancio sociale di mandato, per finire con l’assunzione della pianificazione strategica quale strumento di rapporto con gli *stakeholder* per condividere il lavoro di pensare e progettare il futuro di una realtà locale alla luce di una riflessione e analisi su ciò che è accaduto nell’ambito sociale, nel sistema economico e sul territorio.

### **1.1 Il Bilancio sociale del Comune di Rimini: un modo nuovo di rapportarsi con la comunità locale**

#### *Introduzione*

Le amministrazioni pubbliche svolgono, per loro natura, una funzione di difesa e di tutela d’interessi collettivi e perseguono come scopo il bene comune. Gli enti locali, in particolare attraverso l’erogazione di servizi, sono “attori sociali” e, pertanto, richiedono modalità di rendicontazione delle scelte operate e dei risultati raggiunti che siano espressione di tale ottica sociale.<sup>1</sup>

Il Bilancio Sociale può essere definito come un documento di rendicontazione da affiancare a quelli già esistenti (report, Rendiconto economico, patrimoniale e finanziario) per fornire ai diversi soggetti interessati (cittadini, portatori d’interessi) informazioni sugli effetti sociali che derivano dalle scelte dell’Ente.

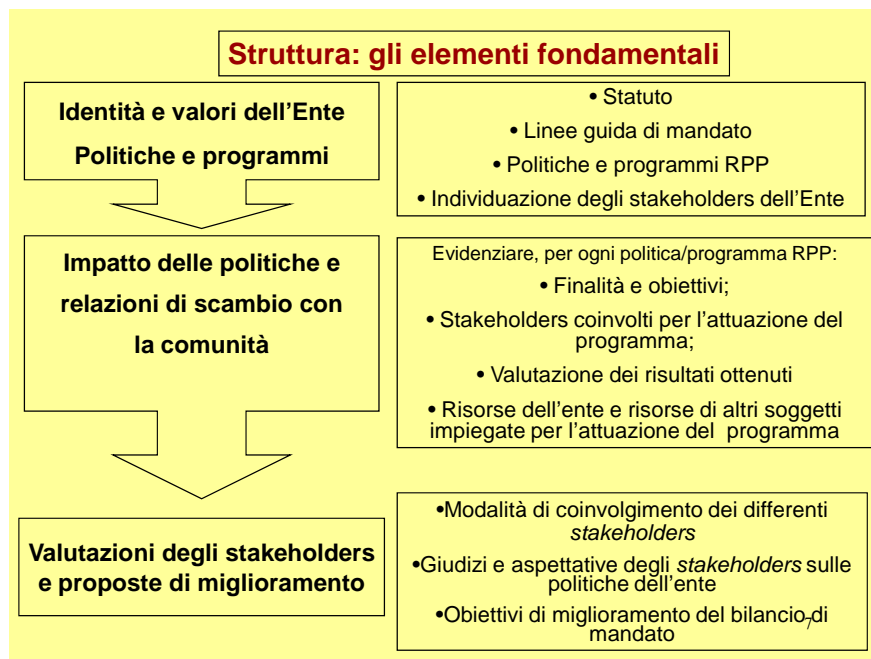
Il Bilancio sociale è, pertanto, un documento che mostra in modo sintetico, periodico, pubblico e autonomo le informazioni sia qualitative sia quantitative sugli effetti dell’attività dell’ente che possono interessare i suoi destinatari: tutti gli *stakeholder* e la collettività più in generale.

Il Bilancio Sociale è, allora, il processo attraverso il quale l’ente rende conto del proprio operato in modo responsabile e trasparente fornendo informazioni circa:

- gli impegni assunti nei documenti di programmazione (Relazione Previsionale e Programmatica, Bilancio pluriennale e annuale);
- i programmi e gli obiettivi (Piano Esecutivo di Gestione) sui quali si è orientata l’azione dell’ente;
- i risultati conseguiti in termini economico-finanziari, di efficacia, di qualità dei servizi, d’impatto sociale (Rendiconto di Gestione);
- i risultati non conseguiti o conseguiti parzialmente (Report);
- le valutazioni in merito agli obiettivi e ai programmi futuri (ciò al fine di dotare gli amministratori di una documentazione idonea a riprogrammare politiche e strategie dell’azione amministrativa).

---

<sup>1</sup> P. Bezzi, note e appunti relazione seminario “Il Bilancio sociale: l’esperienza del Comune di Rimini”, Associazione C.A.R.O.S., 2 maggio 2005.



Sono elementi fondamentali di analisi:

- *l'identità e i valori dell'ente espressi dagli indirizzi politici e dai programmi* che implica l'esplicitazione dell'assetto istituzionale, della missione, dei valori etici di riferimento e del disegno strategico (Statuto, Programma di mandato del Sindaco, Relazione Previsionale e programmatica);
- *la produzione e la distribuzione del valore aggiunto*, che rappresenta il tramite di relazione con il bilancio d'esercizio e che rende evidente l'effetto economico che l'attività dell'ente ha prodotto sulle principali categorie di *stakeholder*;
- *la qualità di relazione sociale* che si esprime nei confronti dei soggetti portatori d'interesse (Associazionismo, Categorie economiche, Volontariato, No-profit);
- *l'impatto dell'azione amministrativa con la comunità e l'evidenziazione della qualità delle relazioni sociali* (per ogni programma si tratta di evidenziare le finalità e gli obiettivi, il coinvolgimento di soggetti sociali – privato sociale, associazionismo, imprese, cittadini, altre pubbliche amministrazioni, di valutare i risultati ottenuti anche in termini di risorse economiche impiegate da parte di tutti i soggetti coinvolti per l'attuazione dei programmi);
- *il consolidamento di un rapporto di fiducia con i cittadini e la soddisfazione delle aspettative* documentate anche dalle proposte di miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Questo strumento di rendicontazione è, pertanto, un mezzo di comunicazione bidirezionale che tende da una parte, a rappresentare e rendicontare (possibilmente in una forma leggibile e comprensibile) le principali attività e i risultati conseguiti dall'Amministrazione Comunale nel corso dell'anno (del mandato poi, a scadenza) in rapporto agli impegni a suo tempo assunti e, dall'altra, finalizzata a favorire un processo di valutazione da parte dei portatori d'interesse, cioè di coloro che, in forma singola o associata, sono destinatari di servizi o beneficiari d'interventi pubblici.

Il Bilancio Sociale può essere considerato, quindi, un processo che esprime un nuovo modo di rapportarsi con la comunità civile e, nello stesso tempo, uno strumento di sviluppo della capacità degli enti di programmare e controllare l'azione amministrativa secondo un'ampiezza che va ben oltre gli aspetti solo formali del controllo di legittimità e, parziali quanto fuorvianti, di perseguimento dell'economicità aziendalistica.

Il criterio principale per l'adozione corretta di questo strumento, affinché non diventi solo un mezzo di comunicazione autoreferenziale, non può che essere il coinvolgimento dei portatori d'interesse fin dal momento di programmazione dell'azione amministrativa e di progettazione dell'erogazione dei servizi.

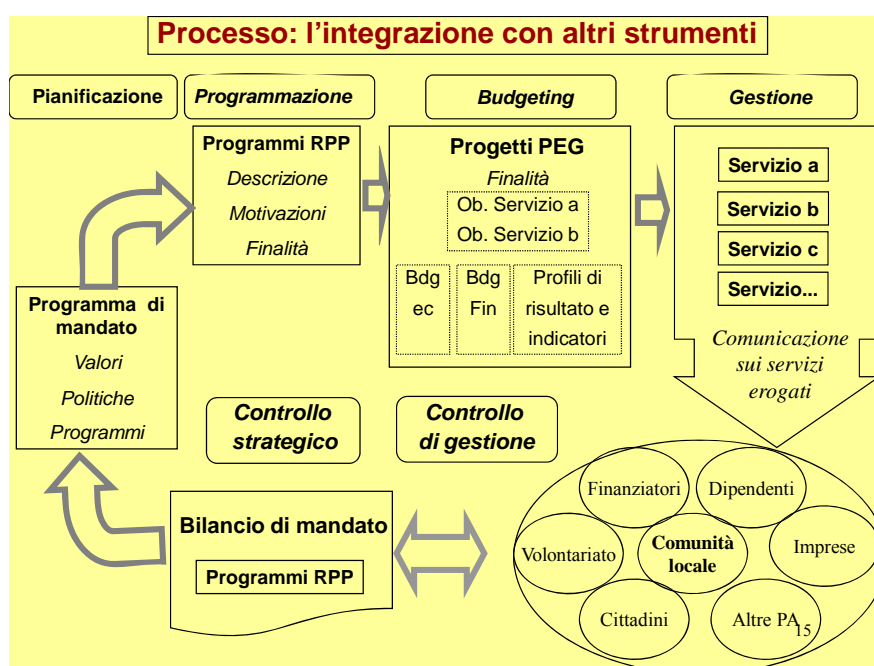
### *Dal bilancio sociale del Comune di Rimini al Rendiconto.*<sup>2</sup>

Il bilancio sociale del Comune di Rimini, elaborato per gli anni 2001-2003, 2001-2004, 2001-2005, è il risultato di un percorso articolato che ha visto coinvolte diverse componenti, sia interne sia esterne all'ente:

- protocollo intesa con la Provincia di Rimini e il Comune di Castel San Pietro, per l'elaborazione e la condivisione del progetto operativo, del modello e della piattaforma tecnologica necessaria (approvato con Delibera del Consiglio Comunale N. 151 del 06/11/2003);
- convenzione con l'Università degli Studi di Bologna, Polo Scientifico Didattico di Rimini;
- costituzione del Gruppo di progetto;<sup>3</sup>
- costituzione di Gruppi di lavoro d'area, nelle diverse aree individuate, formati dai membri del Gruppo di progetto, un rappresentante dell'Università, l'assessore/i di riferimento, il coordinatore dell'area individuata, il dirigente/i di settore e il controller del settore/i coinvolto/i.

La comunicazione è stata gestita mediante una sezione web dedicata all'interno del sito del comune dove sono riportati: stato di avanzamento del progetto, news, eventi, pubblicazioni, spazio interattivo.

Con l'edizione 2001-2005 è terminata la fase sperimentale della rendicontazione sociale. Nei tre documenti realizzati è descritta, in modo trasparente e sistematico, l'attività svolta riguardo agli impegni assunti all'inizio del mandato per le quattro le aree analizzate: Sport, Politiche Sociali, Politiche abitative, Attività produttive.



Il processo di elaborazione del bilancio sociale ha presupposto l'integrazione con diversi strumenti di programmazione e controllo già attivati dall'ente, come descritto nella tabella riportata, e si è valso per la consultazione di una varietà di documentazione prodotta e di diverse fonti interne ed esterne: Linee programmatiche di mandato, Relazioni previsionali e programmatiche; Piani

<sup>2</sup>Cfr. I documenti integrali del Bilancio sociale del Comune di Rimini, reperibili sul sito: [http://www.comune.rimini.it/servizi/comune/cdg/bilancio\\_sociale/-Pubblicazioni/](http://www.comune.rimini.it/servizi/comune/cdg/bilancio_sociale/-Pubblicazioni/)

<sup>3</sup> Gruppo di progetto composto da: Burnazzi Gabriele (Coordinatore Area Economico-Finanziaria, Responsabile del gruppo di progetto), Mazzotti Fabio (Dirigente Organizzazione e Sistema Informativo), Donati Marisa (Responsabile Servizi Finanziari), Bezzi Paolo (Controllo di Gestione). Consulente del progetto Claudio Travaglini, Università di Bologna.

Esecutivi di Gestione, Rendiconti di gestione, Relazioni ai rendiconti di gestione, Reports del Controllo di Gestione e sistema di contabilità economica e analitica, “Statistica”: sito internet dell’Ufficio Statistica, “Le statistiche”: sito internet dell’Ufficio Statistica della Provincia di Rimini, “S.I.T.” sito internet del Sistema Informativo Territoriale del Comune di Rimini, “Guida ai servizi del Comune di Rimini” a cura dell’Ufficio Relazioni con il Pubblico, Rapporto sull’Economia della Provincia, pubblicazione a cura della Camera di Commercio di Rimini.

L’introduzione e le note metodologiche propongono lo strumento del bilancio sociale come impegno a rendere conto dell’operato dell’amministrazione e come strumento di comunicazione, trasparenza, partecipazione, condivisione e valutazione.

#### *Bilancio sociale come impegno a rendere conto dell’operato dell’amministrazione.*

Oggi le amministrazioni pubbliche sono chiamate, sempre più spesso, a dar conto del loro operato ai cittadini e dei risultati conseguiti con l’uso delle risorse pubbliche. Questa esigenza richiede una capacità crescente di forme innovative di comunicazione rispetto alle scelte di programmazione, ai modi di attuazione e all’impatto delle politiche d’intervento. Non solo in termini di risorse economico-finanziarie assorbite, ma soprattutto in termini di efficacia. Vi è dunque una necessità crescente di sperimentare strumenti di rendicontazione, diversi e aggiuntivi, rispetto al bilancio di esercizio, che rendano più trasparenti e leggibili al destinatario finale i risultati raggiunti dall’amministrazione. In assenza di vincoli o riferimenti normativi, questo strumento è stato adottato su base volontaria, assumendo forme diverse e metodologie di redazione non riconducibili a un unico schema.

#### *Funzione sociale dell’azione amministrativa.*

Vi è tuttavia un elemento sostanziale che accomuna l’utilizzo del Bilancio Sociale nelle diverse amministrazioni che l’hanno adottato ed è la consapevolezza che occorre dare evidenza alla funzione sociale dell’azione amministrativa.

Il Bilancio Sociale è innanzitutto uno strumento per riaffermare e legittimare il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella società, per mostrare il rapporto tra il processo di formulazione e attuazione delle politiche pubbliche o di erogazione di servizi e il livello di benessere della collettività. Vale a dire di valore prodotto per i cittadini.

#### *Sviluppo della partecipazione dei cittadini.*

Inoltre, il Bilancio Sociale costituisce anche il segnale di un’esigenza crescente di partecipazione dei cittadini alla vita delle istituzioni. Si tratta, infatti, di uno strumento che vuole favorire il dialogo e il confronto, aiutare a individuare le priorità nelle scelte, in un sistema circolare di condivisione dei processi di programmazione e di valutazione dei risultati. In questo senso, l’introduzione della rendicontazione sociale è un’occasione per dotarsi di metodologie e strumenti più efficaci nei processi di formulazione e valutazione delle politiche pubbliche.

#### *Strumento di comunicazione, trasparenza, partecipazione, condivisione e valutazione.*

Il Bilancio Sociale è un processo attraverso il quale l’ente rende conto del proprio operato, in modo responsabile e trasparente. Il Bilancio Sociale può essere definito come lo strumento informativo di base per rendicontare, ai diversi interlocutori sociali, obiettivi e risultati dell’azione di governo nel corso della legislatura e costituire il punto di riferimento per il mandato successivo.

#### *Rapporto con gli stakeholder interni ed esterni.*

Il documento è destinato a tutti i soggetti portatori di bisogni, d’interessi, di attese nei confronti dell’ente. Costituisce il rendiconto della Giunta nei confronti del Consiglio e, più in generale, verso i cittadini, le imprese e le altre istituzioni pubbliche e private della comunità.

La prospettiva di rendicontazione è rappresentata dall’analisi dei risultati conseguiti rispetto agli impegni politici assunti all’atto dell’insediamento, evidenziati nel “programma di governo”.

D'altra parte, valutare il mandato quinquennale di amministrazione di un ente locale è un'operazione molto complessa, nella quale entrano in gioco molteplici fattori: l'evoluzione del contesto socio-economico, i cambiamenti normativi e le trasformazioni continue influiscono in maniera decisiva sul modo di programmare e di attuare le scelte per il governo e lo sviluppo della comunità locale.

Pertanto, la pietra di paragone per la valutazione è certamente il programma iniziale che, dopo essere stato presentato dal sindaco, è stato approvato dal consiglio. Occorre tener conto che il programma iniziale difficilmente può essere seguito punto per punto. In corso d'opera è del tutto fisiologico che siano abbandonati progetti risultati impraticabili e che si renda necessario confrontarsi con problemi sopravvenuti.

#### *Per una governance locale e l'affermazione di un ruolo sociale della pubblica amministrazione.*

Governare non significa soltanto tradurre programmi generali in comportamenti effettivi, ma anche confrontarsi con gli imprevisti, senza perdere le opportunità che si presentano.

Un nuovo Consiglio e una diversa Giunta devono valorizzare al meglio il patrimonio di risorse, tangibili e intangibili, che ereditano dal passato, per mantenerle a favore delle generazioni future di cittadini e svilupparle secondo la propria idea di "valore pubblico".

In conformità a questa filosofia di governo, i risultati raggiunti non sono importanti in senso assoluto, ma vanno valutati rispetto alle condizioni di partenza e agli obiettivi definiti. Ad esempio, un comune può aver raggiunto una performance nei confronti dei servizi agli anziani apparentemente modesta in senso assoluto rispetto ad altri comuni comparabili, ma di tutto riguardo se si considera il valore sociale aggiunto dall'azione di governo della nuova Giunta.

Le amministrazioni pubbliche svolgono, per loro natura, una funzione di difesa e tutela d'interessi comuni. Gli enti locali sono "attori sociali" e i modi di rendicontazione delle scelte operate e dei risultati raggiunti non possono che essere espresse in tale ottica. In una parola, il rendiconto dell'agire dell'ente locale non può che essere sociale, per definizione!

#### *Rendere conto.*

"Rendere conto" significa raccogliere, rendere trasparenti e mettere a disposizione informazioni e dati su: impegni assunti nei documenti di programmazione; programmi e obiettivi sui quali si è orientata l'azione dell'ente; risultati conseguiti (economico-finanziari, di efficacia, di qualità dei servizi, d'impatto sociale) e risultati non conseguiti; valutazioni in merito agli obiettivi e ai programmi futuri.

#### *I contenuti.*

I contenuti del Bilancio Sociale del Comune di Rimini si articolano secondo tre domande-guida finalizzate alla comprensione dell'azione di governo:

- qual è la situazione ereditata dal passato (*check up* istituzionale)?
- Quanto sfidante è l'azione di governo rispetto allo stato iniziale delle cose (scelte strategiche assunte)?
- Qual è l'entità del cambiamento prodotto dall'azione di governo per ciascuna delle politiche dell'ente (valore sociale aggiunto)?

Le risposte alle domande guida si prefiggono di esporre in modo "ragionato" i modi secondo cui il comune ha inteso creare valore per i propri interlocutori sociali e qualificare le misure del valore effettivamente creato.

Il rendiconto fa riferimento a quattro aree di attività del comune: sport, politiche sociali, politiche abitative, attività produttive.

Il Comune, con questo documento, ha inteso mettere in atto un nuovo strumento di dialogo concreto con la collettività per:

- verificare con la comunità locale la coerenza tra quanto enunciato nel programma di mandato e gli obiettivi programmati;

- comunicare in modo trasparente e con chiarezza i risultati conseguiti;
- sollecitare e conoscere la valutazione da parte dei portatori d'interesse;
- consolidare un rapporto di fiducia con i cittadini;
- fornire agli amministratori gli elementi utili per riprogettare politiche e strategie;
- migliorare la capacità interna di programmazione e controllo.

#### *Coinvolgimento dei portatori d'interesse.*

Per evitare che il Bilancio Sociale rimanga un documento autoreferenziale dell'Amministrazione, è importante il contributo dei portatori d'interesse fin dalla sua progettazione, per un apporto che sia voce reale di chi, più direttamente, beneficia dell'attività dell'ente.

I portatori d'interesse di un'azienda come il Comune, che svolge attività variegata e finalizzate al benessere dell'intera comunità, sono moltissimi; spesso il singolo cittadino è portatore di più interessi insieme (come lavoratore, come consumatore, come membro di un nucleo familiare), talvolta in potenziale conflitto. Si è perciò scelto di individuare un numero ristretto d'interlocutori, rappresentativi di ogni area rendicontata, individuati in base ai seguenti criteri:

- significatività (grado di visibilità, peso "istituzionale", potenziale di sussidiarietà, ecc.);
- rilevanza (numerosità di associati/affiliati, peso contributivo, ecc.);
- competenza (pro attività nel dialogo, valore informativo apportabile, rappresentatività "istituzionale" dell'area a tema, capacità di apporto informativo).

Il percorso di coinvolgimento si articola in due fasi:

1. Confronto su metodologia e struttura del documento (questa fase è soprattutto di ascolto e condivisione, prevede momenti istituzionalizzati di verifica e confronto).
2. Confronto sui contenuti della rendicontazione (sport, attività produttive, politiche sociali, politiche abitative).

#### *La struttura del bilancio sociale.*

La struttura del documento presenta la seguente organizzazione: si apre con la presentazione sintetica della realtà riminese, l'articolazione della struttura comunale e le principali informazioni quantitative sul Comune. Sono poi illustrate le singole aree tracciando, per ciascuna:

- a livello complessivo la coerente coordinazione tra obiettivi generali (Missione), assetto organizzativo attuato (Assetto Istituzionale) e sistema delle informazioni ai fini della rendicontazione (Responsabilità Informativa);
- a livello analitico la coerenza fra Missione, strategie specifiche attuate (anche verso i singoli portatori d'interesse) e risultati in termini di produttività, efficienza ed efficacia.

Per ciascun'area sono esplicitate: la Missione (l'insieme di valori e obiettivi generali perseguiti nello specifico ambito e i soggetti che ne beneficiano direttamente); l'Assetto Istituzionale (responsabili politici e tecnici dell'area, regole decisionali, risorse umane e finanziarie a disposizione); la Responsabilità Informativa (illustrazione della situazione al 2001, articolazione della Missione in Programmi, Strategie e Obiettivi con relativi indicatori) per informare sul perseguimento degli obiettivi generali.

#### *RIMINI, la città permanentemente attiva - Rendiconti 2007 e 2008 per dare continuità al processo di rendicontazione sociale.*

Dopo le tre edizioni del Bilancio Sociale, limitato a quattro aree, è stato realizzato un documento che ha dato atto delle politiche di tutto l'ente, così come si sono attuate nel corso dei singoli esercizi (Rendiconto 2007 e Rendiconto 2008). Tale documento è stato allegato al conto del bilancio e quindi approvato entro il 30 giugno di ogni anno. Si tratta di un elaborato che illustra i risultati dell'esercizio effettuata secondo le tecniche della rendicontazione sociale.

Attraverso questo strumento di rendicontazione sono stati raggiunti alcuni risultati:

- è stato diffuso il bilancio sociale a tutta l'attività dell'ente,

- si è consolidata la relazione con i portatori d'interesse attuato anche mediante un coordinamento dell'attività di consultazione con altri due strumenti: il Piano strategico e il Piano strutturale,
- il documento, aggiornato annualmente, costituirà la base informativa per l'elaborazione del Bilancio di mandato riferito a tutto il prossimo periodo amministrativo.

*Il sistema di rendicontazione per migliorare la performance dell'amministrazione.*

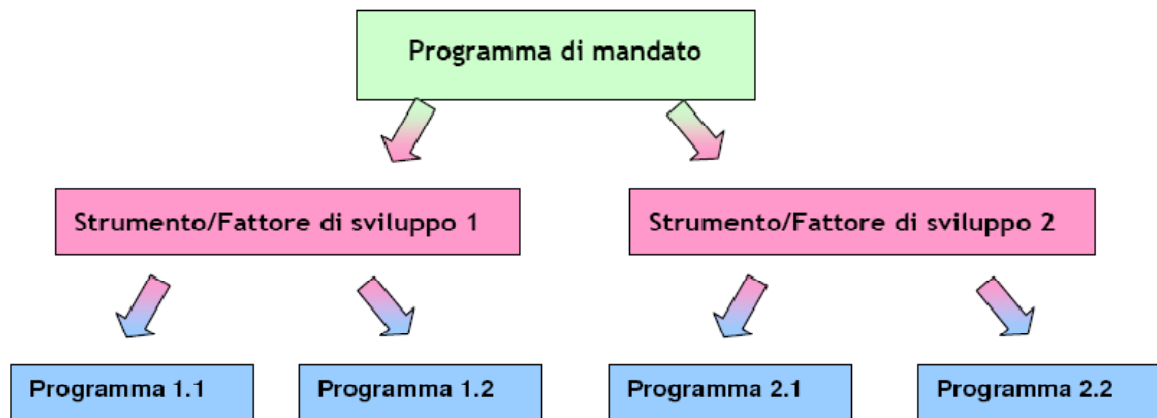
Nel decidere di continuare, pur con alcuni aggiustamenti metodologici, il percorso di rendicontazione sociale, il Comune di Rimini ha scelto di investire su un modello di governo ispirato ai valori della responsabilità, della trasparenza e della partecipazione, impegnandosi in un progetto che possa ottenere risultati verificabili e gradualmente migliorabili. Progetto il cui valore è duplice: in primo luogo quello di assicurare alla comunità la possibilità di una conoscenza più approfondita dell'azione svolta dall'Ente e, in secondo luogo, quello di consentire la valutazione della coerenza delle azioni alla missione e ai programmi fatti propri dalla Giunta.

La decisione di presentare il documento insieme al consuntivo di bilancio è motivata dall'esigenza di associare ai dati finanziari precisi contenuti informativi e verificabili.

Il documento fornisce quindi lo spunto per trasformare il sistema di rendicontazione in uno strumento utile a migliorare la nostra performance, cercando di coniugare la qualità dei servizi all'indispensabile razionalizzazione della spesa pubblica (Antonella Beltrami – Assessore al Bilancio).

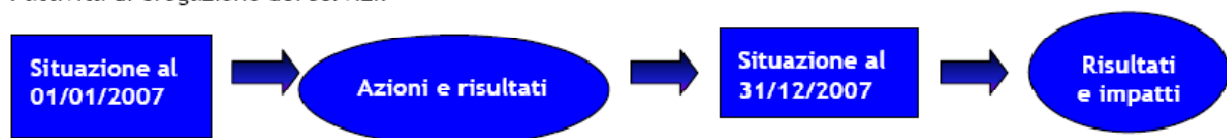
*La struttura di rendicontazione.*

La struttura del documento rispecchia quella del programma di mandato del Sindaco e si articola pertanto su tre livelli: programma di mandato, risorse/fattori di sviluppo, programmi; per ogni programma monitora i risultati conseguiti e gli impatti prodotti. Questo facilita la trasparenza e la comprensione della concreta realizzazione del programma di mandato del Sindaco.



Ogni programma conterrà informazioni riguardanti: la situazione di contesto, le azioni poste in essere, i risultati conseguiti, e, ove possibile, gli impatti prodotti.

La rendicontazione delle azioni riguarderà gli obiettivi specifici previsti dal programma di mandato e l'attività di erogazione dei servizi.



Il Rendiconto, aggiornato annualmente, costituirà la base informativa per l'elaborazione del Bilancio di mandato riferito a tutto il prossimo periodo amministrativo.

## 1.2 Il Bilancio sociale di mandato: cinque anni di governo della Città

*Il Bilancio di mandato: cinque anni di governo della Città.*

Nell'utilizzare gli strumenti di rendicontazione sociale, da parte degli enti locali occorre partire dal riconoscimento dell'unicità di ogni realtà locale (comunale o provinciale) che richiede risposte dirette alla soluzione delle molteplici e multiformi problematiche avvertite dalla popolazione che vive sul territorio. È indispensabile, infine, svolgere una preventiva analisi circa la relativa sostenibilità finanziaria e organizzativa dei progetti di medio-lungo periodo.

Si può, allora, prendere avvio dal programma di mandato del Sindaco per arrivare, a fine mandato, all'analisi di ciò che si è riuscito a realizzare durante il quinquennio. Circa la rilevanza di ripensare le logiche sottostanti la predisposizione di strumenti di rendicontazione di ciò che si sarà realizzato durante il mandato, Giovanelli così si esprime: "Realizzare un rapporto di fine mandato con criteri tecnico-scientifici e senza un intento propagandistico elettorale, è una delle forme più importanti di un nuovo modo di governare la cosa pubblica, di un nuovo modo di essere della pubblica amministrazione, rappresenta un dato fondamentale della riforma che nell'ultimo decennio ha avuto al centro la vita e il lavoro delle autonomie locali e vi si riflette, da ultimo, uno dei significati più forti che l'elezione diretta del sindaco ha introdotto nella vita politica italiana".

*Il bilancio di mandato del Comune di Rimini.*<sup>4</sup>

Il Bilancio di mandato rappresenta a consuntivo i risultati raggiunti dall'Amministrazione in tutte le aree d'intervento, nel corso degli anni 2001-2005, in rapporto agli impegni assunti in sede di approvazione del programma di mandato.

Un bilancio di mandato è sì un consuntivo politico ma è soprattutto un resoconto di cose fatte e non fatte in conformità a un patto d'onore firmato con i cittadini. Meglio di ogni discorso o opinione sono le cifre e i numeri a dare la reale dimensione del lavoro della pubblica amministrazione a beneficio della collettività. Il contenuto di queste pagine, allora, altro non vuole essere che una puntuale ricognizione sui principali risultati dell'attività comunale dal 2001 a oggi: gli obiettivi centrati e quelli solo parzialmente raggiunti, le luci e le ombre, i pregi e i difetti di un quinquennio per ognuno di noi non facile ma comunque intenso e capace di portare sensibili cambiamenti nel tessuto della città.

Non dunque un bilancio elettorale, ma la spunta quasi ragionieristica su tutto ciò sul quale ci si è impegnati con i riminesi nel maggio 2001. Da questi numeri emergono bene la quantità e la qualità del lavoro portato avanti, attuando in ogni singola iniziativa le due priorità principali: sviluppo equilibrato di Rimini e coesione sociale (Alberto Ravaioli - Sindaco di Rimini).

Il processo di elaborazione del bilancio di mandato si è valso per la consultazione di una varietà di documentazione prodotta da diverse fonti interne:

- Bilancio della prima parte del mandato amministrativo "Sviluppo, qualità, tutela dello stato sociale, identità: le quattro direttrici di una città che si rinnova" del Gennaio 2004,
- Relazioni previsionali e programmatiche per gli anni 2001-2006,
- Piani esecutivi di gestione e Piani dettagliati degli obiettivi per il periodo di riferimento,
- Rendiconti di gestione anni 2001-2005,
- Relazioni ai rendiconti di gestione anni 2001-2005,
- Sito internet dell'Ufficio Statistica del Comune di Rimini,
- Sito internet dell'Ufficio Statistica della Provincia di Rimini,
- "Guida ai servizi del Comune di Rimini" a cura dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico,
- Sito internet dell'Assessorato alle Politiche Ambientali del Comune di Rimini.

Per l'elaborazione del documento, il reperimento dati e la gestione del rapporto con gli *stakeholder*

---

<sup>4</sup> Cfr. I documenti integrali del Bilancio di mandato del Comune di Rimini, reperibili sul sito: [http://www.comune.rimini.it/servizi/comune/cdg/bilancio\\_di\\_mandato/pagina3.html](http://www.comune.rimini.it/servizi/comune/cdg/bilancio_di_mandato/pagina3.html).

sono stati istituiti vari organismi e commissioni. L'attività ha visto coinvolta, in primo luogo, la Giunta comunale denominata la "squadra di lavoro", il Sindaco come responsabile dell'indirizzo politico, un gruppo guida, coordinato dal Segretario comunale e, infine, un gruppo di progetto. Il processo ha visto, inoltre, la partecipazione e la collaborazione di parte della struttura interna all'ente.<sup>5</sup>

#### *Note metodologiche.*

Il Bilancio di Mandato è un documento non obbligatorio predisposto dall'Amministrazione per rendicontare in modo chiaro e trasparente ai diversi interlocutori sociali gli obiettivi e i risultati dell'azione di governo nel periodo di riferimento.

Il Bilancio di Mandato consente quindi una verifica di coerenza fra gli impegni del programma di mandato e le azioni attivate nel corso della legislatura. Il documento aiuta i cittadini, le associazioni e tutti i soggetti interessati a formulare un giudizio più informato e consapevole sulle politiche proposte, sull'attività svolta e sui risultati raggiunti.

La prospettiva di rendicontazione, quindi, riguarda l'analisi di ciò che si è realizzato rispetto agli impegni politici assunti all'atto dell'insediamento, evidenziati nel Programma di Mandato.

Quattro sono le "domande guida" finalizzate a capire l'azione di governo:

- qual è la situazione ereditata dal passato?
- Qual è l'impegno politico assunto?
- Quali obiettivi, strategie e programmi sono stati individuati?
- Qual è lo stato di attuazione degli obiettivi e l'entità del cambiamento prodotto dall'azione di governo per ciascuna delle politiche dell'ente?

Il rendiconto fa riferimento al periodo di legislatura e a tutte le aree d'intervento del Comune. Tuttavia esso non analizza in modo completo e analitico tutti gli interventi realizzati nel corso del mandato quanto piuttosto i principali risultati raggiunti grazie alle attività e ai programmi realizzati dal Comune.

#### *Struttura della rendicontazione.*

Il Bilancio di Mandato 2001-2006 del Comune di Rimini si apre con la presentazione sintetica della realtà riminese, l'articolazione della struttura comunale e i principali dati quantitativi sul Comune allo scopo di analizzare lo scenario socioeconomico e le risorse a disposizione dell'Amministrazione.

#### *Identità distintiva dell'ente.*

Il contesto riminese: a.1 Rimini città in crescita; a.2 Rimini e la realtà economico-produttiva; a.3 Rimini città universitaria.

L'ente Comune: b.1 La macrostruttura; b.2 Le risorse economiche e finanziarie, b.3 Il Comune allargato.

---

<sup>5</sup> Redazione del documento:

- La "squadra di lavoro": la Giunta comunale.
- Responsabile indirizzo politico Alberto Ravaioli -Sindaco del Comune di Rimini.
- Gruppo guida: Coordinamento Laura Chiodarelli - Segretario Generale e Presidente Gruppo di Coordinamento.
- Responsabili tecnici: Gabriele Burnazzi - Coordinatore Area Economico-Finanziaria; Ermete Dalprato - Coordinatore Area Gestione del Territorio; Ivano Muratori - Coordinatore Area Affari Generali ed Istituzionali; Federico Placucci - Coordinatore Area Sviluppo e Servizi; Fabio Mazzotti - Dirigente Settore Organizzazione e Sistema Informativo.
- Gruppo di progetto: Gabriele Burnazzi - Coordinatore Area Economico-Finanziaria; Marisa Donati - Responsabile Servizi Finanziari; Paolo Bezzi - Posizione Organizzativa Responsabile Controllo Economico di Gestione; Paola Balducci e Federica Sabattini - Ufficio Controllo di Gestione; Fabrizio Bronzetti - Portavoce del Sindaco e della Giunta Comunale; Marco Maria Mattei - Università di Bologna Alma Mater Studiorum (Collaborazione - Consulenza).
- Hanno collaborato: Dirigenti, funzionari e impiegati dell'Ente.

La macrostruttura.

La struttura organizzativa di cui l'ente è dotato risponde alla tradizionale suddivisione dei compiti tra il livello politico (responsabile degli indirizzi generali di governo e di alta amministrazione) e quello tecnico, ossia la struttura operativa e gestionale del Comune (responsabile della realizzazione degli obiettivi stabiliti). Organo di collegamento tra il livello strategico e quello gestionale è il Gruppo di Coordinamento. Presieduto dal Segretario Generale è composto dai quattro coordinatori d'area e dal dirigente del Settore Organizzazione e Sistema Informativo. Recepisce gli indirizzi della Giunta, trasformandoli in obiettivi gestionali di breve-medio periodo da realizzare in una logica integrata e di forte coordinamento tra le aree operative.

Il Comune allargato.

Il sistema delle aziende pubbliche locali è stato al centro, in questo mandato amministrativo, di alcune profonde trasformazioni che ne hanno ridisegnati l'assetto e l'organizzazione, in coerenza con gli obiettivi del mandato e, più in generale, con l'evoluzione degli scenari economici e legislativi.

Il panorama economico-normativo con cui confrontarsi è quello della liberalizzazione e competitività dei mercati, che promuove le aziende efficienti in grado di assicurare servizi di qualità a costi "equi" e di porsi sul mercato in condizioni di economicità, rimuovendo, ove possibile, situazioni diseconomiche di monopolio pubblico.

Di fronte a questa prospettiva, nel periodo del mandato amministrativo, si è lavorato con alcuni obiettivi fondamentali: • rafforzare l'integrazione fra le società pubbliche locali e quelle regionali, alla ricerca di sinergie ed economie di scala; • favorire l'elaborazione di progetti industriali, in grado di rafforzare la capacità competitiva delle nostre società; • rafforzare le aziende pubbliche valorizzando le risorse umane, le competenze professionali e imprenditoriali, tutelandone la proprietà pubblica; • mantenere saldamente il ruolo d'indirizzo, programmazione e controllo a tutela dei cittadini; • verificare l'opportunità di costituzione di un'azienda multiservizi su scala provinciale.

*Rendiconto sui risultati del programma di mandato.*

Sono in seguito illustrate le politiche attuate nel corso della legislatura, secondo uno schema espositivo che si ispira al Programma di Mandato (2001-2006) presentato dal Sindaco nel 2001. In particolare, sono stati individuati sei macro obiettivi che rappresentano le linee politiche di miglioramento e sviluppo definite dalla Giunta al momento del suo insediamento:

Un ente moderno al servizio della collettività: La programmazione e la gestione per obiettivi, L'organizzazione e le politiche del personale, Gli uffici di staff, Il Sistema Informativo comunale, La fiscalità locale, Gli sportelli unici, Il decentramento e la partecipazione, La comunicazione istituzionale, L'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il Punto Europa.

Una città solidale: un nuovo welfare locale: Le politiche sociali, Le politiche abitative, Le politiche per l'infanzia.

Una città delle culture: più opportunità, più sapere, più formazione: Le politiche per la cultura, Scuola e Università, Le politiche giovanili, Le politiche sportive, Cooperazione allo sviluppo, solidarietà e relazioni internazionali, Le politiche di pari opportunità e la Casa delle Donne.

La sicurezza dei cittadini e della città: Il progetto sicurezza, Il controllo del lavoro nero e irregolare, La Protezione civile e pubblica incolumità.

Il governo del territorio: La politica urbanistica e i programmi integrati, Viabilità e accessibilità alla città, Qualità ambientale e urbana - Lo sviluppo sostenibile. Il sistema fognario e la depurazione, La pianificazione cimiteriale, Il riequilibrio territoriale: una città senza periferie.

Innovazione e sviluppo: Le grandi opere, La politica turistica, Il commercio e le attività produttive.

A sua volta, ciascun macro-obiettivo è suddiviso in diversi programmi (la declinazione operativa della politica proposta) su cui verte la rendicontazione del Bilancio di Mandato. Per ogni programma sono presentati:

- la situazione di contesto, in cui è illustrata la situazione ereditata al 2001 nello specifico ambito e le problematiche ritenute più indicative che caratterizzano il contesto di riferimento;
- le azioni svolte e i risultati raggiunti, che descrivono ciò che si è fatto per raggiungere l'obiettivo perseguito e, per quanto possibile, l'impatto sulla comunità cittadina delle attività intraprese.

### **1.3 Il Piano strategico del territorio riminese: l'affermazione di una *governance* locale sussidiaria**

Il piano strategico è un articolato processo di programmazione dello sviluppo locale, proiettato sul medio-lungo periodo e basato sulla partecipazione attiva, sulla discussione e sull'ascolto. Esso definisce una visione condivisa del futuro della città e dell'area, le direzioni dello sviluppo e i progetti per attuarle.

La programmazione strategica nasce in Europa sul finire degli anni '90 come tentativo di dare un'innovativa risposta alla crisi degli strumenti tradizionale di pianificazione, agendo su una pluralità di risorse, materiali e immateriali, e non solo sull'utilizzo dei suoli. Nella programmazione strategica, infatti, assume una particolare importanza il capitale umano, la coesione sociale, la solidarietà, l'identità, l'atteggiamento della comunità locale, il sentimento di fiducia nel futuro della città e nei rapporti interpersonali e nelle relazioni tra cittadini e istituzioni.

Per questi motivi il Piano strategico rappresenta una delle più rilevanti innovazioni della *governance* urbana e territoriale emerse nel corso degli ultimi vent'anni. Questo strumento di programmazione tende a dar forza a un percorso di programmazione incardinato su un "patto e un forte coordinamento nell'assunzione di responsabilità" fra amministratori, attori economici, sociali e culturali, cittadini e altri partner per realizzare la visione attraverso l'individuazione di assi strategici di sviluppo ciascuno dei quali articolato in progetti. In quest'ottica il Piano Strategico può facilitare il superamento dei particolarismi e favorire la coesione della comunità locale su valori d'interesse.

#### **1.3.1 Il piano strategico del territorio riminese, *impresa condivisa*.<sup>6</sup>**

##### *Le ragioni dell'intrapresa.*

Il processo di elaborazione del piano si è attivato attorno ad alcune domande: Vi siete mai chiesti come sarà questa nostra città tra venti anni? Cosa s'intenderà per qualità della vita? Come cambierà la società riminese? Che cosa significherà lavorare, intraprendere e abitare a Rimini? Quali saranno le condizioni dell'ambiente urbano e naturale? Che cosa fare per avere una città più attraente, accessibile, ospitale e più forte nell'economia e nella cultura? Ci vorrebbe una strategia, un pensiero lungo.

I singoli progetti d'intervento dovrebbero, pertanto, essere ispirati da una visione condivisa proiettata nel futuro.

Il Piano Strategico serve proprio per tentare di dare una risposta a queste e ad altre domande che riguardano il presente e il futuro della nostra comunità, trasformando le attese individuali o di gruppo in visioni comuni e in progetti concreti per vivere meglio il presente e costruire il futuro attraverso il coinvolgimento di tutti.

Uno dei punti di forza è stato il processo partecipativo: insieme per studiare i fenomeni,

---

<sup>6</sup> Cfr. La documentazione integrale è reperibile sul sito <http://www.riminiventure.it/> dell'Associazione "Rimini Venture 2017" presieduta da Maurizio Ermeti e presso la U.O. Piano strategico del Comune di Rimini diretta da Pietro Leoni.

comprenderli, produrre e condividere analisi, elaborare visioni, decidere le direttrici dello sviluppo e predisporre progetti, intervenire in modo coerente sui luoghi strategici, definire nuove metodologie programmatiche e trasferirle nel sistema degli enti pubblici.

Il Piano Strategico è stato, ed è, una sfida per la comunità, un laboratorio in cui costruire il futuro della città vivendo meglio il presente, uno snodo tra le dinamiche locali e i processi di globalizzazione che caratterizzano l'inizio di questo nuovo millennio.

#### *I protagonisti del processo.*

Il processo di programmazione strategico è stato organizzato con l'obiettivo di coinvolgere l'intera comunità locale attraverso le sue diverse espressioni, i suoi personaggi più rappresentativi e i singoli cittadini che possono far sentire la propria voce e diventare protagonisti partecipando ai momenti di confronto.

Le occasioni d'informazione-partecipazione sono state numerose e ciascuno ha potuto scegliere le più adatte alle proprie esigenze: momenti pubblici di studio, approfondimento e confronto con esperti di fama internazionale su temi concernenti gli assi strategici del Piano Strategico; community del Piano Strategico come luogo virtuale d'incontro.

Il Forum "Rimini Venture" è lo strumento attraverso il quale si attua la partecipazione della società civile al processo di elaborazione e di attuazione del Piano strategico. È costituito dai rappresentanti delle principali forze culturali, sociali ed economiche della città e del territorio quali associazioni di categoria, enti culturali e sportivi, multi utilities, ordini professionali, ecc. Il Forum è presieduto da Maurizio Ermeti.

Il Forum giovani. Una sezione del Forum è rappresentata dal Forum giovani, costituito da una cinquantina di under quaranta che hanno lavorato preliminarmente al lavoro del Forum, operando un'attività di scambio, confronto ed elaborazione che è stata poi restituita all'interno di un documento che è stato presentato al Forum nel luglio 2008. L'attività del Forum giovani è poi proseguita poiché molti partecipanti sono confluiti all'interno dei gruppi di lavoro del Forum.

#### *La comunità cittadina riminese:*

La comunità riminese ha interagito con il Piano Strategico attraverso un processo di elaborazione costituito da laboratori, interviste, *focus group*, incontri e assemblee.

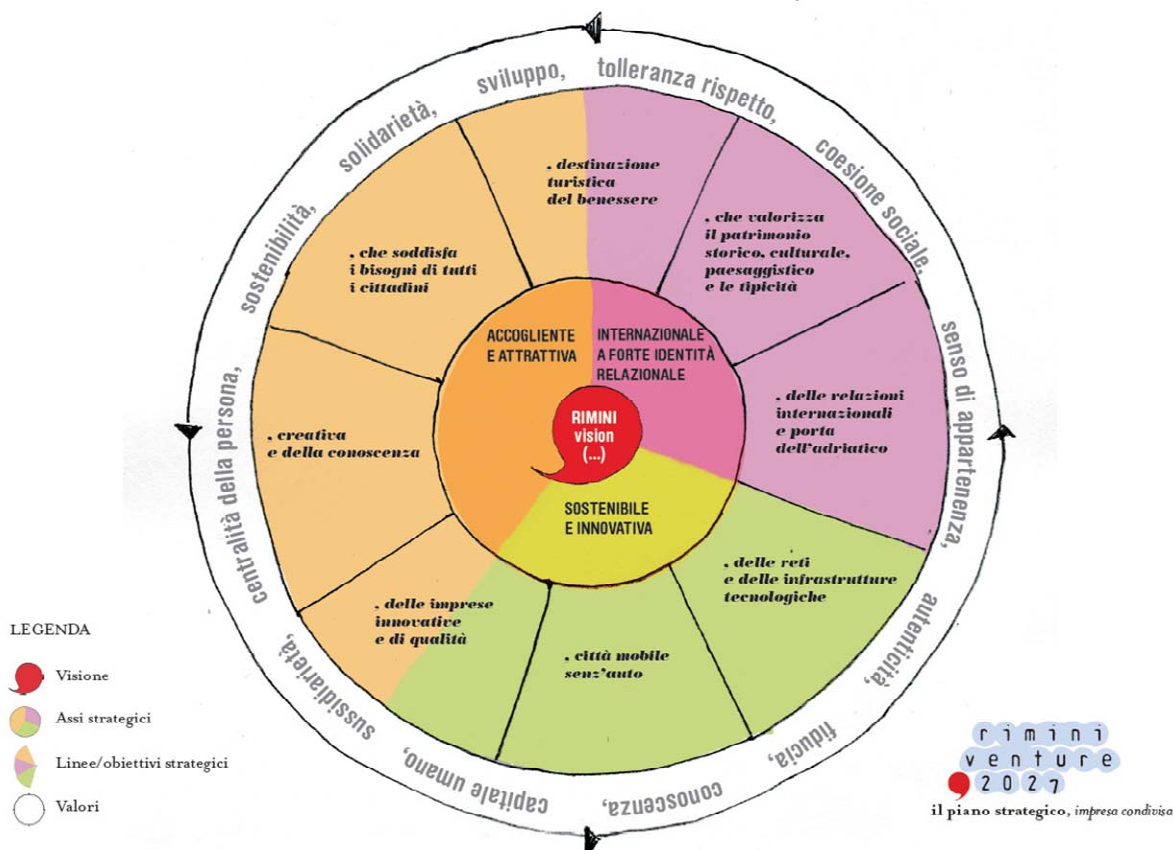
- Le comunità: i formatori e il mondo della scuola, le comunità degli immigrati, gli artisti e i creativi, la business community, gli operatori della sanità, i giovani.
- Gli organismi elettivi e gli eletti: i consigli di circoscrizione, il consiglio comunale, il consiglio provinciale, i deputati, i consiglieri regionali.
- Le organizzazioni: le forze politiche, le organizzazioni sindacali, le associazioni economiche, culturali e sociali che non fanno parte del forum.
- I testimoni privilegiati: ex sindaci, ex parlamentari, personalità del mondo della cultura, personalità insignite della cittadinanza onoraria e del Sigismondo d'oro, opinion leader, autorità religiose e civili.

#### **4.3.2 Il percorso di elaborazione del piano**

La programmazione strategica ha tentato di affrontare le diverse complessità di Rimini attraverso analisi di tipo urbanistico e socio-economico.

Il lavoro svolto dalla metà di aprile alla metà di novembre 2008 è stato principalmente incentrato sulla definizione di un quadro di sintesi che, sulla base degli esiti maturati nella prima fase e quindi dell'incrocio tra quanto emerso dall'analisi urbanistica, dall'affondo socio-economico e dalle interviste, fosse in grado di restituire gli assi e le linee strategiche di carattere più generale sulle quali sviluppare in seguito l'attività dei gruppi di lavoro tematici.

Il risultato di tale attività è stato poi schematizzato in un elaborato grafico denominato "Ruota delle strategie", approvata dal Forum il 15 luglio 2008 e poi specificata in maniera più approfondita riguardo ai singoli obiettivi enucleati. La ruota elaborata viene di seguito riportata.



I gruppi di lavoro sono, poi, stati chiamati a individuare le azioni prioritarie in cui gli obiettivi strategici potranno declinarsi.

La programmazione strategica si è basata su quattro colonne:

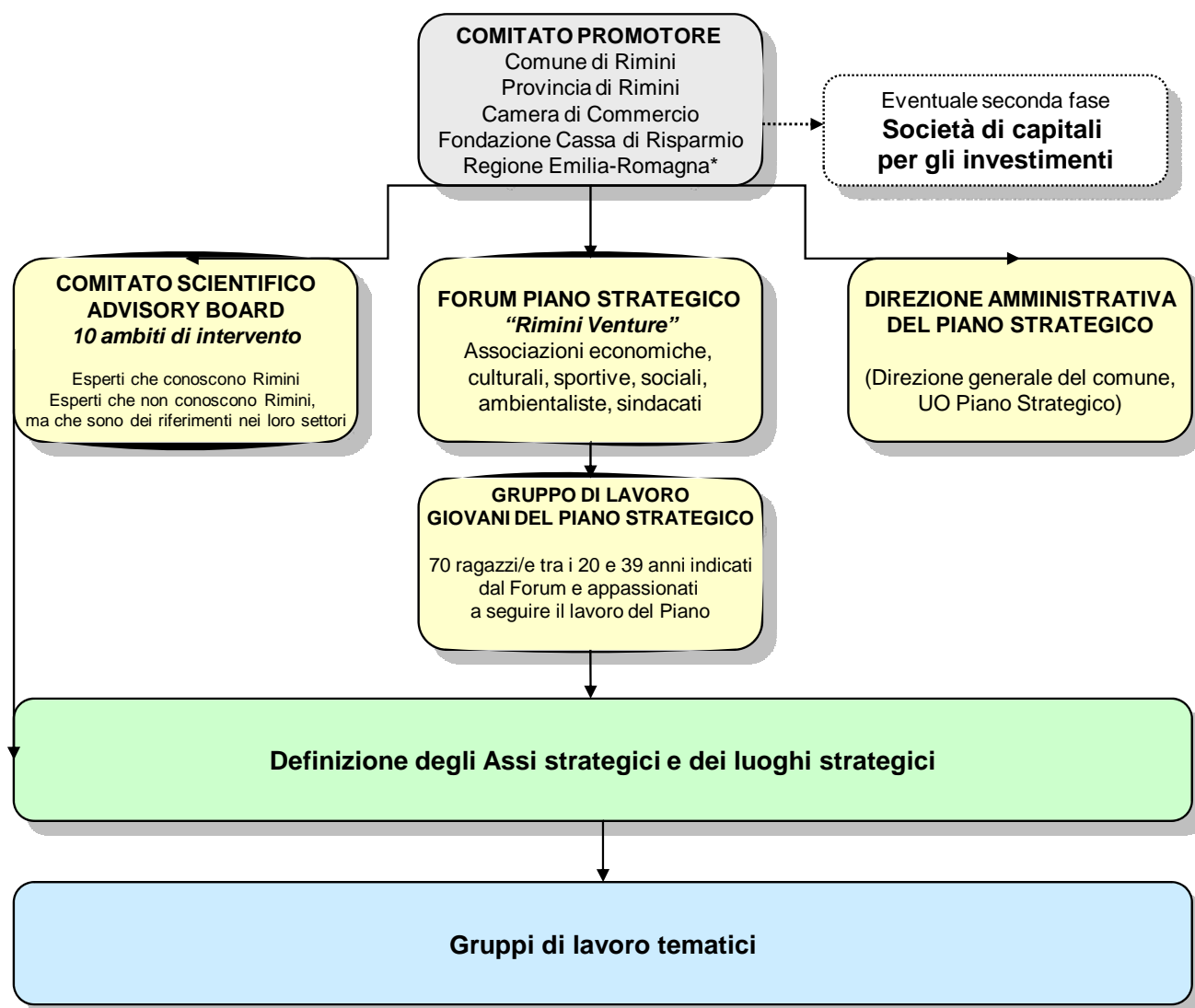
1. Comitato Promotore. L'organo di governo del Piano Strategico composto da: *Comune, Provincia, Camera di Commercio, Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini.*

2. Comitato Scientifico. L'organismo di supporto al processo di elaborazione del Piano Strategico che contribuisce a mettere in rete conoscenze e competenze di alto livello con la realtà locale.

3. Forum / Associazione "Rimini Venture". La partecipazione della comunità è un obiettivo primario del processo di programmazione strategica e il Forum, costituito in associazione denominata "Rimini venture", è il luogo in cui diviene concreta.

4. Direzione tecnico-amministrativa. È affidata a un'apposita Unità Operativa della Direzione Generale del Comune di Rimini per trasferire la metodologia della programmazione strategica all'interno dell'organizzazione comunale e proporla agli altri enti del Comitato Promotore.

## Organigramma funzionale del Piano Strategico del comune di Rimini



### *Il processo di costruzione ed elaborazione del piano strategico*

#### *1. Assi e Obiettivi strategici.*

Costituzione degli strumenti di gestione del piano (Associazione Forum Rimini Venture 2027, Sito Internet del Piano strategico e il social network).

Gli approfondimenti tecnico-scientifici sono consistiti in due analisi, una di carattere urbanistico-territoriale e l'altra di carattere socio-economico: indagini di contesto e definizione degli assi e degli obiettivi strategici (Censis - analisi dei processi socio-economici in corso ricerca effettuata dal Censis - Centro studi investimenti sociali - Roma, gennaio 2008; Oikos centro studi - verso il piano strategico di Rimini e del suo territorio scenari territoriali e dimensione urbanistica ricognizione delle attività di pianificazione e progettazione urbana, stato di attuazione delle politiche e degli interventi strutturali e infrastrutturali, marzo 2008).

La prima ha avuto il compito di fornire un primo inquadramento territoriale così articolato: 1. considerazioni e valutazioni sugli strumenti urbanistici, sui grandi progetti e sulle infrastrutture; 2. Ricognizione sulle attività di pianificazione in atto e sullo stato di attuazione delle politiche (sistema

turistico, sistema produttivo, sistema insediativo,...). In questo senso l'analisi ha portato a individuare le principali criticità, gli indirizzi di sviluppo, le aree sensibili e, in generale, tutti gli elementi e i processi territoriali di potenziale rilevanza strategica.

La seconda analisi, condotta dalla Fondazione CENSIS, è stata invece incentrata sui processi socio-economici in corso al fine di provare a tracciare un possibile quadro di riferimento nell'ambito del quale indirizzare la ricerca di nuovi paradigmi identitari per la realtà riminese. In particolare, l'analisi desk è stata condotta prendendo in considerazione un set molto ampio d'indicatori tra cui: struttura e tendenza demografica, mercato del lavoro, struttura produttiva, flussi turistici e ricettività e fenomenologie in grado di influire sulla qualità della vita.

I risultati sia dell'una sia dell'altra indagine hanno costituito una base conoscitiva indispensabile per il coinvolgimento attivo dei cittadini e degli altri soggetti sociali nella formazione del Piano.

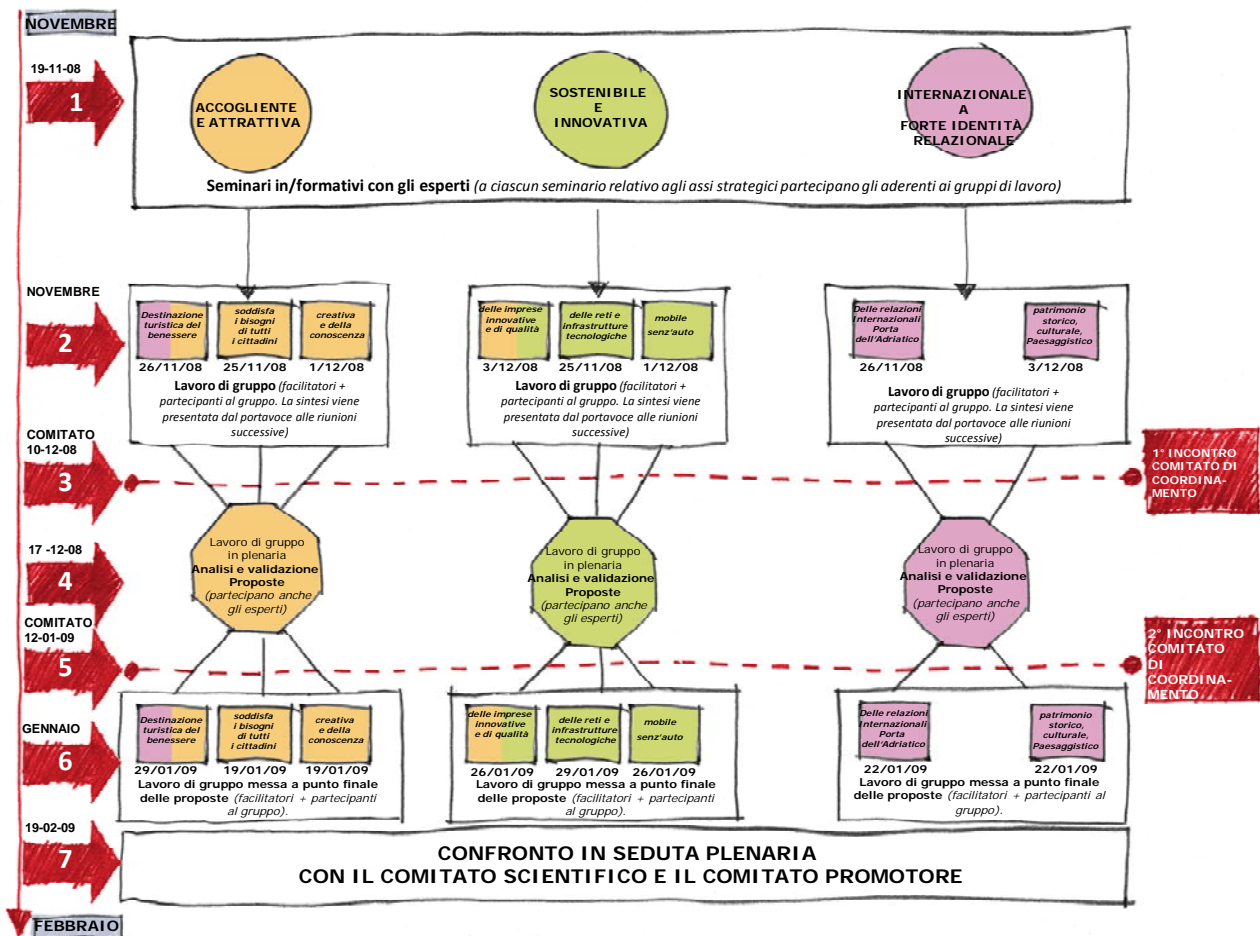
- Interviste agli *stakeholder*.

Parallelamente alle ricerche sono state svolte le interviste, realizzate dal presidente del Forum e dal direttore dell'Ufficio di Piano con una quarantina di rappresentanti di diversi soggetti rappresentativi della società civile, quali associazioni di categoria, enti culturali, associazioni sportive, multi utilities, ordini e collegi professionali, sindacati e altri. Tutte le interviste sono state realizzate in conformità a un format comune incentrato sui seguenti indicatori: criticità generali riscontrabili sulla realtà riminese, criticità specifiche viste con riferimento al proprio "osservatorio" di riferimento, assi e indirizzi di sviluppo, principali punti di forza, visioni. I testi delle interviste sono stati sintetizzati al fine di poterli meglio comparare tra loro attraverso una lettura sinottica, e di poter quindi desumere con maggiore chiarezza le diverse visioni esplicitate dagli intervistati.

## 2. Costituzione dei gruppi lavoro.

I gruppi di lavoro con l'ausilio dei facilitatori selezionano le proposte di azioni per obiettivi strategici.

Novembre 2008 – giugno 2009 - Il processo di programmazione strategica, promosso dal comune, dalla provincia, dalla camera di commercio, dalla fondazione della Cassa di Risparmio ha visto una forte partecipazione della base organizzata della comunità riminese, associata nel Forum Rimini Venture. Per la prima volta in modo sussidiario la comunità economica, sociale e culturale riminese si è assunta la responsabilità di proporre alle istituzioni, alle forze politiche, all'insieme della città una proposta condivisa per lo sviluppo della città e del suo territorio proiettata nei tempi medio-lunghi ma gestibile fin da subito, in un inedito scenario di democrazia partecipativa. Attraverso otto gruppi di lavoro circa 300 persone, in rappresentanza delle oltre sessanta associazioni facenti parte del Forum, della dirigenza degli enti promotori, delle aziende funzionali e di servizio presenti nel territorio riminese, coadiuvati da esperti di settore provenienti per gran parte dal mondo universitario, hanno portato il loro contributo ai lavori del Piano definendo un programma di azioni coerenti con gli assi e con gli obiettivi selezionati. Fino ad oggi gli incontri di lavoro organizzati sono stati novantaquattro, le giornate complessive dedicate all'attività dei gruppi sono state quarantaquattro. Al termine di questa fase del processo sono state proposte quarantadue azioni e 139 sottoazioni di cui quattordici relative alla *governance*. I gruppi hanno poi avviato un impegnativo confronto con il comune, la provincia, la regione per verificare lo stato di attuazione degli interventi già programmati prima dell'avvio del processo di programmazione strategica e per verificare le coerenze tra la programmazione strategica, la programmazione urbanistica e le altre programmazioni di settore.



#### 4. Confronto e verifica delle coerenze

Il comitato scientifico e l'*advisory board* (lo strumento che progressivamente indirizza, orienta e valuta l'attività del piano strategico, validandone gli esiti riguardo al loro grado di rispondenza all'impostazione scientifica e metodologica che informa tutto il processo) verifica la qualità delle proposte e la coerenza con gli obiettivi strategici.

Nel novembre 2008, all'avvio dei lavori dei gruppi tematici, il Comitato scientifico, composto di autorevoli protagonisti del mondo accademico e professionale: Arch. Prof.ssa Felicia Bottino (coordinatrice), Prof. Giuseppe De Rita, Prof.ssa Marcella Gola, Prof. Stefano Zamagni, ha prodotto e presentato un documento d'indirizzo presentato al Comitato promotore e al Forum.<sup>7</sup>

Nel riportare alcuni stralci del documento si evidenziano alcune affermazioni inerenti al rapporto fra le Istituzioni e la società civile dal punto di vista dell'affermazione di una nuova idea di *governance* locale.

#### *Il piano strategico: strumento di governance locale.*

Il processo di globalizzazione costringe a "confrontarci" con il resto del mondo e ad assumere per le realtà locali visioni strategiche che sappiano sviluppare al meglio le potenzialità e la creatività delle risorse locali e far fruttare appieno il patrimonio culturale, sociale ed economico che costituisce la complessa identità del territorio riminese.

La scelta del Piano Strategico risponde quindi soprattutto alla necessità di assumere, per uno sviluppo certo e di lunga durata, uno strumento di *governance* capace di superare i limiti riscontrati nella più diffusa pratica di governo territoriale basata sulla pianificazione ordinaria (dai lunghi tempi di elaborazione) e sulla progettualità quotidiana che, affrontata comunemente caso per caso,

<sup>7</sup> [http://www.riminvesture.it/binary/rimini\\_venture/documenti/DOCUMENTO\\_COMITATO\\_SCIENTIFICO19\\_11\\_08.1229333726.pdf](http://www.riminvesture.it/binary/rimini_venture/documenti/DOCUMENTO_COMITATO_SCIENTIFICO19_11_08.1229333726.pdf)

sfugge alla verifica di un quadro di coerenza e di efficacia.

Se, infatti, da un lato, occorre ammettere che la strumentazione urbanistica, anche laddove applicata con rigore, non ha garantito né il controllo del consumo di territorio né quello della rendita immobiliare, senza peraltro produrre gli attesi effetti di qualità urbana e di vivibilità ambientale, dall'altro è ormai comprovato che la stessa strumentazione non è sufficiente a guidare i processi di sviluppo socio-economico imposti oggi dalle trasformazioni in atto.

Se questi sono i presupposti, non regge più l'impostazione istituzionale dirigistica basata su un rapporto bipolare Comune-Cittadini che deve essere sostituita da un sistema di governo in cui ente locale e società devono interagire secondo predefinite regole per disegnare il futuro della città e per dare a esso concreta attuazione. La *governance* con cui si esprime questo nuovo metodo di governo non è dunque compatibile con una concezione dirigistica dell'amministrare e postula invece la versione orizzontale del principio di sussidiarietà.

### *Rapporto Istituzioni e cittadini*

Si passa dunque da un rapporto tra istituzioni e cittadini di tipo bipolare e unidirezionale, in cui i cittadini perseguono solo interessi particolari e la Pubblica amministrazione deve curare l'interesse generale, a uno di tipo multipolare e circolare, in cui lo stesso principio della sussidiarietà costituisce la base teorica del modello di amministrazione condivisa. Ciò consente, attuando un reale e contestuale processo di concertazione e di partecipazione, di rendere tutti i soggetti-attori della città protagonisti delle scelte del futuro, elevando allo stesso tempo il grado di responsabilità individuale e collettiva sulle scelte che si compiono e sui loro effetti.

La scelta del Piano strategico risponde pienamente a questo nuovo concetto di *governance* con la duplice consapevolezza che non esiste un modello unico importabile da altre realtà ma che ogni territorio richiede un'elaborazione propria, rispondente alle sue specifiche caratteristiche e che il Piano non si configura come un prodotto definito, un tantum bensì come un processo basato sull'interazione tra progettazione e gestione, capace di monitorare e verificare nel tempo l'efficacia delle scelte e integrare le necessarie modificazioni derivanti dalle innovazioni dei processi e delle trasformazioni.

### *5. Proposta di documento di piano*

Il Forum e il coordinatore scientifico d'intesa con l'*advisory board* e il Comitato Scientifico hanno predisposto la proposta di documento finale che, dopo l'approvazione del Comitato Promotore, è stata presentata all'assemblea del Forum del 30 giugno 2009.<sup>8</sup>

Di seguito si riportano alcuni stralci del documento:

1) LA VISIONE DI RIMINI NEL LAVORO DEI GRUPPI DEL "FORUM RIMINIVENTURE".

*"Che cos'è la città se non le persone che la abitano"* (Re Lear di William Shakespeare)

Rimini, attraverso il Piano Strategico, s'interroga sul futuro della città e lo fa in un momento segnato da forti criticità, sia a livello locale sia nazionale e internazionale.

Il processo di programmazione strategica, promosso dal Comune, dalla Provincia, dalla Camera di Commercio e dalla Fondazione della Cassa di Risparmio, ha visto una forte partecipazione delle organizzazioni economiche sociali e culturali della città, associate nel Forum Rimini Venture.

*Per la prima volta in modo sussidiario, le organizzazioni di base si sono assunte la responsabilità di proporre* alle istituzioni, alle forze politiche e all'insieme della città *una proposta condivisa* per lo sviluppo proiettata nei tempi medio - lunghi, ma gestibile fin da subito, in un inedito scenario di democrazia partecipativa.

Il confronto all'interno dei gruppi, attuato dal novembre 2008 al giugno 2009, ha consentito di far crescere la consapevolezza delle potenzialità, delle criticità e dei nodi da sciogliere per lo sviluppo della città, individuando *itinerari da percorrere insieme*.

---

<sup>8</sup> [http://www.riminiventure.it/binary/rimini\\_venture\\_new/documenti/Documento30Giugno\\_bozza.1246438960.pdf](http://www.riminiventure.it/binary/rimini_venture_new/documenti/Documento30Giugno_bozza.1246438960.pdf)

## 2) LA VISION: LE PERSONE PROTAGONISTE DELLO SVILUPPO.

*Il tema della visione è la centralità della persona nella sua individualità e nei ruoli sociali che ognuno svolge, nel rispetto e nella tutela della dignità di ciascuno, della libertà e delle pari opportunità, come protagonista dello sviluppo sociale, economico e culturale del territorio.*

*La nuova fase dello sviluppo di Rimini si fonda, dunque, sulla cultura e sulla centralità della persona. Ripartire dalla persona, dal suo essere in relazione, significa ridare impulso e cuore a una democrazia viva e vera che sappia riconciliare persona e sviluppo, comunità e istituzioni, ispirando un nuovo modello di politica, di etica e di economia.*

*In altri termini, porre al centro la persona e le manifestazioni sociali con cui essa si esprime significa ridefinire il nucleo fondativo di una nuova antropologia della relazione, destinata a cambiare nel profondo il paesaggio umano della città, mettendo in relazione le diverse culture e le varie visioni con la volontà di armonizzarle in una nuova convivialità delle differenze.*

*Il Piano Strategico stimola, quindi, la nostra comunità a guardare con occhi nuovi all'economia, sperimentando con coraggio e in modo virtuoso tutte le opportunità che i profondi cambiamenti in atto e i nuovi valori stanno portando al centro del sistema di relazioni tra le persone.*

*I paradigmi dello sviluppo stanno velocemente cambiando, sempre più stretto diviene l'intreccio tra economia e qualità sociale.*

*Nuovi orizzonti si aprono per l'innovazione, la ricerca, la conoscenza, la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, degli ambienti naturali e dei paesaggi, per una nuova qualità e dignità del lavoro, per la capacità d'intraprendere e di produrre.*

*La scelta compiuta dai Gruppi di lavoro di porre la persona al centro dello sviluppo della città e del suo territorio se da un verso arricchisce di senso le relazioni interpersonali e definisce nuovi criteri per valutare le scelte di governo, dall'altro rappresenta uno straordinario stimolo per avviare un nuovo e virtuoso ciclo di sviluppo economico della città e del suo territorio.*

*RIMINI TERRA D'INCONTRI, la "mission" che scaturisce non è solo uno slogan, ma il motore di una nuova e stupenda fase di sviluppo economico, la cui potenza non è misurabile solo con indicatori quantitativi, ma soprattutto con l'incremento della felicità sociale, del benessere individuale e collettivo.*

## 3) LA MISSION: RIMINI, TERRA D'INCONTRI.

*Rimini è, così come attualmente e storicamente documentato, un importante crocevia di relazioni, d'incontri, di cammini individuali e collettivi.*

*Una piccola realtà territoriale che ha in sé tutte le valenze della dimensione metropolitana, polo di sistemi complessi materiali e immateriali, nodo di reti corte e lunghe.*

*La storia ha consegnato a Rimini e al suo territorio questo ruolo di "scambiatore", di punto d'incontro, di arrivo e di partenza.*

*Questa terra ha nel suo DNA una straordinaria vocazione all'incontro, è aperta al nuovo, però legami sotterranei e profondi la collegano al suo passato.*

*Rimini è terra d'incontri e delle relazioni. Questa è, dunque, la mission che abbiamo individuato per la nostra città e il suo territorio, il tratto caratterizzante che ci rende unici, attrattivi e competitivi nello scenario globale.*

*Lo spirito d'iniziativa, la creatività e la laboriosità che hanno plasmato il carattere dei riminesi e la capacità di costruire "ponti" e reti relazionali rappresentano, dunque, il vero legame tra presente e futuro. È continuità e discontinuità nello stesso tempo.*

## 4) I CINQUE AMBITI DI GRANDE INTERVENTO.

*L'impegno progettuale dei gruppi si è, pertanto, concentrato, in coerenza con la vision e la mission indicate, nel prevedere la creazione di nuovi spazi e occasioni d'incontro (valorizzando l'impegnativo e fondamentale lavoro svolto in questa direzione e ancora in corso: Fiera, Palazzo dei Congressi, ecc).*

Da questa impostazione sono scaturiti *cinque grandi ambiti d'intervento* che s'intrecciano con un ambito "trasversale" inerente alla "governance" di settore e dei nuovi strumenti previsti dal programma delle azioni. Si propongono di seguito alcuni stralci:

## **1. Nuovo rapporto con il mare;**

*Un nuovo valore conferito al mare: da sfondo diventa presenza centrale.*

- Tutela e valorizzazione della qualità delle acque,
- Sistema diffuso di SPA marine,
- Realizzazione di un Parco urbano attrezzato del Mare,
- Pedonalizzazione del lungomare,
- Continuità verdi,
- Riqualificazione dei luoghi della marineria e del Porto Canale,
- Museo Dinamico del Turismo/ Polo Formativo e di produzione culturale,
- Creazione Authority OMT,
- Riqualificazione del comparto turistico e ricettivo,
- Nuovo rapporto con l'Adriatico,

*Il nuovo ruolo del mare.*

Un nuovo valore è conferito al mare: da sfondo torna a essere presenza centrale, elemento fondante di un nuovo concetto di benessere, che genera un nuovo *concept* di turismo, il *Sea Wellness*.

Si tratta di un nuovo approccio che rifonda il turismo balneare, dà un valore aggiunto agli altri turismi (congressuale, fieristico, culturale, sportivo, etc) e fa vivere 365 giorni l'anno il mare, il lungomare e la fascia turistica anche a beneficio della città e dei residenti.

Fondamentale per la sua realizzazione è la tutela e la valorizzazione della qualità delle acque del mare e della rete fluviale attraverso: eliminazione completa degli scarichi inquinanti tutto l'anno, incentivazione riduzione consumi anche con riutilizzazione acque reflue e meteoriche, interventi di rinaturalizzazione e fitodepurazione.

Un mare pulito sarà anche la base su cui creare un sistema diffuso di Spa marine, che costituiranno un'offerta differenziata di trattamenti e servizi incentrati sul valore benefico dell'acqua di mare ma anche della sabbia, dell'aria marina e del sole.

## **2. La grande sfida della mobilità (il nuovo modello):**

*Incremento collegamenti aeroportuali nazionali e internazionali.*

- Collegamento rete Alta velocità: Rimini – Milano in 2 ore,
- Nuovo casello Fiera,
- Collegamenti passeggeri via mare tra le due sponde dell'Adriatico,
- Riqualificazione porte d'ingresso alla città,
- Pedonalizzazione e riqualificazione del centro storico allargato ai suoi borghi,
- Pedonalizzazione lungomare,
- Parcheggi di attestamento a corona del centro storico e delle isole residenziali,
- Sistema integrato di city logistic,
- Potenziamento trasporto pubblico asse Val Marecchia e RSM,
- Potenziamento trasporto pubblico asse Via Emilia,
- Potenziamento collegamenti ferroviari nella direttrice Rimini-Ravenna,
- Permeabilità fra mare e monte,
- Trasporto urbano innovativo direttrice Casello Rimini sud - Marina Centro,
- Sviluppare la plurimodalità,
- Pedonalizzazione Ponte di Tiberio,
- Nuova governance per la mobilità,

*Una nuova cultura della mobilità.*

Rimini città mobile senz'auto vuole affermare un principio fondamentale per la mobilità delle persone e delle cose che avvenga in un quadro di razionalità e sostenibilità che sia in grado di valorizzare la qualità dei luoghi e consentire di affermare "Rimini come terra dell'incontro".

Una mobilità futura organizzata sull'idea che dell'automobile si possa farne a meno perché vengono offerte valide alternative di trasporto che riportano a una più giusta dimensione relazionale le funzioni dell'abitare e del vivere città e territorio.

La "sfida sulla mobilità" diventa una sfida da vincere attraverso l'affermazione di tre visioni:

- Rimini che guadagna centralità nel sistema infrastrutturale nazionale e internazionale,
- Rimini città che si sposta in tanti modi e in maniera razionale,
- Rimini città che riconquista i suoi luoghi di eccellenza e la sua vivibilità.

*Rimini raggiungibile.*

Se Rimini vuole sempre più essere luogo dell'incontro deve migliorare la sua raggiungibilità dall'esterno, connettendosi meglio ai principali assi e reti di mobilità attuali e programmate, di livello nazionale e internazionale, ma anche prefigurare nuovi collegamenti se vuole riguadagnare centralità entro il nuovo ambito geografico di riferimento dell'alto bacino dell'Adriatico.

### **3. Un sistema d'impresa fatto di persone e d'innovazione (territorio che attrae persone, imprese e innovazione);**

*Una città competitiva attenta alla dimensione relazionale dell'impresa, che sappia coniugare qualità, innovazione e sperimentazione.*

- Città competitiva ma attenta alla dimensione relazionale,
- Rimini intelligente e ubiquitaria,
- Città attrattiva, della qualità ambientale e del paesaggio,
- Sportello Innovazione,
- Agenzia Relazioni internazionali,
- Crescita culturale delle imprese,
- Rapporti con Università e mondo della Ricerca,
- Tecnopoli,
- Parco Tecnologico,
- Rimini "free zone" dell'innovazione,

*L'evento relazionale per l'innovazione.*

Il territorio di Rimini è molto dinamico e fertile d'imprenditorialità e innovazione in diversi campi e presenta numerose eccellenze di livello nazionale e internazionale che affiancano la filiera più conosciuta del turismo.

Un modello costruito su vari fattori, fra cui il rapporto peculiare e stretto tra persone e impresa, in una dimensione relazionale che è stata la vera artefice del successo del turismo di massa nella riviera. Alla base delle recenti innovazioni nel turismo - come la Fiera e il Palas che marciano sempre più la vocazione della riviera quale terra dell'incontro (es. Meeting, Pio Manzù) - c'è uno scambio di valori, saperi e culture.

Rimini può trasformare gli eventi in incontri, in scambi relazionali capaci di rafforzare le reti di conoscenza e di network. Il Piano propone la creazione di una rete di cooperazione, scambio e contatto (Adrialeaders) tra i paesi dell'alto bacino dell'Adriatico. Dal continuo scambio di conoscenze possono nascere nuove fertili "contaminazioni" d'idee a sostegno delle imprese presenti fino a ipotizzare la nascita di nuovi settori d'impresa innovative.

*Territorio di qualità.*

Costruire un territorio competitivo e attrattivo quale fondamento per realizzare e potenziare un

sistema d'impresa innovativo che investe sul merito e sulla qualità delle persone.

Rimini "città attrattiva" è una sfida che la città vuole intraprendere verso se stessa e che muove dalla natura profonda dell'ospitalità, ma si arricchisce di nuovi significati.

Il paradigma di città competitiva deve essere coniugato con la specificità di Rimini di essere e voler essere sempre più attenta alla dimensione relazionale anche dell'impresa. Diventare luogo attrattivo per i cittadini temporanei (turisti) ma anche per i nuovi e attuali cittadini. Una città e un territorio sempre di più attenti alla qualità delle relazioni e dei luoghi, ai servizi e alla capacità di essere collegati alle reti internazionali, che possano attrarre una "classe creativa" che sceglie di vivere sulle possibilità offerte dal territorio.

Il Piano promuove una qualità diffusa del territorio che si mostra nel potenziamento dei servizi, nel rafforzamento dell'*housing* e del mercato dell'affitto, nella creazione di reti verdi di quartiere e territoriali, nelle dotazioni infrastrutturali e tecnologiche, nelle forme di risparmio energetico e produzione di energie rinnovabili.

Rimini intelligente e ubiquitaria promuove un'agenzia pubblico-privata che operi per creare reti informatiche innovative per fornire servizi al cittadino, al turista, all'impresa e alla pubblica amministrazione, con diverse applicazioni possibili.

Innalzare la qualità paesaggistica sia delle aree produttive esistenti sia di quelle di nuovo insediamento al fine di ritrovare una nuova integrazione paesaggistica fra contenitori produttivi e spazio rurale.

Alcuni luoghi sono pensati per sviluppare e sperimentare l'innovazione, in particolare rinnovare il settore "storico" del turismo riappropriandosi della dimensione del mare: il nuovo Parco del Mare e Rimini città del Sea Wellness costituiranno due dei progetti più importanti. Occasioni per modernizzare le strutture ricettive-turistiche e i modi di fare accoglienza.

Inoltre il Piano prevede di creare degli appositi incubatori del turismo dove sperimentare forme di ricettività particolari che potrebbero poi diventare modelli di riferimento.

Quest'ambizione deve essere monitorata e valutata da nuovi parametri che tengano in maggior conto gli aspetti di qualità e le ricadute positive sulla città e sui suoi abitanti. Per questo è previsto di sperimentare l'applicazione del P.I.Q., l'indicatore del Prodotto Interno di Qualità.

#### *Ponte fra territorio-impresericerca.*

Rimini nel suo futuro vuole sostenere le imprese innovative e di qualità costruendo un forte legame fra territorio – imprese – ricerca, quale rapporto virtuoso, da mettere alla base dello sviluppo fra il mondo della conoscenza, le persone, il lavoro e l'ambiente creando apposite strutture:

- "Sportello Innovazione", osservatorio in grado di intercettare i flussi della conoscenza e i finanziamenti utili alle imprese del territorio o di quelle che vorranno insediarsi. Punto di raccordo fra i possibili bisogni delle imprese locali e il mondo della ricerca e dell'innovazione, da una parte e quello del credito e della finanza dall'altra;
- Agenzia delle Relazioni Internazionali con la quale potranno cooperare le imprese, che curerà le relazioni fra Rimini e la dimensione internazionale e le relazioni internazionali con Palas e Fiera;
- crescita culturale delle imprese per saper mettere a frutto le innovazioni disponibili, creando una vera e propria Information Community: workshop e seminari, aggiornamento degli imprenditori e incontri periodici fra gli imprenditori stessi per facilitare il confronto, lo scambio e la "fertilizzazione incrociata" delle idee.

I rapporti con la ricerca e il mondo dell'Università andranno consolidati in previsione di creare maggiori sinergie con il territorio. Sostenere la creazione di progetti e luoghi di ricerca e trasferimento dell'innovazione sui settori innovativi come i Tecnopoli, fertilizzare un vero e proprio distretto dell'innovazione fino a ipotizzare la creazione di un Parco Tecnologico.

#### *Rimini "free zone" dell'innovazione*

Valorizzare e potenziare le innovazioni presenti nelle filiere imprenditoriali del territorio - in quelle già riconosciute, come il turismo, il settore alimentare, la moda, l'industria del legno, la nautica, e in

quelle potenziali, come il *wellness*, l'ambiente, il multimediale e la computer art - le eccellenze fieristiche e l'imprenditorialità sociale anche in rapporto con altri settori quali la cultura e la creatività.

Rimini come una "free zone" dell'innovazione, un luogo capace di coltivare e attrarre eccellenze. La gestione dei tecnopoli, così come quella degli incubatori, dovrà favorire la bontà delle idee e l'aderenza agli obiettivi di sostenibilità e alle visioni del Piano.

Previste anche una serie di azioni dedicate a migliorare il coordinamento, i criteri, i parametri di valutazione e la capacità di agire in maniera strategica della Pubblica Amministrazione, a sostegno delle imprese innovative.

#### **4. La qualità di un territorio ricomposto e coeso;**

*La ricomposizione delle diverse anime della città e del suo territorio: immagine unitaria di una terra forte della sua identità, ma aperta alle diversità.*

- L'area vasta di Rimini,
- Parco Marecchia,
- Val Conca,
- Tipicità enogastronomiche e artigianali,
- Stazione ferroviaria,
- Tavolo di lavoro interistituzionale per il paesaggio,
- Riqualificazione area periurbana,
- Premio miglior opera architettonica-urbanistica,
- Housing

*L'area vasta di Rimini.*

Il senso identitario profondo da riconquistare è quello di un territorio che si ricongiunge nelle sue varie parti: l'immagine della "Grande Rimini" che si estende da Bellaria a Cattolica, da San Marino al mare, dall'alta Val Marecchia alla Val Conca.

La "Grande Rimini" si (ri-)compone attraverso molteplici azioni a cominciare dalla mobilità. Diversi collegamenti saranno creati, valorizzati e potenziati sia con l'entroterra sia con la costa.

Tra i collegamenti dell'entroterra (la direttrice Mare-San Marino e le valli fluviali della Val Marecchia e della Valconca) e quelli costieri si realizzerà un'unica rete attraverso modalità di trasporto pubblico sostenibile e un sistema di cabotaggio capace di integrare i punti di approdo marittimo con la città, favorendo la riqualificazione urbana per valorizzare aree di potenziale eccellenza.

Una connessione tra persone e prodotti ma anche tra informazioni e idee anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie più avanzate.

La Grande Rimini vede ricomporsi la sua identità molteplice anche attraverso il rinnovato protagonismo dei suoi borghi e centri storici, riconnessi fra loro con eventi e soggetti in rete.

L'unità della fascia costiera sarà ulteriormente ribadita attraverso il Parco del Mare che fungerà anche da elemento di riconnessione con il territorio: una costa che ri-conosce il suo entroterra, con cui scambia linfa identitaria e relazionale.

*Una città coesa che risponde ai bisogni di tutti.*

Un fattore decisivo per la ricomposizione e l'attrattività del territorio è la capacità di creare le condizioni per favorire la coesione sociale, accogliendo tutti e rispondendo ai diversi bisogni in maniera differenziata. Questo a cominciare dalla disponibilità dell'offerta di casa. Infatti, il tema dell'*housing* è visto sia quale rilancio forte di un mercato dinamico della locazione, sia come un investimento a tutto tondo, accogliendo le necessità dell'abitare di tutte le categorie.

Altro tema per una città coesa è quello dell'occupazione, dell'investimento sulla qualificazione e ri-qualificazione delle risorse umane. Più in generale, la sfida che il Piano si pone in termini di

coesione sociale, è strettamente legata alla vision, “la persona al centro, come soggetto dello sviluppo”. La città che accoglie tutti e che risponde alle domande delle diverse fasce della popolazione, investendo sull’infanzia e l’adolescenza, sugli anziani, sull’integrazione degli immigrati e sui bisogni speciali.

L’idea è anche quella di costituire come strumento di *governance* un’Agenzia pubblico-privata per la coesione sociale che svolga attività di osservatorio sui bisogni del territorio.

## **5. La cultura che forma e informa le persone creando nuova immagine (vs l’immagine che omologa la cultura);**

*Rimini terra "colta e cortese" e terra "creativa e dinamica".*

- Rimini terra “colta e cortese”,
- Riqualificazione centro storico,
- Creazione parco archeologico come spazio aperto urbano,
- Paesaggio agrario e ospitalità,
- Storia turistica riminese,
- Educazione alla storia e alla cultura,
- Rimini terra creativa e dinamica,
- Strategic Lab [Cultura\_Creatività],
- Centro di ricerca e produzione delle arti temporanee,
- Fellini Center per l’arte e la cultura contemporanea,
- Valorizzazione grandi eventi,
- International Tourism Center

La dimensione fortemente connotante la città di Rimini è la capacità di fare incontrare e di mettere in relazione persone e popoli.

Proprio questa dimensione relazionale rappresenta una chiave per ripensare l’immagine di Rimini in un momento in cui il suo primato come meta del turismo di massa è messo in discussione.

La dimensione dell’incontro e della relazione trova radici lontane, nella storia del territorio e della cultura riminese.

Le considerazioni e le proposte sono riconducibili a due visioni principali:

1. Rimini terra “colta e cortese”, della storia, delle tradizioni e dell’ospitalità;
2. Rimini terra creativa e dinamica, degli eventi e delle relazioni di qualità.

*Rimini terra “colta e cortese”, della storia, delle tradizioni e dell’ospitalità.*

Il recupero, la tutela e la valorizzazione della storia di Rimini e del suo territorio sono una delle priorità. Quattro le azioni:

### **1) Riqualificazione e valorizzazione dei luoghi urbani storici e a forte valenza identitaria**

- riqualificazione del centro storico di Rimini, per il quale si propone la riprogettazione unitaria di Piazza Malatesta (dal Teatro Galli alla piazza del Castello, dal recupero del fossato al sistema dei parcheggi), il restauro e l’ampliamento della biblioteca storica Gambalunga, la riprogettazione degli arredi urbani, la promozione del re insediamento delle botteghe storiche e degli stessi abitanti;
- programma di tutela e valorizzazione dei Beni Culturali con la creazione di un “Parco archeologico” che metta in rete tutte le presenze esistenti rendendole fruibili anche attraverso l’utilizzo di sistemi tecnologici di ultima generazione e fortemente integrato nella rete degli spazi pubblici della città;
- riqualificazione dell’area della stazione ferroviaria da perseguirsi soprattutto attraverso l’insediamento di funzioni di eccellenza - sociali, culturali e di marketing territoriale - e la ricucitura con la Marina;
- riqualificazione del lungomare come nuova agorà cittadina.

## **2) Valorizzazione del paesaggio agrario e della cultura dell'ospitalità.**

A partire dalla valorizzazione del sistema di borghi storici del territorio collinare, le priorità riguardano la tutela e la riqualificazione del paesaggio agrario, attraverso la conservazione delle tracce storiche che lo connotano, il recupero qualitativo delle architetture rurali, il sostegno alle attività agricole come presidio per la salvaguardia del territorio e la promozione d'interventi di riqualificazione.

La promozione del prodotto tipico enogastronomico e dell'artigianato locale, attraverso la creazione di una EXPO permanente delle tipicità locali, affiancata da un Tavolo di lavoro permanente, per attività di ricerca, sperimentazione, promozione e valorizzazione del prodotto tipico (Osservatorio delle tipicità), creazione di laboratori di ricerca sulle biodiversità (ricerca e banca del seme) e sui nuovi prodotti, incubatori di nuove imprese tipiche, creazione di punti vendita e di marchi di qualità del prodotto.

## **3) Valorizzazione della storia turistica riminese.**

Il Centro Internazionale del Turismo/International Tourism Center, una struttura che ha come obiettivo l'attività permanente di raccolta, conservazione, organizzazione, riflessione ed elaborazione d'idee, materiali e informazioni attorno ai temi connessi al turismo, all'ospitalità e al tempo libero, fenomeni declinati nei profili della storia sociale ed economica, dell'evoluzione delle strutture e degli stili dell'accoglienza, delle tendenze, degli scenari futuri nella loro dimensione internazionale.

Questo progetto incrocia anche l'ambito strategico del "nuovo rapporto col mare" e ha tre declinazioni, la prima è quella del Museo dinamico del Turismo orientato a ricercare, raccogliere, valorizzare e divulgare materiali storici italiani e stranieri; le altre due funzioni riguardano la produzione culturale in campo turistico.

## **4) Educazione alla storia e alla cultura.**

Uno degli elementi critici rilevati è la mancanza di conoscenza del passato e delle radici identitarie di Rimini. La proposta è di un programma strategico di formazione e educazione per concorrere al riposizionamento internazionale della "Rimini colta e cortese" attraverso la sensibilizzazione dei cittadini e dei turisti al valore del patrimonio storico, artistico, paesaggistico, culturale, delle tipicità, dell'agro-alimentare, delle unicità ed eccellenze.

### *Rimini terra creativa e dinamica, degli eventi e delle relazioni di qualità.*

Rimini si caratterizza per un dinamismo e una vitalità del tutto peculiare nel campo della creatività artistica e della produzione culturale, con teatri e associazioni culturali considerevoli per numero e qualità. Un patrimonio a potenziale relazionale su cui investire attraverso produzione, creatività, creazione di nuovi attrattori culturali, ricerca e formazione.

## **5) LA CARTA DEI VALORI DEL PIANO STRATEGICO.**

Un Piano strategico non è solo, pertanto, uno strumento finalizzato ad aumentare sul medio e lungo periodo la ricchezza di un'area o la sua competitività sul mercato globale. *Il suo obiettivo è la crescita globale*, intendendo con ciò anche il miglioramento delle condizioni di vita del maggior numero possibile di persone, il rafforzamento della coesione sociale e della ricchezza della società civile.

È chiaro che questo percorso postula come conseguenza *la necessità di individuare categorie valoriali capaci di garantire la sostenibilità del piano*. Peraltro questa esigenza è strettamente connessa alla stessa natura profonda del Piano strategico che si distingue dagli altri strumenti di pianificazione in quanto *PATTO della comunità*. Proprio perché patto comunitario, il Piano deve essere preceduto da un analogo patto sui valori che devono fondarlo. È quindi necessario *fissare alcuni principi – in forma di "Carta dei valori" –* che costituiscono la trama che infonde senso e significato al Piano strategico e che devono essere mantenuti fermi nei processi di crescita attivati e implementati dal Piano stesso.

Questi valori, in via di prima approssimazione, possono essere individuati nei seguenti principi:

- *Identità*. Rafforzare l'identità collettiva della comunità perché *asset* insostituibile di Rimini,
- *Democrazia e partecipazione*. Mantenere l'allargamento di tutte le forme di partecipazione dei cittadini al governo della società e al controllo del proprio futuro,
- *Pluralismo*. Il pluralismo e l'effervescenza della società civile sono risorse indispensabili allo stesso funzionamento delle istituzioni politiche e di governo,
- *Inclusione*. L'inclusione sociale – soprattutto delle fasce più deboli come vecchi, immigrati, portatori di handicap, gruppi a bisogni speciali, ecc – costituisce un elemento identitario di Rimini e come tale va perseguita e rafforzata,
- *Diversità*. Le diversità, quale che sia la loro origine – culturale, di genere, sociale, etnica - costituiscono un patrimonio prezioso da salvaguardare e da vivere come risorsa per lo sviluppo,
- *Welfare locale*. Il Welfare locale, ridefinito in maniera adeguata ai tempi e ai nuovi bisogni, costituisce l'asse portante del governo e della vita della città,
- *Valorizzazione della qualità e delle potenzialità individuali*. Fondamentale sia per la libera e piena realizzazione dell'individuo che per la produzione di ricchezza, d'idee e per la stessa creatività della città.
- *Equilibrio* tra la città della quotidianità e la città dei turisti.

La condivisione della Carta dei Valori, in quanto base del patto è affidata al Forum del Piano strategico che deve dividerla e ratificarla come presupposto che deve regolare il Piano strategico e accompagnarne l'attuazione.

#### 6) UNA GOVERNANCE LOCALE SUSSIDIARIA E CIRCOLARE.

*L'attività dei gruppi di lavoro ha concretamente dimostrato che è possibile gestire anche nella nostra città un processo di governance locale sussidiaria e circolare, in cui ciascuno pur partendo dal proprio particolare, può contribuire concretamente all'interesse generale, al bene comune, a far crescere il senso di appartenenza alla comunità e l'orgoglio di essere riminesi.*

Una delle costanti emerse dal lavoro dei gruppi ha riguardato, infatti, la necessità di *ridefinire l'assetto della governance nei diversi campi e settori*. Non si è trattato di riflessioni generiche o di scontate "lamentazioni" su ciò che oggi non funziona e su tutto quello che occorrerebbe fare di nuovo, o di diverso, o di aggiunto rispetto alle modalità, agli strumenti e ai soggetti oggi esistenti. Al contrario, da più parti si è sollecitata l'attenzione a evitare che il Piano strategico producesse nuovi enti/"attori" che si sovrapponevano a un sistema già per certi versi ridondante, gravandolo ulteriormente.

Ciò premesso, non si può non registrare che in quasi tutti i campi di lavoro è stata chiara l'esigenza, poggiata su un'analisi reale delle criticità attuali e dei bisogni di efficienza ed efficacia legati allo sviluppo futuro, *di promuovere una sostanziale innovazione del modello di governance attuale, soprattutto perseguendo una più integrata cooperazione tra istituzioni, imprese e soggetti privati (associazioni, ecc.)*. In questo quadro, un approfondimento specifico è stato realizzato da un gruppo con il professor Stefano Zamagni sul tema puntuale della *governance locale sussidiaria e circolare* che si basa sull'esistenza di "ponti di collegamento", che le rendono complementari, tra le tre sfere del pubblico, del settore produttivo e del mondo del non profit.

Alla fase di elaborazione e approvazione del documento di piano è seguita l'attività di predisposizione del documento per la fattibilità del piano stesso. Questo documento ha ripreso le azioni progettuali contenute nel documento "LA VISIONE DI RIMINI NELL'ATTIVITÀ DEI GRUPPI DI LAVORO DEL FORUM RIMINI VENTURE " e le ha catalogate secondo un punteggio complesso che ha mostrato la fattibilità, l'urgenza, le condizioni in essere, le riserve e le fonti di finanziamento per ogni singolo progetto.

### **4.3.3 Il piano strategico del territorio riminese: prospettive.**

L'attività del piano si svilupperà per il 2010 secondo le seguenti direttive: nuova fase della programmazione strategica di area vasta provinciale, avvio dell'attuazione del Piano, ridefinizione della *governance* e creazione dell'Urban Center.

*Conclusa la prima fase del processo di pianificazione strategica.*

Nel 2010 terminerà la prima fase del processo di programmazione strategica con l'adozione da parte del Consiglio comunale dell'atto d'indirizzo con il quale saranno definite la visione e le azioni per lo sviluppo della città e del suo territorio nel medio - lungo periodo.

Il processo di programmazione strategica ha preso avvio dalla proposta avanzata dall'Associazione Forum (un'associazione di scopo che raggruppa sessanta tra le più importanti associazioni economiche, sociali e culturali della città). Attraverso un intenso confronto nella città e dopo un impegnativo lavoro di analisi e di discussione svolto nelle commissioni consiliari, il Piano Strategico approderà nell'aula del Consiglio Comunale che è chiamato a dar forma istituzionale allo sforzo propositivo della società riminese, svolto attraverso un'inedita e importante forma di democrazia partecipativa.

Analogamente anche gli altri Enti promotori del Piano Strategico (Provincia di Rimini, Camera di Commercio, Fondazione della Cassa di risparmio) adotteranno provvedimenti formali per far propria la proposta di Piano Strategico.

Il processo di programmazione strategica, tuttavia, proseguirà coinvolgendo sempre più la comunità riminese e allargando l'ambito territoriale di riferimento del Piano. La nuova fase della programmazione strategica sarà, infatti, orientata verso una dimensione di area vasta provinciale, perfezionando le relazioni con gli strumenti della programmazione regionale.

Già nel 2010 il Piano, inoltre, entrerà nella fase di attuazione. Per facilitare l'avvio di questa nuova fase si prevede una ridefinizione della *governance* del processo di programmazione strategica. Il Comitato Promotore manterrà la sua funzione di organo di governo del Piano ed è prevista la nascita di un'Agenzia che rappresenterà l'organo tecnico di attuazione del Piano, braccio operativo dello stesso comitato promotore e del Forum.

L'Agenzia individua le forme più adeguate per realizzare ogni singolo progetto, anche attraverso la costituzione di apposite società di capitale, fondazioni di comunità, comitati di scopo e altro ancora. La figura giuridica può essere quella di una srl, una spa, una cooperativa di servizi o anche purché rientrante nella categoria dell'impresa un'impresa sociale. In ogni caso, deve trattarsi di un ente che non ha finalità lucrative. L'Agenzia opera in un'ottica sussidiaria favorendo una relazione virtuosa fra Enti Locali – Business Community – Società civile.

Contestualmente sarà rimodulato anche il ruolo del Forum, che si caratterizzerà sempre più come il luogo in cui la società civile organizzata continuerà a partecipare al processo di programmazione strategica, al suo sviluppo e alla verifica dell'attuazione del Piano anche attraverso una nuova organizzazione dei gruppi di lavoro, strutturati come laboratori tematici permanenti. Infine l'Unità Operativa Piano Strategico del comune, in staff alla direzione generale opererà per trasferire all'interno dell'organizzazione comunale gli input originati dal Piano Strategico raccordandoli funzionalmente alla programmazione "ordinaria", con un'attenzione particolare al coordinamento tra le indicazioni del Piano Strategico e il Piano strutturale. In questo contesto nel 2010 prenderà avvio anche il progetto per la creazione dell'*Urban Center* del comune di Rimini.

*Una governance locale sussidiaria e circolare.*

L'attività dei gruppi di lavoro ha dimostrato che è possibile gestire anche nella nostra città un processo di *governance locale sussidiaria e circolare*, in cui ciascuno può contribuire all'interesse generale, al bene comune, a far crescere il senso di appartenenza alla comunità e l'orgoglio di essere riminesi. È emersa la necessità di ridefinire l'assetto della *governance* del processo di programmazione strategica perseguendo l'operatività, il successivo sviluppo del Piano e la partecipazione attiva dei cittadini e una più integrata cooperazione tra istituzioni, imprese e soggetti

privati.

*Le azioni individuate dai gruppi in tema di governance possono riassumersi in due filoni principali:*

1° Miglioramento delle forme di governance esistenti

2° Nuovi strumenti per rispondere a problematiche nuove o trasversali a diversi ambiti

1° Il primo filone interessa vari ambiti:

- la mobilità, per la quale occorrerebbe creare un tavolo di lavoro interistituzionale, o un'apposita Authority, che veda anche la partecipazione dei principali gestori della mobilità;
- la cultura, per la quale si propone un'azione di coordinamento forte sia sui Beni culturali, sia sulla produzione culturale. Lo Strategic Lab potrebbe essere soggetto propulsore di attività legate all'arte e alla cultura contemporanea. Allo stesso modo si prevede di costituire un tavolo di lavoro per il paesaggio, coinvolgendo chi già opera a titolo pubblico nel settore, ma anche prevedendo altri attori privati;
- le tipicità, per le quali si è già costituito un primo nucleo di rappresentanti dei principali consorzi di produttori che, assieme alla Provincia propongono un tavolo di lavoro permanente nell'ambito dell'Expo delle tipicità.

2° All'interno del secondo filone rientrano proposte di portata strategica:

La proposta di *governance* scaturita dal Piano in tema d'internazionalizzazione prevede la costituzione di due strumenti;

- Un "Gruppo di Contatto" composto di soggetti pubblici, imprese e associazioni culturali che operano in campo internazionale e che mettono in comune i rispettivi contatti per costruire relazioni, scambi, progetti di cooperazione, ecc.;
- l'Agenzia per le Relazioni Internazionali (Enti locali, Camera di Commercio e Convention Bureau), strumento operativo finalizzato all'individuazione dei possibili canali di finanziamento attivabili, alla redazione dei progetti, al supporto operativo a enti e imprese, alla ricerca d'iniziative per il sistema fieristico - congressuale.

Altro progetto riguarda il tema della ricerca e dell'innovazione: istituire un gruppo di lavoro in cui siano rappresentate e cooperino istituzioni, associazioni di categoria, imprese, università e centri di ricerca, istituti di credito. Uno strumento autonomo e indipendente rispetto alle singole realtà che lo compongono.

Un terzo strumento è rivolto al settore delle tecnologie: il progetto dell'Agenzia "Rimini Città Intelligente" è finalizzato all'estensione e ottimizzazione di strumenti e servizi di tipo informatico e telematico anche di tipo ubiquitario e al coordinamento di tutte le azioni; che impattano con le tecnologie della comunicazione e dell'informazione; che contrastano il *digital divide*; tutelano la *privacy*; gestiscono e collaborano a progetti specifici, ecc. Tale agenzia si pone al servizio di tutti gli altri strumenti di *governance* offrendo un supporto di analisi, progettazione, informazione e comunicazione.

Infine, in merito all'innovazione del modello di *welfare* locale, la creazione di un'Agenzia per la coesione sociale, in collegamento con un Forum delle Associazioni. L'Agenzia avrà il compito di mettere in rete i soggetti pubblici e le principali associazioni per la realizzazione e il coordinamento di azioni quali la mappatura dei nuovi bisogni, la ridefinizione dei finanziamenti e dei campi d'intervento, interventi di progettazione diretta, sistemi di monitoraggio, ecc., fondando quest'Agenzia su un vero e proprio patto di reciprocità.

#### **4.3.4 Alcuni indirizzi per una governance locale sussidiaria**

Le seguenti note nascono dal tentativo di giudicare, a partire da quelle evidenze originarie che appartengono al cuore di ogni uomo (la sua faccia interiore, il senso religioso, il suo desiderio di verità, di giustizia, di bellezza, di felicità, di amore), l'esperienza personale e professionale del percorso di elaborazione del piano strategico riminese che è stato direttamente vissuto e partecipato.

È opportuno, innanzitutto, prendere sul serio le parole pronunciate o scritte, come, autorevolmente, ci suggerisce Fitzgerald quando afferma che “Non si scrive per dire qualcosa ma perché si ha qualcosa da dire”.

Un discorso o uno scritto possono nel bene e nel male, infatti, cambiare la vita di una persona, può convincerla, avvincherla, commuoverla, muoverla a un pensiero e a un'azione. Nella corporeità delle parole è, infatti, presente qualcosa di più del suono: un testo è tale se trasmette un messaggio, un senso. È in gioco, quindi, il rapporto tra parola pronunciata o scritta e il senso inteso come ciò che tocca la vita, il mio rapporto con la realtà attestato in un discorso, l'essenziale che si comunica nel transitorio.

Si procederà, come tentativo di esemplificazione di un metodo, di approfondire alcuni concetti che, in modo così sovrabbondante, si ritrovano e sono proposti anche nella ricca documentazione riportata e descritta inerente alla pianificazione strategica riminese:

*L'idea di “persona” e di “centralità della persona” come valore.* Non si può, e in questo momento storico di disordine globalizzato ancora di meno, dare per scontato la comunanza di significato che si attribuisce ai termini. Con genericità e, sovente, generando confusione si parla di persona, d'individuo, di uomo, di cittadino.

Risulta, pertanto, decisiva ogni azione che persegua l'obiettivo di sviluppo della persona intesa nella sua globalità (coscienza di sé, studio, lavoro, salute, politica, bisogni, desideri) e nelle sue relazioni (famiglia, amicizie, relazioni professionali e sociali). Ciò è strategico anche di là delle buone intenzioni di concepire le persone come capitale umano (ricchezza della società) o come risorsa (finalizzata alla produzione di beni e servizi).

Allo scopo di perseguire, poi, lo scopo di rifondare e riconoscere un comune significato, potrebbe essere indicativo, allora, impegnarsi per creare le condizioni, da attuarsi anche mediante gli strumenti di programmazione sociale ed economica del territorio, favorevoli per strutturare e implementare una rete di servizi educativi e formativi che sia tesa alla comunicazione di esperienze eccellenti e indicative di studio (conoscenza), di lavoro (partecipare allo sviluppo socio-economico) e di socialità (bene comune, comunità territoriale).

*Una città che soddisfa i bisogni.* Che cosa significa soddisfare i bisogni dei cittadini e della comunità? Si potrebbe sostenere che si fa esperienza di soddisfazione ogni volta che si riscontra una corrispondenza fra i nostri desideri, parola che emerge continuamente e parallelamente mentre si affronta il tema delle risposte ai bisogni umani, una corrispondenza, quindi, fra i nostri desideri e la realtà. I bisogni, in tutte le accezioni, caratterizzano la condizione reale di ogni singolo uomo. I bisogni della persona sono infiniti, ciò per il fatto, riscontrabile anche nell'esperienza, che non c'è fine alla domanda di compimento dell'esistenza. I bisogni umani non sono, come spesso appare, di per sé obiezione alla crescita dell'individuo, ma, anzi, possono essere la possibilità e la provocazione per andare oltre, lo stimolo a mettere in moto una dinamica positiva e costruttiva della persona. Potremmo, pertanto, riconoscere proprio nel tentativo di perseguire la soddisfazione dei nostri desideri e la risposta ai nostri bisogni (dalla salute e dal pane quotidiano alla stima di sé e al bisogno di un significato) la dinamica di un possibile sviluppo globale della persona.

*Servizi pubblici.* Una modalità attraverso la quale la moderna organizzazione sociale si è strutturata nella risposta ai bisogni delle persone è rappresentata dai cosiddetti servizi pubblici, sia quelli diretti dallo Stato e, con la stessa valenza, sia quelli gestiti direttamente dalla società civile. L'idea di erogazione di un servizio implica un soggetto che somministra il servizio e uno che ne usufruisce. Questa delicata funzione per la società interpella, anche nel campo della pubblica amministrazione, alla soddisfazione della necessità di sostenere professionalmente, anche mediante percorsi di formazione e l'attivazione di esperienze educative, chi è preposto all'erogazione dei servizi stessi. Oltre ad un'attività di formazione degli operatori occorrerebbe, poi, anche ripensare globalmente,

ad esempio, l'idea di messa in opera e d'implementazione di una rete di servizi alla persona attivi sul territorio, indipendentemente dai soggetti, statali o privati, che li gestiscono. In questa direzione è molto indicativo l'indirizzo proposto dal documento del Comitato scientifico del piano strategico di Rimini dove recita: "Si passa dunque da un rapporto tra istituzioni e cittadini di tipo bipolare e unidirezionale, in cui i cittadini perseguono solo interessi particolari e la Pubblica amministrazione deve curare l'interesse generale, a uno di tipo multipolare e circolare, in cui lo stesso principio della sussidiarietà costituisce la base teorica del modello di amministrazione condivisa".

Sofferamoci, a questo punto della trattazione, sul concetto dell'idea di sussidiarietà e, in particolare, sul significato di *governance* sussidiaria locale.

### **La governance sussidiaria locale.**

La sussidiarietà rappresenta una metodologia di governo, e di conseguenza anche di pratica politica, completamente differente dallo Stato centralista. Anzi si può dire che la sussidiarietà rivolta come un guanto la concezione statalista di potere e rappresenta per l'amministrazione pubblica e la politica qualcosa di simile a ciò che è stata la rivoluzione copernicana per la cosmologia: un vero e proprio ribaltamento degli ordini.

Secondo il principio di sussidiarietà, infatti, compito dello Stato e dei poteri pubblici non è quello di sostituirsi alla società, costruendo in proprio le risposte ai bisogni; al contrario è di sostenere la società nella propria autonoma capacità di risposta, valorizzando le iniziative che nascono dal basso, dal protagonismo sociale delle persone, delle famiglie, delle associazioni, dei corpi intermedi, in una parola delle autonomie sociali. Si tratta, piuttosto, di aprire spazi, sostenere tentativi e realizzazioni, offrire opportunità alla creatività sociale.

All'insorgenza di una criticità nella comunità la sussidiarietà risponde andando a verificare chi dentro la società si sta occupando di quel preciso problema e di cosa ha bisogno quel soggetto per portare a compimento il suo operato.

I mondi vitali, le autonomie sociali (famiglia, impresa, ambiente di lavoro o di studio, gruppi di appartenenza ecc.), le autonomie locali (i Comuni, le province e le Regioni) sono gli organismi naturali della società; ciascuno deve funzionare in modo corretto affinché la società intera ne possa beneficiare. Lo Stato, pertanto, deve essere sussidiario verso tutti gli attori che rientrano sotto la sua competenza e di azione e, di conseguenza, i vari attori devono essere sussidiari fra loro, cioè devono sostenersi a vicenda, ciascuno attraverso la propria originalità. È comprensibile del resto che i soggetti che operano più prossimi alle situazioni di bisogno possano avere una maggiore facilità nel percepire quali siano gli interventi più adatti. E, d'altra parte, è evidente che coloro che si occupano di un problema in forza di una motivazione personale lo facciano con più dedizione, tenacia, intelligenza e lungimiranza di coloro che, diversamente, lo fanno solo perché rappresenta un onere connesso a un impiego.<sup>9</sup>

### *Praticare la sussidiarietà*

Praticare la sussidiarietà significa, allora, rompere il meccanismo dell'accentramento delle decisioni in un unico luogo; significa superare la centralità della politica statalista e centralista, in nome della distribuzione delle decisioni; significa individuare il luogo "giusto" in cui le decisioni vanno assunte; significa operare concretamente, non per svuotare i circuiti della rappresentanza politica democratica, ma per decongestionarli, permettendo a essi di funzionare per quelle aree dove essi sono imprescindibili e necessari. Se il modello istituzionale emerso dopo la creazione degli stati nazionali e sanzionato con la rivoluzione francese postulava stati nazionali, in cui la rappresentanza della nazione accentrava ogni decisione nel circuito Parlamento-Governo, luogo in cui si formava la volontà popolare, nel modello delle società liberali, democratiche, pluraliste, globalizzate, i

---

<sup>9</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.51-53.

meccanismi di decisione devono essere decentrati e distribuiti: attraverso lo strumento della sussidiarietà, ai diversi livelli e con le diverse modalità con cui la sussidiarietà può operare:

- *Sussidiarietà personalistica*: tutte le decisioni che possono essere lasciate all'individuo devono essere tolte, sottratte, al circuito pubblico e lasciate, liberandole da vincoli pubblicistici, al livello individuale, affidando alle persone coinvolte tutte le risorse prima disponibili, e che permettono di rendere effettiva la capacità di decisione.
- *Sussidiarietà sociale*: tutte le decisioni che possono essere ricondotte alle formazioni sociali intermedie devono essere riportate a tale livello, operando con strumenti normativi adeguati la redistribuzione delle funzioni e delle risorse.
- *Sussidiarietà istituzionale*: tutte le decisioni che possono essere assunte al livello istituzionale più vicino al cittadino devono essere riportate in quella sede (Comune, Provincia, Regione).<sup>10</sup>

*Il modello della "new governance".*

In tema di sussidiarietà si sta affermando in parte dell'attuale letteratura, un modello definito di "new governance". Per affrontare seriamente il problema sociale si deve andare oltre il paradigma del conflitto, oltre all'idea che i rapporti tra i settori della società (stato, impresa e terzo settore) siano conflittuali tra loro. Ci si deve, allora, indirizzare verso il paradigma della partnership che riconosce esplicitamente il metodo della collaborazione fra vari soggetti e che si adopera per perfezionare nuovi strumenti di azione pubblica attraverso nuovi modi di coinvolgere il settore pubblico e privato in uno sforzo congiunto. Si tratta, pertanto, di interconnettere governo, mondo delle aziende profit e non profit in mille modi e in nuovi modi efficaci.

Alcuni dei passi per dare la stimolo a questo nuovo modello possono essere così individuati:

1. Serve fare un lavoro concettuale, formulare un'immagine più chiara e più positiva di società a tre settori. Il termine "new governance" evidenzia che ci sono molteplici istituzioni che s'impegnano per la risoluzione dei problemi pubblici, non solo quelle governative.
2. Affinché questo modello funzioni, le organizzazioni non profit devono essere viste come partner non soltanto nell'erogazione dei servizi finanziari pubblici ma anche nell'esecuzione dei progetti.
3. La "new governance" per funzionare ha bisogno di una capacità organizzativa. Il non profit deve diventare un sistema di erogazione per sistemi finanziati pubblicamente. Il governo deve, pertanto, investire nei sistemi di formazione, nelle attrezzature, nelle tecnologie perché le organizzazioni non profit possano assolvere la loro funzione come partner.
4. Gli attori del governo devono essere molto consapevoli degli effetti degli strumenti economici che utilizzano per finanziare il non profit.
5. La necessità di un terreno finanziario di sviluppo per gli erogatori del non profit (dare loro la possibilità di accedere ai mercati).
6. La necessità di una ri-educazione dei funzionari pubblici. Sono necessarie capacità di persuasione, abilità nel trattare e negoziare piuttosto che nel comandare e controllare.
7. Gli operatori del non profit hanno il dovere di riconoscere la legittimità delle richieste del governo e della comunità con cui collaborano.<sup>11</sup>

Un successivo passo è dato dall'individuazione di alcune prospettive di applicazione del principio di sussidiarietà nella gestione della macchina amministrativa:

1. *Ripensare la struttura della pubblica amministrazione secondo un criterio di prossimità al cittadino da attuarsi anche attraverso il federalismo fiscale.* Una reale autonomia impositiva andrebbe a stimolare una maggiore efficienza della pubblica amministrazione: se i governi locali si finanziassero direttamente, sarebbero incentivati a controllare e migliorare la

<sup>10</sup> Cfr. B. Caravita, (2009), "La sussidiarietà come strumento di governo", in Atlantide n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano, pag 31.

<sup>11</sup> Lester M. Salamon, (2009), "Modello di new governance, cioè di sussidiarietà", in Atlantide n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano, pagg. 25-26.

- propria spesa.
2. *Ripensare le modalità di reclutamento del personale.* Servono profili eccellenti indipendentemente dall'età, propensi al rischio, disposti a lavorare nella pubblica amministrazione anche per periodi limitati. Occorre lasciare alla dirigenza apicale maggiori margini di flessibilità rispetto all'individuazione dei funzionari.
  3. Un'importante leva di cambiamento dell'organizzazione interna agli enti risiede nell'implementazione di adeguati e incisivi sistemi di *valutazione*. Non si può, infatti, parlare di motivazione se le persone che lavorano nelle amministrazioni non sanno cosa fare, non hanno gli strumenti per farle bene e non sono premiati per quello che hanno fatto.

### *Rapporto fra la Dottrina sociale della Chiesa cattolica e le scienze sociali.*

Ai fini di un approfondimento sul tema della sussidiarietà occorre recuperare, in modo deciso e opportuno, lo studio e l'approfondimento della Dottrina sociale della Chiesa cattolica nell'ambito della quale si è posto sin dalle origini e si è affermato, si potrebbe dire ormai nei secoli, il significato più ampio di tale concetto.

Sarebbe utile, allora, approfondire innanzitutto il senso del rapporto fra la Dottrina sociale e le scienze umane e sociali, tra le quali si trovano anche l'economia, l'economia aziendale e la scienza politica e amministrativa.

Oggi le scienze sociali, come la sociologia o l'economia, hanno una loro autonomia scientifica e procedurale che la Dottrina Sociale della Chiesa non solo riconosce, ma apprezza e valuta positivamente. Tuttavia, tale autonomia è stata storicamente conseguita anche sullo stimolo, di concezioni delle scienze sociali che tracciano un fossato incolmabile tra esse e i valori morali, quindi anche con la DSC. Un certo residuo d'impostazione positivista e neopositivistica, la dottrina weberiana dell'avalutatività delle scienze sociali, la dottrina humanista della "grande divisione", ossia dell'incommensurabilità tra giudizi empirici e giudizi di valore, tra essere e dover-essere, hanno fortemente contribuito a promuovere il processo di autonomizzazione delle scienze sociali dalla filosofia morale, entro il cui ambito epistemico erano ascritte fino al XVIII secolo. Caratteristica comune ai tre orientamenti che abbiamo richiamato qui sopra è la netta separazione tra mezzi e fini, tra ragione e decisione, tra descrizione e valutazione.

Oggi sembra che questo schema sia entrato in crisi. Da un lato si costata che le scienze sociali non solo descrivono quanto accade, ma anche, con le idee dei sociologi e degli economisti, modificano quanto accade e contribuiscono a orientarlo. Quest'aspetto mostra che la presunzione di neutralità è, appunto, una presunzione. Dall'altro si capisce che le scienze sociali, chiudendosi nella loro presunta indipendenza da orientamenti di sorta, perdono la capacità di comprendere la complessità sociale contemporanea che è caratterizzata dalla mescolanza di elementi quantitativi e qualitativi. In altre parole si sta sperimentando che la separatezza dal mondo delle valutazioni sta creando un deficit nella stessa capacità scientifica di comprensione ed esplicitazione dei fenomeni sociali.

S'innesta a questo punto il rapporto profondamente interdisciplinare con la DSC. Quest'ultima e le scienze sociali sono solidalmente impegnate a dimostrare come la scienza sociale, pur rimanendo autonomamente se stessa, può e anzi deve assumere al proprio interno elementi valutativi non per esigenze moralistiche o perché il singolo sociologo o il singolo economista è credente, ma per motivi epistemologici, ossia perché la loro scienza sia più scienza. Un esempio, che riguarda molto da vicino la DSC, può essere quello del rapporto tra solidarietà e mercato. Nella concezione avalutativa dell'economia, il mercato andrebbe analizzato descrivendo asetticamente i suoi meccanismi. La solidarietà entrerebbe in gioco solo dopo e a margine dell'indagine economica, o come espressione della decisione politica (lo Stato) o come espressione della decisione morale, ossia della compassione personale per i poveri e dell'elemosina. In questo modo, però, si viene a ipotizzare una separazione tra etica ed economia che non aiuta a comprendere tanti fenomeni economici. L'importanza dei rapporti etici nella moderna impresa orizzontale, la necessità di stabilire quali beni debbano passare per il mercato e quali no, come impostare economicamente un sistema moderno di welfare, la gestione delle risorse destinate alla sanità, la valutazione economica

della povertà o della disoccupazione non sono nemmeno affrontabili da un'economia che non voglia farsi contaminare dall'elemento valutativo. Se questo è vero, allora tra la DSC e le scienze sociali si dà la possibilità di un fecondo rapporto interdisciplinare".<sup>12</sup>

Allo scopo di esemplificare la positività e della fecondità del percorso si potrebbe, ad esempio, recuperare dalla Dottrina sociale della Chiesa cattolica il concetto della "concordia degli ordini" che, insieme alla sussidiarietà, è fondamentale per un'idea di società e di convivenza comunitaria. Esso consiste nella capacità di mettere d'accordo le varie istanze che animano la società civile. Il compito di chi governa deve essere, allora, anche quello di trovare un modo per mettere assieme i soggetti e comporre il dialogo sociale. Gli strumenti di rendicontazione sociale si muovono proprio dal punto di vista di creare una qualità di relazioni fra le varie componenti sociali e, pertanto, si può trovare nella DSC un serio contributo per l'affermazione e l'implementazione di questa concezione dello Stato e del rapporto con la società. Allargando, poi, lo sguardo ai problemi più generali si può analizzare un percorso che ha visto il tramonto di tre cicli culturali.

Le tre grandi culture cui si è abbeverato lo sviluppo italiano degli ultimi centocinquanta anni sono sempre meno spendibili come fattori di mobilitazione sociale e politica. La prima è la cultura risorgimentale, quella che ha fatto storicamente l'Italia e gli italiani, per cui il futuro del Paese era legato alla centralità dello Stato come grande soggetto fautore di regole omogenee sottoposte a costante controllo e rispetto. La seconda è la cultura riformista nata nel secondo dopoguerra, per cui le classi dirigenti modificano le strutture pubbliche in risposta ai bisogni sociali. «Oggi chi ha bisogno di garanzie per la sua vita anziana non crede che il suo problema sarà risolto dalla riforma delle pensioni, chi ambisce a dare ai figli livelli formativi competitivi non crede che servirà la riforma della scuola e dell'università, chi avverte la drammaticità della propria posizione occupazionale non crede nella riforma del mercato del lavoro, chi avverte l'inefficienza degli apparati burocratici non crede che sarà una riforma della Pubblica Amministrazione a ridare agevolezza al rapporto fra cittadini e Stato». Infine, dagli anni '70 in poi si è affermato il terzo ciclo, quello del protagonismo individuale, con la crescita esponenziale del lavoro autonomo e della piccola e piccolissima impresa, del soggettivismo nei comportamenti, della personalizzazione del potere politico, dell'ideologia della competizione e del mercato. Anche il primato della soggettività è destinato a sfarinarsi silenziosamente. «L'individualismo vitale è sempre meno capace di risolvere i problemi della complessità che lo trascende, il soggettivismo etico mostra la corda rispetto all'esigenza di valori condivisi, la spietatezza competitiva e la carica di egoismo che derivano dal primato della soggettività hanno creato squilibri e disuguaglianze sociali che pesano sulla coesione collettiva». Che cosa verrà dopo? «Nella psicologia collettiva c'è nel profondo un dolente mix di stanchezza e vergogna per i tanti fenomeni di degrado valoriale, o almeno comportamentale, che caratterizzano la vita del Paese. E c'è di conseguenza la speranza di uscirne, con una propensione a pensare al dopo, a una società capace di migliorarsi". Le discussioni in corso "guardano indietro", sono cioè condizionate dall'inerziale permanenza dei tre cicli precedenti, oppure "fuggono in avanti, rincorrendo una fantomatica ipotesi di nuova ontologia", individuata talvolta nel fondamentalismo dei valori e della loro radice religiosa, talvolta nel fondamentalismo della scienza.<sup>13</sup>

La Dottrina sociale della Chiesa cattolica potrebbe, anche a questo riguardo, rappresentare un autorevole punto di riferimento per evitare il fondamentalismo dei valori religiosi e, per la sua natura molto più subdola e pericolosa, il fondamentalismo scientifico e tecnocratico.

### *La riforma della politica.*

Nel dicembre 2009 è stato presentato e pubblicato il Rapporto annuale 2009 - 43° Rapporto sulla

---

<sup>12</sup> G. Crepaldi e S. Fontana, (2006), "La dimensione interdisciplinare della Dottrina sociale della Chiesa", Edizione Cantagalli, Siena, pag. 127-129.

<sup>13</sup> <http://www.censis.it/277/280/339/6954/6982/6972/content.asp> - Il Rapporto annuale 2009 - 43° Rapporto sulla situazione sociale del Paese/2009.

situazione sociale del Paese/2009 del Censis. Nel rapporto è proposto un giudizio impietoso sulla vita politica italiana e lanciato un monito sul primato dell'opinione rispetto alla serietà e opportunità di un lavoro d'interpretazione sistemica orientata alla definizione degli indirizzi politici.

“La politica è forse l'unica professione per la quale non si ritiene necessaria alcuna preparazione”. La via d'uscita dall'attuale impasse è recuperare la dimensione collettiva della partecipazione. Occorre tornare alla politica intesa come coinvolgimento in tutto ciò che riguarda la polis. La crisi ha accentuato una tendenza già molto forte in precedenza. Ognuno tende a rintanarsi nel proprio individualismo e pensa sempre più solo a ciò che può succedere a brevissimo periodo. Niente di male in questo, ma non basta. Da quindici anni non c'è più coinvolgimento, con un'unica grande eccezione, il volontariato. Quando si parla di coinvolgimento in dimensioni più ampie del proprio singolare d'immediato interesse, il rapporto Censis fa riferimento non solo alle grandi istituzioni pubbliche - partiti, sindacati, ecc - ma rileva la necessità di un recupero della progettualità collettiva che si può esprimere anche nel proprio lavoro, nel cerchio dei propri interessi. Se continueremo a pensare solo all'oggi e solo al nostro specifico particolare, senza collegarlo a nuove idealità o a una rinnovata progettualità, non riusciremo a uscire realmente dall'attuale crisi, che è non solo economica, ma anche sociale, valoriale e, quindi, alla fine di nuovo individuale.

“Viviamo in un mare tumultuoso di opinioni. Tuttavia, le parti sociopolitiche, partitiche o giornalistiche, anche quando non cedono al degradarsi verso il gossip, restano prigioniere nell'esasperazione di un diffuso antagonismo (talvolta a forte tasso di personalizzazione) che non permette loro di uscire dal recinto dell'opinionismo. Nell'antagonismo vissuto colpo su colpo, i soggetti politici perdono il ruolo di ricerca, sintesi interpretativa e proposta che solo può legittimarne la leadership. Non abbiamo nessuno spazio di autorità condivisa, e non bastano a restituire allo Stato autorità e fiducia isolati episodi di un buon governo del fare. La corrosione esercitata dal primato dell'opinione ha comportato un grande deficit d'interpretazione sistemica, di capacità e volontà di definire una direzione di marcia su cui orientare gli interessi in gioco”.<sup>14</sup>

È possibile, allora, concepire la politica come un modo per contribuire al benessere di ogni singola persona e per incrementare il bene comune connesso alla *polis*? Esistono realtà politiche e amministrative che testimoniano e descrivono questa possibilità? Si è in grado di discernere la realtà di là dell'immagine che ci siamo fatti di essa o della lettura oscurata da pregiudizi ideologici o politici? Il punto di riferimento, anche in questo caso, non può che essere la persona e le persone nella loro qualità di testimoni che incarnano e sperimentano questa possibilità nell'ambito di esperienze vissute e reali.

A questo riguardo, la differenza non la fanno innanzitutto le leggi o i sistemi migliori, ma lo spessore degli uomini, la grandezza del loro cuore, che inevitabilmente ha un'origine altra rispetto alla politica. La politica, del resto, è semplicemente una fatica quotidiana rivolta alla costruzione di un tentativo positivo. Uno sforzo umano e quindi di per sé sempre imperfetto, come lo sono tutti i tentativi, in ogni campo, dall'impresa alla ricerca fino alla vita affettiva. Ogni nostro gesto è sempre sottoposto al limite e all'errore e dunque alla critica. Ciò di cui la politica ha bisogno, quello di cui tutti noi ha bisogno, è un anelito positivo, volto a costruire anziché a distruggere. Costruire è un verbo faticoso, che non implica mai un successo garantito e risultati certi. È più facile mandare tutto a monte: serve meno fatica e talvolta il successo è immediato. Poi non restano che macerie. Eppure siamo tutti sulla stessa barca, la barca della famiglia umana – che si chiami Nazione, Regione, Comune – e questa barca procede sole se qualcuno fa la fatica di mettersi ai remi.

Esistono ancora ideali che appassionano e valori che tengono uniti. Occorre partire proprio da questo. Da ciò che unisce, non da quello che divide. Da ciò che include, non da ciò che esclude.

Il funzionamento e i meccanismi del potere sono intrinseci ovunque delle tre grandi tentazioni che hanno attraversato la storia e che Eliot, oltre mezzo secolo fa, chiamava “l'usura, la lussuria e il potere”. I nuovi dei e idoli che avanzano se non c'è un Altro, Dio... Lussuria, denaro e potere esistono. Pretendono da millenni di definire l'uomo, di rinchiuderlo prigioniero e schiavo, ma

---

<sup>14</sup> *Ibidem.*

l'essere umano è altro. La sua dimensione non è definibile dentro una formula matematica. "Potere" non è un sostantivo ma un verbo all'infinito. Non contiene in sé alcuna negatività morale. Il potere è la possibilità di fare. Esso diventa un corollario inutile quando chi lo detiene non sa come utilizzarlo per il bene di tutti e lo usa solo per dare lustro a se stesso. Quando però gli obiettivi sono chiari, la possibilità di fare, il potere, diventa uno strumento indispensabile per raggiungere quel bene comune che la politica dovrebbe sempre ricercare.

Il rimedio ai mali della società che lasciano il cittadino isolato e solo nei confronti di questo tipo di "potere" – il rimedio allo statalismo, figlio di una degenerazione culturale, prima ancora che politica, dove la sfiducia nell'uomo ha preso il sopravvento – è la sussidiarietà.<sup>15</sup>

In Regione Lombardia, in questi ultimi decenni, si è cercato di affrontare la rinascita della *polis*. Si è operato per dare rilevanza e, conseguentemente, riconsegnando "la possibilità di fare" ai corpi intermedi, alle associazioni e alle formazioni sociali. Dentro una simile azione di governo e amministrativa c'è, certamente, la concezione cattolica della politica ma ancora prima è affermata la certezza del primato della persona su qualsiasi organismo sociale.

Nell'ambito di questa riflessione la questione della vita ha un valore paradigmatico, esprime la consistenza dell'umanità. Non a caso Benedetto XVI avverte: "Se non si rispettano il diritto alla vita e alla morte naturale, se si rende artificiale il concepimento, la gestazione e la nascita dell'uomo, se si sacrificano embrioni umani alla ricerca, la coscienza comune finisce per perdere il concetto di ecologia umana". Il Papa richiama l'uomo a un limite. La persona non può decidere quando produrre una vita, valutare con razionalità e scienza quando questa è degna di essere vissuta o no. La vita è un dono. Questo è un fatto che un politico non può ignorare. E allora, è più saggia una politica che come un geometra stabilisca i confini tra cosa è bene e cosa è male, tra vita e morte, oppure una *polis* che riconosce il Mistero e che applica il principio di precauzione ogni volta che è costretta a trattare con la materia umana?... Questa è una via che può garantire la conservazione della convivenza civile tra gli uomini.<sup>16</sup>

Ciò che si è sin d'ora prospettato potrebbe apparire solo l'esplicitarsi di buone intenzioni o la retorica di belle parole. La realtà invece, come viene descritta dalla letteratura, è testarda. S'impongono con evidenza alla nostra attenzione fatti e persone, come Raffaele Cattaneo, Assessore alle Infrastrutture e Mobilità della regione Lombardia, il quale, messo di fronte alla possibilità di rimettersi in gioco nell'avventura politica, dice di sé: "Se avessi scelto la politica era per quel seme, che un Altro aveva messo dentro di me e avevo scorto fin da bambino, era cresciuto nel tempo attraverso un lungo percorso, che era stato anche uno straordinario cammino di preparazione. Sì, avrei fatto politica, non innanzitutto per convenienza, ma per vocazione".

### **La sussidiarietà nella Regione Lombardia.**

A questo punto, piuttosto di proporre nuovamente i principi e la concezione dell'idea di sussidiarietà, già trattati in precedenza, si ritiene utile porre l'attenzione sull'esperienza della Regione Lombardia come un tentativo autorevole e rappresentativo dell'applicazione, in termini d'indirizzo politico e di pratica amministrativa, del modello che si richiama al principio di sussidiarietà nella gestione della cosa pubblica. Tale principio ha determinato, in questi ultimi quindici anni nella società lombarda, percorsi innovativi, sia a livello di architettura istituzionale e sia a livello di grandi temi della vita civile come l'istruzione, la formazione, il lavoro, l'assistenza e la sanità. L'adozione di tale principio, da parte di realtà istituzionali, provoca, tra l'altro, anche l'effetto di esaltare la dimensione politica. Ciò accade perché applicare il principio di sussidiarietà nell'esercizio del governo di un territorio e nella gestione amministrativa, chiede di decidere – congruamente e razionalmente – a quale livello (istituzionale, territoriale e sociale) vadano allocate le decisioni e le risorse relative.

---

<sup>15</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.191-192.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pag. 195.

È stato proprio applicando il principio di sussidiarietà che la Regione Lombardia ha sperimentato forme innovative di soluzione ai problemi, favorendo un rinnovato protagonismo sociale e l'introduzione di forme di competizione pubblico-privato e di 'quasi-mercato' in una molteplice gamma di servizi: dalla sanità agli interventi sociali; dall'istruzione e formazione professionale alle politiche dell'occupazione e il lavoro; dalle politiche abitative alla cooperazione internazionale allo sviluppo.

La sussidiarietà è solitamente sempre stata concepita come una teoria e una metodologia di governo da applicare nell'ambito dei servizi alla persona, soprattutto laddove si registrano i fallimenti del mercato. Dove esiste, d'altra parte, una realtà sociale forte come quella lombarda, che pone domande e mette sul tavolo proposte concrete, l'Istituzione non può che adoperarsi per trovare una modalità efficiente per soddisfare il dinamismo di queste soggettività e di ampliare l'area d'influenza e di gestione delle dinamiche sociali.

Così di fronte alla consapevolezza che l'imprenditoria, i corpi intermedi, e i cittadini lombardi erano pronti a diventare protagonisti del cambiamento, invece di recarci a Roma per chiedere al ministro di turno le 'risorse per fare', abbiamo chiesto molto più economicamente la 'libertà di fare'.

Il concetto è molto semplice e presuppone un patto con il Governo centrale: noi vi chiediamo pochi soldi per le opere pubbliche, in cambio voi ci trasferite l'esercizio delle competenze per poterle costruire. Questa, in sintesi è la matrice culturale che ha sorretto la Regione Lombardia in tutti questi anni. Si tratta di una scommessa sulla società, in particolare su un tessuto produttivo come quello lombardo in grado di proporre alternative serie e non opportunistiche.

- 1- *Accordi di programma*. Da subito sono diventate occasioni di discussione politica, dove la ricerca di soluzioni condivise ha visto tutti i partecipanti uniti nell'obiettivo di trovare mediazioni possibili.
- 2- Un secondo pilastro poi, introdotto dalla Regione Lombardia per facilitare il dialogo e lo sveltimento delle procedure, consiste nell'individuazione di uno *strumento tecnico, di un braccio operativo della Regione* capace di parlare la stessa lingua delle imprese, al posto del linguaggio, per molti di loro incomprensibile, della burocrazia.
- 3- E infine, ma non certo per importanza, l'introduzione massiccia del *project financing* quale via alternativa al finanziamento pubblico per la costruzione di opere infrastrutturali. Con il *project financing* si sperimenta concretamente la possibilità che il finanziamento delle opere pubbliche possa essere affidato al mercato. In questo contesto lo Stato si spoglia di una propria prerogativa per concederla ai privati, il tutto ovviamente all'interno di un contratto che disciplina i compiti dei vari soggetti protagonisti. Da un lato è necessario, pertanto, definire le finalità pubbliche che il privato s'impegna a garantire e dall'altro i vantaggi di cui lo stesso può legittimamente beneficiare.<sup>17</sup>

#### *Il rapporto con i cittadini e con le aggregazioni sociali lombarde.*

Dal citato Rapporto 2009 del Censis si evidenzia come nell'ambito delle problematiche inerenti allo sviluppo socio-economico del Paese, esista una fragilità a livello di territorio documentata anche dal declino delle opere pubbliche. Nel nostro Paese i beni pubblici attraversano un ciclo di progressivo indebolimento. Dal dopoguerra a oggi gli eventi disastrosi hanno determinato la perdita di 1.446 vite umane e un costo per la collettività di 16,6 miliardi di euro (al netto delle tragedie del Vajont del '63 e della Val di Stava del 1985, che hanno causato rispettivamente 1.909 e 265 morti). Il livello di esposizione è elevatissimo: le aree a rischio di frana e a rischio alluvionale coprono rispettivamente il 5,7% e il 4,4% del territorio nazionale. Sono 5.708 i comuni interessati da fenomeni franosi, con 992.400 persone a rischio (circa l'1,7% degli italiani). E quasi tre milioni sono gli italiani esposti a rischio sismico «elevatissimo», circa ventiquattro milioni se si considerano le aree a rischio 'elevato'.

---

<sup>17</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.57-58.

La manutenzione dei beni comuni, allora, come contributo alla sicurezza e come investimento anticiclico, potrebbe proprio costituire una strada di ripresa, anche economica, dello sviluppo. È ormai urgente un forte ritorno di attenzione sul tema della manutenzione. Il campanello d'allarme per lo stato manutentivo di molte attrezzature pubbliche e reti tecnologiche è già suonato e fa coincidere il tema della manutenzione con quello della sicurezza. Lo stock di edilizia scolastica pubblica è composto da 42 mila strutture, di cui quasi la metà non dispone di un certificato di agibilità. Stimando un costo medio per la messa a norma di 300-350 mila euro per ogni struttura, con un investimento di un miliardo di euro si otterrebbe la messa a norma di circa 3 mila scuole (pari al 7% dello stock). Lo stock di edilizia ospedaliera pubblica è composto da 654 strutture. Stimando un costo medio per la messa a norma pari a circa 9-10 milioni di euro per ospedale, con un investimento di un miliardo di euro si otterrebbe la messa a norma di circa 100 ospedali (pari al 15% dello stock). Si può stimare inoltre la presenza sul territorio nazionale di circa 149 mila impianti sportivi (dei quali il 53% di proprietà pubblica), per cui con un investimento di un miliardo di euro si potrebbero mettere a norma circa 20 mila impianti sportivi di dimensione medio-piccola (palestre, piscine). Anche la rete degli acquedotti (poco meno di 300 mila km) è vecchia (l'età media delle infrastrutture è di circa trent'anni) e scarsamente mantenuta. Più del 40% del volume d'acqua erogata viene disperso (più del 50% nelle regioni meridionali). Con un investimento di un miliardo di euro da destinare ad azioni di ricerca e sistemazione delle perdite si possano recuperare alla piena funzionalità circa 100 mila km di condotte, equivalenti a un terzo della rete nazionale.

Nell'intraprendere, da parte di un'amministrazione, le strade degli investimenti sulle infrastrutture si costata che nel nostro Paese, e certo non solo in Lombardia, esiste, tra varie e molteplici difficoltà, anche un problema legato al consenso della cittadinanza. Viviamo in una democrazia che fatica a creare il processo di comunicazione legato ai benefici di un'opera pubblica. Per decenni siamo stati abituati a pensare allo stato come al soggetto onnipotente. Ad esso è attribuito, per definizione, il diritto di esercitare in maniera esclusiva il potere di governo sulla propria comunità territoriale, cioè sugli individui e sui beni a essi appartenenti. Tale potestà d'imperio presuppone anche il diritto all'uso della forza. Lo Stato non deve spiegare, impone. Questa concezione non ha contribuito a creare una cultura atta a illustrare le ragioni positive di un intervento pubblico.

Per anni si è proceduto costruendo coattamente infrastrutture di sicuro interesse per il Paese ma senza il coinvolgimento dei cittadini e degli enti locali. Che cosa ha prodotto questo metodo? Il blocco di decine di opere.

In Italia coloro che sono a favore di un'opera pubblica generalmente sono tanti, indeterminati, distribuiti sul territorio e incapaci di percepire appieno e con serietà il beneficio dell'opera stessa. I contrari, invece, sono pochi, arrabbiati, stesso concentrati in un luogo preciso, e hanno chiarissima l'idea del danno che l'opera provocherà. Il fronte del "no" ha sempre un obiettivo, che è quello di bloccare i lavori, e i contestatori sono in grado di spiegarne i motivi molto meglio di coloro che sono a favore. Il fatto che le ragioni del "no" sono chiare, mentre quelle del "sì" tendenzialmente opache, costituisce uno dei problemi più gravi del processo decisionale. Così accade che anche quando un'opera rappresenta con evidenza un interesse generale spesso si abbandona per l'incapacità di argomentarne le ragioni positive.<sup>18</sup>

Per fare fronte a questa situazione l'esperienza lombarda ci suggerisce che, prima ancora degli strumenti governativi, dei protocolli d'intesa e delle strategie negoziali, è necessario, piuttosto, cercare il consenso sul territorio, nel dialogo con i cittadini. Questa è, innanzitutto, una scelta culturale che nasce dalla convinzione che c'è un valore nella persona, sacro e inviolabile. L'uomo è immagine e somiglianza di Dio, pertanto, quanto ho a che fare con una persona, non posso che partire dal presupposto che quanto egli esprime è riferibile a un valore. Ogni volta che s'instaura una relazione con l'altro accresce anche la capacità di agire nella realtà.

Di conseguenza, anche quando una posizione è esasperata da condizioni oggettive, è necessario

---

<sup>18</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.141.

calarsi nei panni di quell'aspirazione per aiutare quell'individuo, quell'uomo, quel comitato di cittadini, a cercare le condizioni per superarla.

Occorre, allora, creare le condizioni affinché tutti abbiano la possibilità di esprimere le perplessità del caso e tutte le posizioni siano valorizzate. Questa è la forza del dialogo.

Alla base di quest'approccio esiste una dimensione culturale che viene prima dell'essere politico e che può essere sintetizzata nelle tre premesse de *Il senso religioso* di don Giussani:

1. *"Il realismo"*, cioè la capacità di amare la realtà, più dell'idea che ti sei fatto di essa...per ogni indagine seria su ciò che ci circonda occorre una mentalità aperta che abbia come oggetto dell'osservazione l'interesse dell'avvenimento reale.
2. La seconda premessa è la *"ragionevolezza"*, esigenza strutturale dell'uomo che va ben oltre la razionalità scientifica e la dimostrabilità. Che una certa cosa sia ragionevole, si manifesta molto spesso attraverso la convergenza di "segni" che singolarmente significano poco, ma nel loro complesso danno certezza riguardo a un soggetto.
3. E infine la *"moralità"* che si traduce nella capacità di usare con pienezza quella tendenza naturale che ti fa attrarre alla realtà. È necessario piegarsi e capire il punto di vista dell'altro, perché non è escluso che la sua prospettiva sia più giusta della tua.

Quale documentazione della fecondità di questo metodo attuato in un contesto amministrativo si cita, nuovamente, l'esperienza dell'Assessore alle Infrastrutture della Regione Lombardia, dove recita: "Quando sono riuscito ad applicare, non senza errori, questo modello mi sono accorto che ognuno riesce a esprimere il meglio di sé. Ho sperimentato questa verità in migliaia d'incontri dove, riconoscendo dignità all'altro e chiamandolo a una responsabilità, le posizioni cristallizzate tendono a diventare fluide, ragionevoli, dialoganti. È evidente che si tratta di un lavoro educativo."<sup>19</sup>

Alla base di questa impostazione c'è la necessità di riconoscere nella relazione con l'altro un valore superiore anche rispetto all'oggettiva bontà dell'opera.

Si tratta, allora, di trovare soluzioni ai problemi che sappiano conciliare le ragioni che sostengono l'opportunità di realizzare un'infrastruttura con le esigenze particolari delle persone e delle comunità. Nessuna carta bollata, per quanto perfetta nella procedura, sarebbe mai in grado di apprezzare o di attivare questo percorso. Nessuna normativa può generarlo, un Commissario di Governo neppure, anzi egli è potrebbe proprio rappresentare l'esplicitazione del pregiudizio a fin di bene. La logica dei commissariamenti governativi a livello territoriale rappresenta esattamente la negazione del principio relazionale.

Il percorso si basa, piuttosto, sull'esigenza e l'opportunità, anche politica, di riportare il potere vicino ai cittadini e questo è possibile solo attraverso un'azione che realizzi una prossimità con il territorio. Ancor prima è necessaria e presupposto indispensabile una prossimità con chi in democrazia è il Sovrano, in altre parole il popolo.

È fondamentale, allora, impegnarsi per costruire esempi di governo delle istituzioni e modelli di pratiche amministrative: se nel deserto cresce un fiore, ciò dimostra che il seme può attecchire e che, pertanto, possono crescere, con il tempo milioni di fiori.

La Lombardia ha generato, in questi anni, un esempio di governo innovativo, che può essere descritto come un modello di sussidiarietà applicata alla *res publica*.

#### *La macchina amministrativa.*

In questi tempi è quasi paradossale affermare che la pubblica amministrazione, se gestita bene, è in grado di far meglio anche del privato profit e non profit. Forse sarebbe più corretto affermare che la gestione pubblica è in grado di far molto meglio insieme al privato! A condizione che ciascuno sappia interpretare correttamente il proprio ruolo senza voler invadere o impadronirsi del campo altrui.

La sfida per la pubblica amministrazione consiste innanzitutto nel tradurre in prassi le buone idee

---

<sup>19</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.144.

che sono dichiarate nelle competizioni elettorali da parte dei candidati. È sempre più evidente che per realizzare gli impegnativi programmi di mandato elettorali occorre cambiare anche il modo di governare le Istituzioni pubbliche che, con il consenso popolare, si vanno a governare e dirigere.

La riforma e la riorganizzazione della cosiddetta “macchina amministrativa” della Regione Lombardia hanno percorso una strada di trasformazione sin dall’insediamento, avvenuto quindici anni fa, della Presidenza Formigoni. La Regione si concepisce da subito come un governo, che delega e trasferisce verso il basso le competenze amministrative – aiutata in questo dall’applicazione delle Leggi Bassanini che in regione avvenne massicciamente al termine di un percorso condiviso con gli enti locali – e che sa fare programmazione, indirizzo e controllo.

La riforma amministrativa attuata si è basata su tre capisaldi:

- *il modello organizzativo ereditato era rigidamente verticale*: era abituale per i funzionari regionali rapportarsi verso l’alto o verso il basso, ma assolutamente inusuale guardarsi di fianco e in faccia. Ogni problema era gestito nel proprio ufficio, nel rispetto del ruolo gerarchico, ma era del tutto inconsueto rapportarsi con un collega di un altro assessorato che magari stava affrontando la stessa problematica... Dentro questo tipo di organizzazione era impossibile gestire la struttura per obiettivi o affrontare progetti strategici. Nessuno, tantomeno i dirigenti, si sentiva responsabile dell’intero progetto, al più del singolo elemento. Se volevamo rispettare il patto con gli elettori era indispensabile che la dirigenza fosse in grado di cogliere l’obiettivo che le era affidato e di trasformarlo in un progetto realizzabile.
- *Mancava un modello adeguato e concreto di programmazione regionale*. Lo Statuto regionale, tutte le leggi e l’organizzazione apparentemente erano informate alla “politica di piano”, ereditata dalla cultura un po’ sovietica dei piani quinquennali tipici della programmazione degli anni settanta. In realtà non c’era nulla. Sembrava assente addirittura l’idea stessa che un programma politico dalla carta dovesse passare alla sua realizzazione! Questa constatazione ci mise di fronte alla stringente urgenza di elaborare un programma con metodologie adeguate... Una programmazione costruita dal basso, non calata dall’alto. Questo metodo ha contribuito a omogeneizzare i linguaggi, chiarire compiti e obiettivi e introdurre una nuova cultura della pubblica amministrazione regionale... è stata sempre lontana l’idea di usare il capitale umano a disposizione alla stregua di un’appendice della macchina. Non gli uomini come strumenti, ma gli strumenti a disposizione degli uomini. I risultati che siamo riusciti ad ottenere nascono proprio da quest’approccio, dal fatto che il lavoro non doveva essere improntato sull’anonimato o sul formalismo, bensì vissuto come luogo della creazione umana, dove fiducia e valorizzazione reciproca costituivano l’essenza dell’esperienza.
- Il terzo caposaldo è stato *l’applicazione concreta del concetto di partenariato economico e sociale*, in assoluta sintonia con l’idea di sussidiarietà... Governare non è comandare! Governare è una funzione che assomiglia alla direzione d’orchestra: agisce tanto più e tanto meglio quanto più è in grado di far funzionare bene gli altri, di far “suonare” all’unisono tutti gli strumenti, cioè tutti quelli che animano la società: associazioni, i corpi intermedi, la società civile e le istituzioni locali.<sup>20</sup>

Si propone, infine, l’autorevole contributo, avvalorato dall’esperienza professionale, di uno dei primi, sia in ordine cronologico e sia di responsabilità gestionale, protagonisti dell’attuale esperienza amministrativa della Regione Lombardia che è all’origine dell’attuazione di un modello sussidiario nella gestione di un’istituzione pubblica, il Segretario e Direttore generale, Nicolamaria Sanese che in un’intervista si esprime così: “Affinché si possa rinnovare la macchina amministrativa e riprogrammare l’attuazione delle politiche ponendo il cittadino al centro e modellando il funzionamento dell’istituzione sulle esigenze della società civile si può tentare, per

---

<sup>20</sup> Cfr. R. Cattaneo, (2009), “La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture”, Guerini, Milano, pag.156-158.

affermare un'amministrazione sussidiaria, di attivare negli organi tecnici direzionali e coinvolgendo tutti i collaboratori, un processo fondato su cinque pilastri:

- *Conoscere*: non basta elaborare una teoria e applicarla in modo standard alla realtà; bisogna conoscere bene il territorio e le esigenze; bisogna coltivare il rapporto con chi opera;
- *Sperimentare*: quando conosco ciò che ho davanti posso seguirne il cambiamento e supportarlo; allora posso mettere in campo delle ipotesi innovative;
- *Coinvolgere*: la sussidiarietà non si può calare dall'alto. È necessario coinvolgere nei processi amministrativi gli attori sociali, che così diventano co-produttori delle novità che progettiamo;
- *Connettere*: le risposte si trovano già nella società, ma le Istituzioni possono fare qualcosa che i soggetti che operano sul territorio non possono fare da soli, cioè farli incontrare; avendo uno sguardo d'insieme i Governi degli enti locali sono chiamati a diventare un amplificatore di relazioni sociali, favorendo l'incontro tra un bisogno e la sua risposta;
- *Facilitare*: l'esito di queste azioni è che l'attività istituzionale non è più ostacolo alla vita delle persone (come, storicamente, la burocrazia) ma un facilitatore, perché ha risorse e obiettivi (dati dalla politica) da mettere al servizio della società".<sup>21</sup>

Nel tentativo, allora, di *promuovere una sostanziale innovazione del modello di governance locale*, perseguendo una più integrata cooperazione tra istituzioni, imprese e soggetti privati (associazioni, ecc.) è emersa, come già citato nel percorso svolto di pianificazione strategica riminese, la proposta del professor Stefano Zamagni di una *governance locale sussidiaria e circolare* che si basa sull'esistenza di "ponti di collegamento" tra le tre sfere del pubblico, del settore produttivo e del mondo del non profit.

Lo strumento del Piano strategico, già avviato e realizzato, oltre che nel riminese, da molte istituzioni in Italia e nel mondo, potrebbe costituire un rilevante contributo per l'affermazione di una nuova modalità di rapporto tra istituzioni e società civile. Si tratta, pertanto, di perseguire un modello di governo locale dove i vari soggetti sociali, economici e istituzionali, ossia organizzazioni *profit*, *non profit* e amministrazioni pubbliche partecipano con pari dignità all'elaborazione delle politiche di sviluppo socio-economico del territorio.

In questo senso un apporto autorevole e documentato, in termini d'indirizzo politico e di pratica amministrativa, ci proviene certamente dall'esperienza di governo della Regione Lombardia.

---

<sup>21</sup> L. Violini, (2009), "Intervista a Nicola Sanese. Segretario generale della Regione Lombardia", in *Atlantide* n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano, pag. 142.

## BIBLIOGRAFIA PER UN APPROFONDIMENTO

AA.VV. (2005), *“Bilancio sociale - Linee Guida per le amministrazioni pubbliche”*, Dipartimento FF.PP. – FORMEZ, Roma.

AAVV. (a cura di), (2006), *Misurare per decidere. La misurazione delle performance per migliorare le politiche pubbliche e i servizi*, Rubbettino Editore.

AA.VV. (2001), *Etica e finanza e valore d'impresa*, Milano, Egea.

Abравanel R. (2008), *Meritocrazia. 4 proposte concrete per valorizzare il talento e rendere il nostro paese più ricco e più giusto*, Garzanti, Milano.

Angelini B. (2008), *“Un decennio di politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane nel sistema delle autonomie regionali italiane- Ricerca ed analisi comparata tra alcune Regioni italiane”*, pubblicazioni IReR (Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia), Milano.

Angelini B. (2007), *“Strumenti di governance delle risorse umane nella P.A.”* in *2004-2006: tre anni con i professionisti delle Pubbliche Amministrazioni. Dall'esperienza d'aula alla comunità professionale in rete*, Edizioni Ass.For.SEO., Roma.

Angelini B. (2007), *“La formazione per la qualità della gestione delle risorse umane.”* in *“2004-2006: tre anni con i professionisti delle Pubbliche Amministrazioni. Dall'esperienza d'aula alla comunità professionale in rete”*, Edizioni Ass.For.SEO., Roma.

Angelini B., Jaime Rojas Elguela, Senatore Giancarlo, (2006), cap. 3 *“Il governo del personale nel contesto delle Amministrazioni pubbliche europee”*, in *“La Governance delle Risorse Umane: Strumenti di gestione e modelli innovativi”*, ed. Formez e FFPP, Roma.

Angelini B., Burgarella M., Arcuri F. P., (2006), cap. 2 *“Il governo del personale negli enti locali del Mezzogiorno d'Italia”*, in *“La Governance delle Risorse Umane: Strumenti di gestione e modelli innovativi”*, ed. Formez e FFPP, Roma.

Angelini B. (2003), cap. 10 *“Il Peg globalizzato”*, in Luca Tamassia (a cura di) *“Il Manager dell'Ente Locale. Nuove strategie per organizzare l'amministrazione, gestire le risorse e pianificare gli interventi”*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.

Bach V., Ravaioli P. (2007), *“Pianificazione strategica e Balanced Scorecard negli Enti Locali”*, Franco Angeli, Milano.

Bartocci L. (2003), *“Il bilancio sociale negli enti locali”*, Giappichelli, Torino.

Benedetto XVI (2009), Lettera enciclica *Caritas in veritate*.

Bisio L., Mazzoleni M., (2008): *“Manuale di management dell'ente locale. Logiche e strumenti di governance pubblica”*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Bobbio L. (2004), *“A più voci - Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi”*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Borgonovi e Rusconi G. (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.

Brugnoli A. e Vittadini G. (a cura di), (2008), *La sussidiarietà in Lombardia. I soggetti, le esperienze, le policy*, Guerini e Associati, Milano.

Bruni L. (2007), *“La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane”*, Edizione Il Margine, Trento.

Cantoni L., Di Blais N. (2006), *Comunicazione. Teorie e pratiche*, Apogeo, Milano.

Capecchi V. (2005), *“La responsabilità sociale dell'impresa”*, Carocci, Roma.

- Caravita B. (2009), *“La sussidiarietà come strumento di governo”*, in Atlantide n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano.
- Cattaneo R. (2009), *“La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture”*, Guerini, Milano.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, n.20 e n.21.
- Ciambotti M. (2005), *Governo strategico d'impresa - Teoria, modelli e sistemi di pianificazione*, Giappichelli, Torino.
- Ciambotti M. (2001), *L'influenza dei fattori culturali sul controllo manageriale*, Edizioni LINT, Trieste.
- Ciambotti M. (1996), *I sistemi di controllo nelle joint ventures internazionali*, Edizioni LINT, Trieste.
- Collevecchio M. (2004), *“Governare le città con il bilancio. Realtà, modelli e prospettive”*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.
- Crepaldi G. e Fontana S., (2006), *“La dimensione interdisciplinare della Dottrina sociale della Chiesa”*, Edizione Cantagalli, Siena.
- De Fabritiis F. (2004), *“Il bilancio sociale per il comune e la provincia”*, Franco Angeli, Milano.
- Ecchia G., Marangoni G., Zarri L., a cura di (2005), *“Il Bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit”*, Franco Angeli, Milano.
- Esposito V. D. (2006), *“Il bilancio del capitale intellettuale pubblico. Considerazioni a margine di un'esperienza”*, Rivista Human capital, n. 9/06, EDK, Rimini.
- Farneti G., Pozzoli S. a cura di (2005), *“Bilancio sociale di mandato. IL ciclo integrato di strategia e controllo sociale.”*, IPSOA.
- FFPP *“Bilancio sociale. Linee guida per le amministrazioni pubbliche”*, FORMEZ, Roma.
- FFPP CANTIERI (2004), *“Rendere conto ai cittadini - Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche”*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- FFPP (2006), *“Common Assessment Frame work 2006”* Formez, Roma.
- FFPP CANTIERI (2002), *“Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche”*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- FFPP, *Direttiva sulla rendicontazione sociale nelle Amministrazioni Pubbliche*, direttiva 17/02/06, G.U. n. 63 del 16/03/06, Linee guida.
- Farneti G. e Pozzoli S. (2005), *“Bilancio sociale di mandato”*, Milano, IPSOA.
- Farneti F. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni manageriali*, Franco Angeli, Milano.
- Fazzi L., Goorgetti G. a cura di (2005), *IL Bilancio sociale per le organizzazioni non profit. Teoria e pratica.*, Guerini e Associati, Milano.
- Fiorentini G., *L'impresa sociale può curare la “sindrome speculativa”. Senza rinunciare al profitto*, <http://www.ilsussidiario.net/articolo.aspx?articolo=35454>, visitato 08/2009.
- Fondazione per la Sussidiarietà (a cura di), (2009), *Rapporto sulla sussidiarietà 2008 -Sussidiarietà e ... piccole e medie imprese*, Mondadori, Milano.
- Forte F., Robotti L. a cura di (2006), *“La gestione manageriale nella pubblica amministrazione”*,

- Franco Angeli, Milano.
- Galilei G. (1632), *Dialogo sopra i due massimi sistemi del mondo*, ripubblicato Rizzoli, 2008.
- Fitzgerald F. S. (2004), *L'età del jazz ed altri scritti*, Mondadori.
- Guardini R. (1964), *Scritti filosofici*, Vita e pensiero, Vol. II.
- Giusepponi K. (2004), “*Il bilancio sociale degli enti locali: contenuti e relazioni con il controllo di gestione*”, Giuffrè, Milano.
- Giussani L. (2009), *Qui e ora. (1984-1985)*, Rizzoli, Milano.
- GBS (2005), *Il bilancio sociale, STANDARD la rendicontazione sociale nel settore pubblico*, Giuffrè, Milano.
- GBS (2007), *Il bilancio sociale. DOCUMENTI DI RICERCA N.4. Responsabilità sociale e corporate governance*, Giuffrè, Milano.
- GBS (2007), *Il bilancio sociale. STANDARD. Principi di redazione del bilancio sociale*”, Giuffrè Editore, Milano.
- Grandis F.G. (2005), *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Marche*, Franco Angeli, Milano.
- Hinna L. (2005), *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Lester M. Salamon (2009), “*Modello di new governance, cioè di sussidiarietà*”, in *Atlantide* n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano.
- Meola A., Antonelli R. (2006), “*Pianificazione strategica, controlli e PEG nella pubblica amministrazione locale*”, Franco Angeli, Milano.
- Marcuccio M. e Steccolini I. (2008), “*La rendicontazione sociale negli Enti Locali: il punto della situazione*”, E. Borgonovi e G. Rusconi (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Maritain J. (1942): *La società della persona umana in “I diritti dell'uomo e la legge naturale”*.
- Matacena A. e Mattei M. (2008), “*Il bilancio sociale come strumento di accountability per gli Enti Locali: vantaggi e problematiche aperte*”, E. Borgonovi e G. Rusconi (a cura di), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Mazzara L. (2009), “*Il Piano strategico nell'ente locale*”, IPSOA, Milano.
- Molteni M. (2004), “*Responsabilità sociale e performance d'impresa- Per una sintesi socio-competitiva*”, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni M., Todisco A. (2009), *Responsabilità sociale d'impresa. Come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR. Logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Moro G. (2008), “*Cittadini e pubblica amministrazione: diritti, politiche e strumenti*”, E. Nardo M.T. (2005), “*Controllo e valutazione negli enti locali - Un approccio economico aziendale*”, Franco Angeli, Milano.
- Osborne D. e Hutchinson P. (2006), *Il prezzo dell'amministrazione. Ottenere i risultati che vogliamo in un'epoca di crisi fiscale permanente*, traduzione all'italiano a cura di, O. Janni e V. Russo, Formez, Roma.

- Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti locali, *Linee guida per la rendicontazione sociale negli enti locali*, 7 giugno 2007.
- Ostellino P. (2009), *“Lo stato canaglia. Come la cattiva politica continua a soffocare l’Italia”*, Rizzoli, Milano.
- Panozzo F. a cura di (2005), *“Pubblica amministrazione e competitività territoriale. Il management pubblico per la governante locale”*, Franco Angeli, Milano.
- Pezzani F. (2005), *Logiche e strumenti di accountability per le Amministrazioni Pubbliche*, Egea, Milano.
- Pieti e A. Baronio (2006), *Giovani & Pubblica amministrazioni*, IREF - Istituto regionale lombardo di formazione per l’Amministrazione pubblica, Milano.
- Putman R. (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Touchstone, Simon & Schuster, New York; tr. it. *Capitale sociale e individualism. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- Rebora G. e Meneguzzo M. (1990), *Strategia nelle amministrazioni pubbliche*. Utet. Torino.
- Paravia Bruno Mondadori, Milano.
- Rebora G. (a cura di), (2007), *“La crisi dei controlli. Imprese e istituzioni a confronto.”*, Pearson, Milano.
- Riccaboni A. (a cura di), (2008), *La Balanced Scorecard per l’attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni. Teoria, casi ed esperienze*, Knowità, Arezzo.
- Ricci P., a cura di (2007), *“Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione”*, Franco Angeli, Milano.
- Ricci P., Atti del Convegno di Caserta 23-24 febbraio 2006 (2008), *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione, riflessioni a confronto*. Franco Angeli, Milano.
- Siboni B. (2007), *“La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell’arte”*, Franco Angeli, Milano.
- Tamassia L. (2009), *Gestione del personale degli enti locali. Aggiornato alla riforma Brunetta*, Sole 24 Ore, Milano.
- Tanese A. (a cura di), (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Uhlener C.J. (1989), *Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action*, *Public Choice*, 62.
- Vecchi G., Giolitti R. (2004), *“Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche”*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Violini L. (2009), *“Intervista a Nicola Sanese. Segretario generale della Regione Lombardia”*, in *Atlantide* n. 3/2009, numero 18, Guerini, Milano.
- Vittadini G. (2004), *Capitale umano, la ricchezza dell’Europa*, Guerini e Associati, Milano.
- Zamagni S. (2008), *Relazione Beni relazionali e felicità pubblica. Uno sguardo dall’economia civile*, Studio Filosofico Interprovinciale San Tommaso d’Aquino, Napoli.