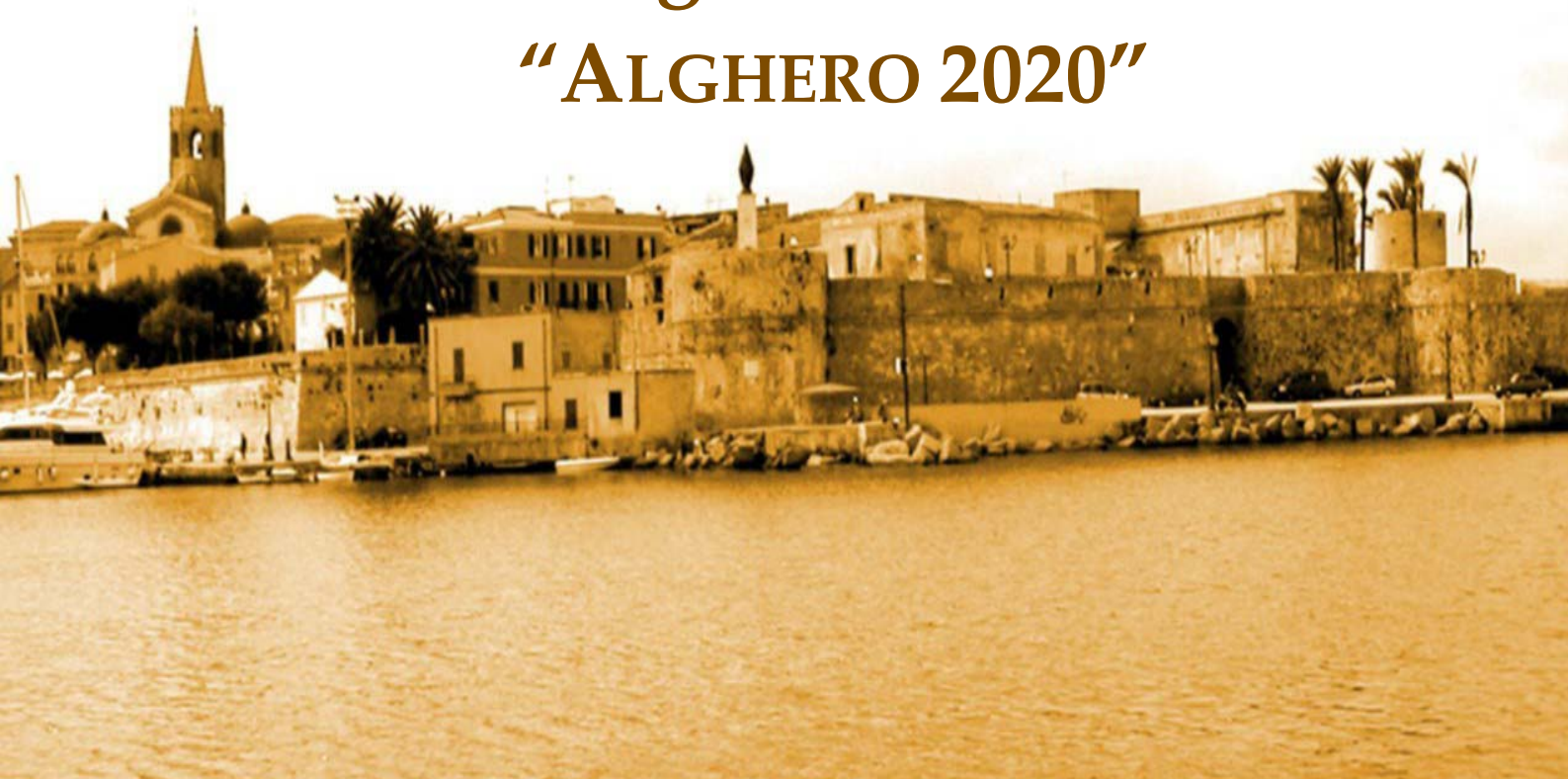




Città di Alghero

Verso il Piano Strategico della Città “ALGHERO 2020”



POR Sardegna 2000-2006 misura 5.1 “politiche per le aree urbane” – Fondo per le aree sottoutilizzate “Riserva Aree Urbane” – Delibera CIPE n.. 20/2004 – Pianificazione Strategica

Piano metodologico operativo Piano economico ed Amministrativo

Redazione a cura dell'Ufficio Programmazione del Comune di Alghero



Sommario

1.	Premessa	1
2.	Le strategie di sviluppo locale	2
2.1.	Gli attuali strumenti per lo sviluppo locale del territorio di Alghero	2
3.	Il Piano Strategico della città di Alghero: gli obiettivi	4
3.1.	Dal Piano strategico Comunale alla strategia territoriale e regionale: gli ambiti di intervento sovracomunale	7
4.	Il percorso di lavoro e il disegno organizzativo	8
4.1.	Le fasi per la costruzione del Piano	9
	Lancio del progetto	9
	Fase diagnostica	9
	Presentazione del Rapporto Intermedio "Progettare Alghero 2020"	10
	Scelta delle aree strategiche d'intervento e attivazione delle commissioni tematiche	11
	Elaborazione del Rapporto "I progetti del Piano Strategico della città di Alghero e del suo territorio"	11
	Presentazione pubblica	12
	Le azioni di rafforzamento delle competenze	13
	Le azioni di comunicazione e di promozione del piano	13
4.2.	Il cronogramma delle attività	14
4.3.	Modalità organizzative per la gestione delle fasi di costruzione e implementazione del Piano	15
4.3.1.	la gestione della fase di costruzione del Piano: il disegno organizzativo	15
4.3.2.	le modalità e le forme di coinvolgimento della struttura tecnica comunale interassessoriale	16
4.3.3.	le modalità di raccordo con l'attività di pianificazione sovracomunale	18
4.3.4.	la gestione della fase di implementazione del Piano: l'Urban Center	19
5.	Il Piano Economico ed Amministrativo	21
5.1.	Il fabbisogno di servizi esterni e le modalità di acquisizione	21
5.2.	Budget di Previsione Economico-Finanziaria	21



1. Premessa

Negli ultimi anni si rileva sempre più diffusa e spiccata la tendenza delle città ad assumere ruoli di “centralità competitiva” nell’ambito del territorio di riferimento: infatti, le città tornano ad essere poli di attrazione, calamite di funzioni importanti, non solo economiche ma, con sempre maggior peso e influenza, culturali. Tale circostanza è riconducibile, sostanzialmente, al progressivo decentramento del potere politico-amministrativo dallo Stato ai governi locali, che diventano così sempre “più responsabili dei propri destini”.

In particolare, le città diventano le cellule, le unità primarie di organizzazione di una società, capaci di strategie economiche e politiche. In questo scenario, si assiste ad un nuovo ed interessante fenomeno nel territorio, rappresentato dalla rinnovata capacità del sistema locale di attrarre nuove attività, saperi tecnici, culture ed economie ma anche sulla capacità di valorizzare e potenziare le risorse endogene.

La capacità competitiva di un territorio è legata a fattori cruciali quali – anche se potrebbe apparire un paradosso – la capacità di collaborare e cooperare con i territori circostanti: la crescente complessità delle attività sia di ordine economico che sociale che le singole città sono tenute a svolgere è dovuta principalmente al fatto che tali attività si sviluppano su aree territoriali sempre più ampie ed estese, tali da oltrepassare i confini amministrativi della città stessa; la dimensione locale, quindi, non è più circoscritta ai tradizionali perimetri amministrativi.

Si impone quindi alle città un nuovo sforzo progettuale e politico, necessario per ripensare le forme di organizzazione e governo del territorio.

È proprio in questo senso che la Città di Alghero intende promuovere il proprio percorso di pianificazione strategica comunale: all’interno di un più ampio processo di pianificazione di area vasta identificata con l’intera area della Sardegna nord-occidentale.



2. Le strategie di sviluppo locale

2.1. Gli attuali strumenti per lo sviluppo locale del territorio di Alghero

Ad Alghero, la Pianificazione Strategica non si innesterebbe su una *tabula rasa* ma in un contesto culturale più evoluto, caratterizzato da una notevole capacità di gestione di politiche complesse e multi-attore e da una visione consolidata del ruolo che le risorse territoriali possono esercitare nei processi di sviluppo.

La strategia di sviluppo locale nasce nell'ambito del partenariato economico-sociale e istituzionale, che ha già promosso gli interventi di programmazione negoziata e integrata territoriale (ved. Fig. 1).

In particolare, l'attuale strategia di sviluppo si basa sui seguenti elementi:

- gli obiettivi strategici e l'idea forza stabilita nel PIT SS/2,
- la diagnosi territoriale locale, che comprende l'analisi della situazione ambientale e l'esame dei punti di forza e di debolezza dell'area (analisi SWOT);
- le linee generali della pianificazione territoriale e della programmazione socio-economica locale, regionale, nazionale, comunitaria, nonché i programmi triennali delle opere pubbliche dell'Amministrazione Comunale;
- le indicazioni strategiche e operative emerse nel corso dei *forum* di Agenda 21 Locale;
- le azioni, i progetti e le iniziative pubbliche e private in corso di realizzazione che vedono coinvolto il territorio di Alghero;
- gli strumenti di Pianificazione e programmazione promossi dall'Amministrazione;
- il Sistema Turistico Locale della Sardegna Nord Ovest per la valorizzazione e la promozione del territorio nelle sue peculiarità, basato sulla riqualificazione dell'offerta e della domanda turistica del territorio e finalizzato allo sviluppo e all'integrazione con le zone interne dell'isola.

Come evidenziato nel "**documento strategico**" allegato al progetto "**lo quarter**", (finanziato nell'ambito del Bando "Progetti di Qualità" con le risorse messe a disposizione dal POR Sardegna 2000-2006 – Asse V "Città" - misura 5.1 "Politiche per le aree urbane" e dalla Delibera n.20/04, adottata dal CIPE il 29 settembre 2004, per la ripartizione delle risorse per interventi nelle aree sottoutilizzate per il periodo 2004-2007), Alghero vuole consolidare un percorso metodologico volto alla formulazione di una strategia generale, partecipata e condivisa, che si è sviluppata nel tempo attraverso la realizzazione di una pluralità di interventi progettuali di tipo infrastrutturale ed immateriale, coerenti con gli obiettivi generali definiti dalla stessa strategia e volta ad attivare politiche capaci di garantire la qualità sociale, economica e culturale della comunità di riferimento.

La costruzione dell'agenda del Piano Strategico, soprattutto nella fase di definizione degli obiettivi, sarà pertanto, necessariamente, condizionata da visioni progettuali già presenti nel tessuto locale e da azioni e proposte già individuate in precedenza, sebbene in contesti diversi di discussione e di confronto.

Il processo di pianificazione strategica opererà dunque con maggior efficacia al fine di conseguire tra gli attori locali coinvolti un elevato livello di condivisione della visione strategica; le azioni già previste dovranno essere opportunamente integrate con le nuove; dovrà essere promossa la conoscenza reciproca e la diffusione di



informazioni tra i partecipanti al processo, portatori di esigenze ed interessi diversi che dovranno tradursi in proposte condivise.

Il Piano Strategico rappresenterebbe per il territorio di Alghero un'assoluta novità – in termini di costruzione e consolidamento di una **governance reticolare urbana**, che sappia individuare strategie di lungo periodo e posizionare la città e il suo territorio in una posizione di rango elevato capace di competere nel contesto internazionale – in quanto metodo per eccellenza svincolato da eccessive rigidità procedurali.

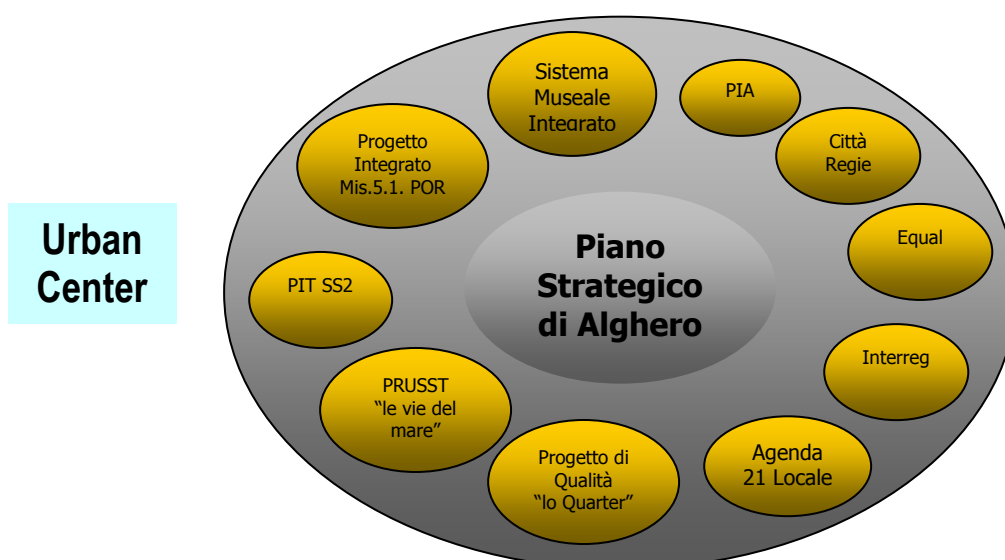


Figura 1 - l'integrazione degli strumenti in atto



3. Il Piano Strategico della città di Alghero: gli obiettivi

La costruzione del Piano Strategico della città di Alghero è un obiettivo ambizioso ed impegnativo che richiederà un lavoro scientifico di attenta ricognizione ed una mobilitazione che coinvolgerà tutti gli attori istituzionali, economici e sociali.

La solidità tecnica ed il consenso istituzionale che si vuole costruire intorno al Piano Strategico della Città di Alghero contribuiranno a rafforzare la posizione e la capacità di proposta della città nei confronti del partner regionale, dell'investitore pubblico nazionale e comunitario (nel negoziato 2007-2013) e, in questo modo, getteranno solide basi per affrontare la sfida della programmazione 2007-2013.

Il progetto pone al centro il territorio ed i suoi attori, l'insieme di relazioni che il sistema è capace di produrre, le risorse mobili ed immobili della comunità, il sapere come patrimonio originale di un contesto locale, il saper fare come capacità tecniche acquisite nel corso del tempo. Le singole azioni di progetto presuppongono una forte coesione orizzontale ed una condivisione di strategie che vanno molto al di là di un partenariato formale e che presuppone una forte delega a soggetti tecnici terzi.

Possiamo riassumere l'obiettivo del progetto in un'efficiente *governance* di territorio rispetto ai temi dello sviluppo locale, che individua – nella capacità di anticipare le trasformazioni del tessuto economico e sociale e nella tempestività di alimentare una comunicazione circolare su dette trasformazioni – la chiave di volta dell'elaborazione di efficaci strategie di coesione sociale e sviluppo economico.

Alcuni degli **obiettivi** che la città di Alghero intende perseguire attraverso la progettazione e successiva implementazione del processo di Pianificazione Strategica sono i seguenti:

- Riprogettare/ripensare la città, per migliorarne la qualità di vita e, in alcuni casi, valorizzarne l'economia interna e l'immagine esterna (*management e marketing territoriale*);
- Mettere a regime interventi coordinati e legati da un unico filo conduttore con prospettive almeno decennali;
- Coordinare gli interventi tra loro attraverso *l'effetto moltiplicatore*;
- Trovare strategie allargate, solidali e inclusive del potere locale, al fine di contribuire, se necessario, anche a concorrere con investimenti pubblici alle opportunità di interventi di gruppi o singoli privati imprenditori e forze economiche;
- Maggiore efficienza economica e minore rischio imprenditoriale nei progetti urbani;
- Più forte creatività progettuale;
- Migliore efficacia nella predisposizione di beni pubblici e di produzione di beni collettivi per la competitività locale;
- Maggiore partecipazione dei cittadini alle decisioni collettive, non solo come mezzo per raggiungere le finalità precedenti ma come obiettivo positivo in sé.
- Accrescere e consolidare il processo di *governance* verticale (Regione, Provincia) e di *governance* orizzontale (con altre città);

La Pianificazione Strategica nel nostro caso è intesa come la **costruzione collettiva di una visione condivisa del futuro** del territorio di Alghero, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto; un patto fra amministratori, attori,




cittadini e partner* diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia ed una serie conseguente di progetti interconnessi e, infine, come il coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti.

In sintesi, il Piano Strategico di Alghero opererà per:

- Privilegiare le analisi prospettiche e di scenario;
- Ricondurre la complessità e la specificità locale a un unico disegno strategico;
- Lavorare in una dimensione apertamente pragmatica e assumere di conseguenza un comportamento dinamico e flessibile nei confronti della definizione degli obiettivi e delle azioni;
- Affidarsi ai processi di apprendimento e di revisione iterativi;
- Promuovere la consultazione e la partecipazione allargata degli interessi e della società civile;
- Valutare i progetti sulla base della coerenza con la strategia generale e con i principi (correnti) di compatibilità urbanistica, di sostenibilità e delle pari opportunità;
- Attribuire rilevanza strategica alle fasi attuative del piano;
- Affidare ai documenti di piano una funzione fortemente comunicativa e promozionale, vincolante delle decisioni ;
- Organizzare tavoli di discussione e interazione, far emergere i valori e l'identità profonda della città e del suo territorio, per comporre le conflittualità latenti;
- Creare occasioni di cooperazione e di fiducia reciproca;
- Definire regole e semplificare procedure;
- Promuovere la maggiore comunicazione e partecipazione.
- Allargare i temi della discussione al di fuori dei confini amministrativi comunali (**città allargata, a geometria variabile**).

In tal senso con l'avvio del Processo di Pianificazione Strategica, la Città di Alghero vuole dare risposta ad una serie di domande che corrispondono alle finalità che si intendono raggiungere:

 **domanda di management e marketing urbano e territoriale**, di promozione della città e delle sue risorse in uno scenario più o meno ampio. Il progetto prevede, infatti, l'elaborazione di una vera e propria strategia finalizzata a realizzare una immediata riconoscibilità del prodotto territorio nel suo complesso.

Una strategia di management e marketing territoriale consente da un lato di creare le condizioni affinché il territorio comunichi ed interagisca con l'esterno; dall'altro, di alimentare processi di identificazione da parte dei soggetti locali e dei cittadini della comunità, base indispensabile per orientare comportamenti individuali e collettivi che costituiscono il contenuto sostanziale della *vision* di territorio. Il processo di costruzione della strategia territoriale farà leva anche sulla piattaforma tecnologica e sul mercato virtuale come luoghi di interscambio di cittadini, imprese, autonomie locali, autonomie funzionali, associazioni di rappresentanza e pertanto avrà l'opportunità di essere continuamente alimentato da ciascun soggetto della rete. Tale piattaforma consentirà altresì metodologie innovative di comunicazione del

* anche il partenariato deve essere costruito come esito del processo di piano strategico. Le mosse di carattere strategiche già messe in atto per l'attuazione di piani, progetti e programmi integrati consentono, tuttavia, di identificare un primo partenariato istituzionale che già intendeva aderire al processo e lavorare attivamente all'implementazione del piano strategico: l'Agenda 21 Locale del comune di Alghero; l'Amministrazione provinciale di Sassari; le Facoltà di Architettura, Scienze M.F.N., Economia (...) dell'Università degli Studi di Sassari, (...)




territorio verso l'esterno, il cui impatto potrà essere costantemente monitorato e dunque adattato e perfezionato.

 **domanda di definizione del vantaggio competitivo nei confronti di altri territori:**


si vuole rispondere ad una domanda di sviluppo, di promozione non solo economica (ma anche sociale e culturale) del territorio stesso per diffondere o aumentare il benessere della popolazione. Tale domanda è inevitabilmente legata alla ridefinizione su nuove basi del processo di produzione economico a scala locale. L'identificazione di una specifica identità condivisa è parte integrante di questo processo. L'azione strategica, inoltre, consente di strutturare questa ricerca alle diverse scale: globale, per sostenere l'accesso a mercati ampi in un'ottica di interscambio; macroregionale, come territorio di riferimento del sistema urbano che ne costituisce le potenzialità e, infine, a scala locale, quella della cura quotidiana del territorio.

 **domanda di cooperazione e concertazione degli attori sociali, economici, culturali, per fare rete nella definizione-attuazione delle iniziative.**

il processo di costruzione del piano è determinante per la costruzione non solo del consenso, ma della vision e delle strategie per il suo raggiungimento, nonché per la valutazione dei temi dello sviluppo, delle priorità e della stessa realizzabilità degli interventi. La visione strategica è fondamentale per organizzare a sistema le molteplici iniziative e per superare i limiti di una progettualità di tipo settoriale.

 **domanda di costruzione delle decisioni tramite la composizione dei conflitti:**

una domanda che scaturisce dal bisogno di ridefinire le forme di intervento pubblico: da soggetto che provvede direttamente a fornire la soluzione, al governo che rende possibile la ricerca di soluzioni differenziate attraverso la mobilitazione di un ampio ventaglio di attori.

 **domanda di regolazione dei processi, delle relazioni funzionali ed economiche del sistema produttivo locale:**

si ritiene che l'approccio sistemico, insito nella pianificazione strategica, consenta l'individuazione di azioni distinte ma tra loro integrate e correlate. Un modello che corrisponde alla realtà del processo produttivo, dove gli ambiti di sviluppo sono tra loro interconnessi ed interdipendenti: ognuno è condizione necessaria ma, da solo, non sufficiente ad assicurare il conseguimento dell'obiettivo. In questa domanda di regolazione il tempo di azione del piano, che può essere anche medio-lungo, è considerato un fattore "logico" oltre che "logistico": mutamenti anche strutturali della realtà esistente possono avere "redditività e produttività" in un tempo non breve.



3.1. Dal Piano strategico Comunale alla strategia territoriale e regionale: gli ambiti di intervento sovracomunale

Sebbene i contenuti specifici, gli Assi strategici, le linee di intervento non possano essere codificate preliminarmente in quanto frutto della “visione condivisa” del territorio con gli attori locali, in questa sede si pongono in rilievo alcune problematiche o settori di intervento, le cui soluzioni o individuazione di obiettivi, azioni e progetti, l'Amministrazione intende sottoporre all'interno del percorso di pianificazione strategica intercomunale ed alla verifica e al contributo degli attori locali del territorio nord-occidentale sardo.

Tali ambiti sono il frutto di un lavoro preliminare di concertazione e condivisione fra gli amministratori dei sette Comuni beneficiari dei finanziamenti per la realizzazione di un processo di pianificazione intercomunale (Sassari, Alghero, Castelsardo, Porto Torres Sorso, Stintino e Sennori) e tengono conto dei risultati della fase di analisi territoriale e di ascolto avviata dal Laboratorio territoriale della provincia di Sassari nell'ambito del nuovo processo di progettazione integrata promossa dalla Regione Autonoma della Sardegna.

In particolare, la scelta di tali ambiti è stata effettuata avendo come punto di riferimento temi e problematiche la cui soluzione richiede necessariamente un approccio di tipo sovracomunale e integrato.

Naturalmente, tali ambiti potranno essere oggetto di integrazioni sulla base dei risultati che emergeranno dalla fase di analisi e di ascolto effettuata a livello comunale. In questo senso, le modalità organizzative proposte per il raccordo tra Piano strategico Comunale e Piano Sovracomunale prevedono la creazione di organismi di raccordo trasversali ai Piani comunali – come il Comitato tecnico-scientifico sovracomunale – e forme di coordinamento degli Staff tecnici dei singoli Piani comunali, che gestiranno gli aspetti operativi del processo di pianificazione strategica. In particolare, sono previsti momenti di confronto fra i gruppi di lavoro tematici al fine di verificare obiettivi, mete, azioni e progetti di livello comunale che possono trovare momenti di progettazione, realizzazione e gestione a livello sovracomunale: si fa riferimento, ad esempio, alle politiche relative al welfare locale, ambientali, di rafforzamento delle competenze della PA locale, alla realizzazione di centri di servizi territoriali, etc.

I possibili ambiti di interesse sovracomunale preliminarmente individuati sono i seguenti:

- a) **ambiente** (salute, sicurezza e protezione civile, sostenibilità, smaltimento, risanamento)
- b) **reti di comunicazione** (accessibilità, mobilità, intermodalità, connettività, sicurezza)
- c) **filiere produttive** (agro-alimentare, turismo, chimica, distretti)
- d) **welfare locale** (emarginazione, povertà, invecchiamento, integrazione, volontariato)
- e) **capitale umano** (ricerca, innovazione, competitività, parchi scientifici, università, finanza)
- f) **cultura** (identità, apertura, attrattività, qualità della vita, decoro)



4. Il percorso di lavoro e il disegno organizzativo

Il processo di pianificazione strategica è un processo impegnativo ed innovativo che non trova allo stato attuale, riferimenti normativi se non le esperienze europee e nazionali che costituiscono precedenti importanti per la conduzione corretta del processo.

In ogni caso, al fine di garantire il suo successo come fattore endogeno dello sviluppo economico del territorio, saranno considerati i seguenti criteri guida:

- a) **L'uso di strumenti di democrazia deliberativa:** sarà necessario avviare processi decisionali inclusivi, trovando equilibri tra democrazia diretta e democrazia rappresentativa. Il Piano sarà, dunque, uno strumento di attuazione del principio di sussidiarietà, attraverso una ridefinizione operativa e concreta dei ruoli dei singoli soggetti, delle istituzioni locali e della società civile;
- b) **La governance e le relazioni inter-istituzionali:** occorre definire e configurare un sistema di regole e di procedure per la condivisione e la formazione del consenso, capace anche di legare i diversi livelli di governo;
- c) **L'inclusione e la partecipazione degli stakeholders:** la definizione delle regole e del processo deve includere tutti i portatori di interesse, anche e soprattutto quelli che rischiano di essere esclusi perché più deboli e meno avvantaggiati nella competizione economica. In questo senso il processo di pianificazione deve assicurare la partecipazione al maggior numero possibile di soggetti interessati.

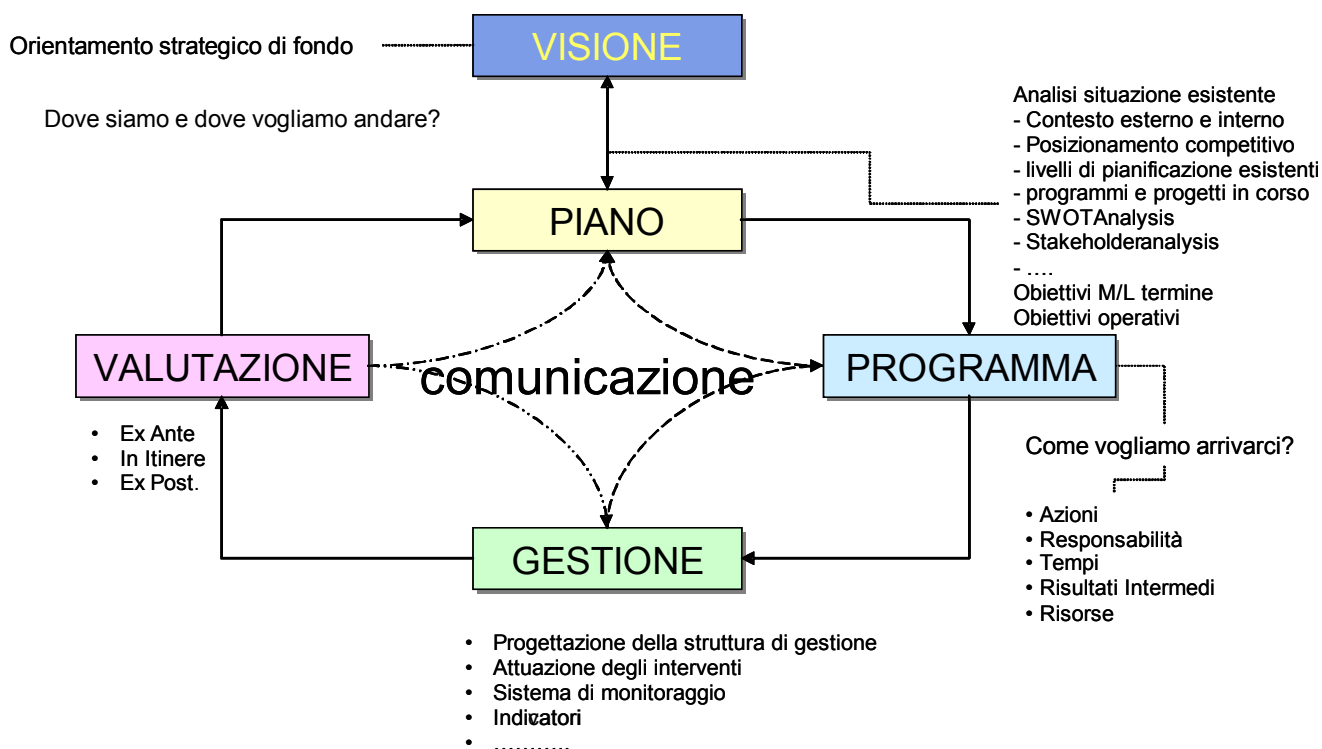


Figura 2 - La struttura del processo di pianificazione strategica



4.1. Le fasi per la costruzione del Piano

Alla luce delle considerazioni suesposte, per giungere alla redazione ed implementazione del Piano Strategico della città di Alghero si prevede di realizzare le seguenti fasi sequenziali di lavoro:

- Fase di lancio
- Fase diagnostica
- Presentazione del Rapporto Intermedio “Progettare Alghero 2020”
- Scelta delle aree strategiche d'intervento e attivazione delle commissioni e dei tavoli di elaborazione tematica
- Elaborazione del Rapporto “I progetti del Piano Strategico della città di Alghero”
- Presentazione pubblica

a cui si aggiungono alcune fasi che attraversano trasversalmente tutto il percorso di costruzione del piano strategico:

- Azioni di formazione e rafforzamento delle competenze;
- Azioni di Comunicazione e di Promozione del Piano

Lancio del progetto

È il momento di avvio dell'idea di Piano Strategico con la comunicazione alla città ed alle sue forme di rappresentanza istituzionale e privato-collettiva. Durante il seminario di “**Avvio del processo di Pianificazione Strategica della città di Alghero**” verrà illustrato che il Piano Strategico è il piano della “città”, nella sua complessità di attori e di interessi. Sarà questa l'occasione per una prima individuazione dei soggetti, pubblici e privati (non necessariamente “organizzati”), che stabilmente si impegnano a contribuire alla costruzione e alla realizzazione del piano stesso.

Al seminario parteciperanno, inoltre, alcuni tra i maggiori esponenti di livello nazionale nella metodologia che sottende il processo di Pianificazione Strategica e dei rappresentanti delle città che hanno già avviato tale processo, che in tale sede illustreranno i benefici, i vantaggi e le difficoltà incontrate durante il percorso di Pianificazione Strategica.

Fase diagnostica

La prima fase, propedeutica alle successive, rappresenterà la base conoscitiva di cui la città si doterà per l'elaborazione delle successive ipotesi di sviluppo di Alghero.

La fase diagnostica perseguirà la finalità di comprendere la situazione di partenza e i punti di forza e di debolezza della città, una fotografia da cui partire al fine di progettare un quadro coerente di proposte e obiettivi d'azione.

Le analisi effettuate analizzeranno svariati ambiti (economico, politico, demografico, culturale e sociale); il risultato sarà la formulazione di uno spettro di temi specifici del contesto algherese, una base informativa e indicativa finalizzata a una prima formulazione sommaria delle proposte e delle linee strategiche del Piano. Oltre all'analisi per settori, durante la fase diagnostica saranno presi in considerazione i numerosi strumenti per lo sviluppo locale che insistono sul territorio.



L'analisi *desk* permetterà, inoltre, di individuare le tematiche di interesse sovracomunale, cioè dell'Area Vasta del territorio Sassarese, su cui sviluppare e consolidare vecchie e nuove strategie di cooperazione.

La fase diagnostica entrerà a questo punto, dopo l'analisi *desk*, nello *step* più delicato del processo, dalla cui riuscita dipenderà tutto il processo di costruzione della progettazione strategica: l'**“ascolto del territorio”**. Tale fase, che sarà preceduta da una attenta *stakeholder analysis*, sarà condotta sia attraverso interviste in profondità con gli attori (non necessariamente “privilegiati”) ed i decisori locali, sia attraverso altri strumenti e metodologie di ascolto e partecipazione. Essa permetterà di identificare il grado di compartecipazione allo sviluppo locale, le criticità e le positività che gli stessi attori sociali coinvolti metteranno in evidenza. All'ascolto degli attori e dei decisori si accompagnerà anche una fase di consultazione della cittadinanza più articolata e adattata (in termini metodologici) ai segmenti coinvolti (es.: le fasce d'età infantile e giovanile, cui il futuro del territorio è affidato agli anni a venire), per intercettare i “soggetti deboli” del contesto – scuole, associazioni, parrocchie, presenza non strutturata sul territorio – al fine di promuovere un coinvolgimento più allargato agli obiettivi del piano, inglobando i bisogni e le aspettative del maggior numero possibile di cittadini.

Queste informazioni arricchiranno il quadro dell'analisi *SWOT* identificata nell'analisi *desk*, ma soprattutto offriranno la visione – dal punto di vista dei decisori e degli attori locali – delle opportunità e delle sfide che il territorio ha di fronte nel prossimo futuro. La fase di ascolto permetterà di fornire a tutti i partecipanti una cornice condivisa entro cui posizionare le specifiche preferenze, ed in tal modo avviare un processo della loro elaborazione all'interno e verso un percorso comune. Nello specifico si chiederà agli attori, nel corso delle diverse fasi di ascolto, di immaginare possibili, nonché auspicabili, scenari per il territorio. Le interviste, inoltre, permetteranno un'ulteriore verifica delle reti già attivate dagli attori e dei relativi progetti a queste associati. Alle cittadine e ai cittadini coinvolti nella fase di ascolto si chiederà, quindi, non una semplice valutazione o visione dello sviluppo locale, ma un impegno a proseguire nel processo di riflessione più articolato nelle successive fasi.

Nella realizzazione di tale fase di lavoro, saranno approfonditi i risultati della corrispondente fase di ascolto effettuata all'interno del processo di Agenda 21 Locale e dai laboratori territoriale per la progettazione integrata. Inoltre, al fine di allargare ad un numero maggiore di partecipanti la condivisione del processo, saranno attivati dei *forum* telematici su un apposito sito internet che sarà creato.

I risultati dell'indagine saranno riassunti in un **“Documento di diagnosi”**, risultato dell'analisi *desk* integrata con l'ascolto del territorio. Questo documento integrato e condiviso costituirà il documento guida della fase centrale del lavoro delle commissioni tematiche.

Presentazione del Rapporto Intermedio “Progettare Alghero 2020”

Il rapporto sulla diagnosi territoriale **“Alghero 2020 – Verso il Piano Strategico”**, verrà presentato pubblicamente alla città ed alle sue forme di rappresentanza durante il **Forum Cittadino**. Al Forum, inteso come assemblea plenaria dei soggetti partecipanti al processo di pianificazione strategica, interverranno:

- Gli studiosi della diagnosi territoriale che illustreranno i punti nodali emersi dalla precedente fase diagnostica;



- Esperti di rilevanza nazionale nella metodologia che sottende il processo di Pianificazione Strategica che illustreranno le fasi successive del Piano Strategico della città di Alghero nonché i benefici che otterrà la città nel dotarsi di un tale strumento programmatico;
- Gli attori pubblici e privati protagonisti del processo.

Il Rapporto Intermedio, redatto nella forma di agenda strategica della città e del territorio, che sarà validato e condiviso nel corso del Forum, conterrà:

- I risultati delle fasi di diagnosi e di ascolto;
- La *vision* della città;
- Le “aree strategiche” d'intervento.

Scelta delle aree strategiche d'intervento e attivazione delle commissioni tematiche

L'individuazione delle “aree strategiche”, intese come ambiti prioritari su cui la città intende muoversi, troverà un successivo approfondimento all'interno dei **Gruppi di lavoro tematici**, che rappresentano lo strumento organizzativo e operativo delle aree strategiche su cui impostare il Piano.

I gruppi di lavoro tematici saranno coordinati da soggetti competenti, anche esterni alla Pubblica Amministrazione e saranno formati da rappresentanti dei diversi attori economici, culturali, sociali i quali formuleranno gli obiettivi da raggiungere e le relative proposte ad essi associate.

Questa fase è fondamentale per la costruzione della cosiddetta “rete interna”. I gruppi di lavoro dovranno essere, infatti, i “luoghi” di dialogo e confronto, progettazione, composizione e risoluzione dei conflitti. Al contempo, la città sarà impegnata in un lavoro di confronto sulle principali *issues* strategiche e sulle azioni rilevanti per il territorio.

Al fine di evitare duplicazioni di attività ed avviare un unico processo di partecipazione attiva dei cittadini, i gruppi tematici integreranno e saranno a loro volta integrati dai corrispondenti gruppi di lavoro già attivati nel processo di **Agenda 21 Locale**.

I gruppi di lavoro si incontreranno per giungere alla definizione del documento programma dell'area di *policy* strategica precedentemente individuata. Scopo di questi incontri è la definizione di uno scenario condiviso di sviluppo a medio-lungo termine. I Gruppi di lavoro Tematici individueranno rispettivamente un macro-obiettivo che rappresenta la “**meta**”, lo stato finale desiderabile al 2020, e discuteranno al loro interno le **azioni** necessarie per dare concretezza alla visione di città. L'attuazione concreta delle azioni comporta a sua volta l'individuazione e la stesura di **progetti** specifici e di iniziative puntuali. L'individuazione dei progetti spetterà ai Gruppi di lavoro, ciascuno guidato da un Coordinatore e da esperti in processi decisionali inclusivi, capaci di facilitare, gestire e coordinare la molteplicità degli interessi che in queste sedi si incontreranno. È importante evidenziare che lo schema descritto non è rigido, ovvero percorribile solo in un senso, dall'obiettivo alle azioni sino ai progetti. Il metodo di lavoro può e deve infatti, procedere in modo circolare e ricorsivo: è possibile cioè, se necessario, riaprire il processo partendo di volta in volta dai singoli progetti o dalle azioni, ferma restando la coerenza con la visione condivisa delineata nello scenario di riferimento.

Elaborazione del Rapporto “I progetti del Piano Strategico della città di Alghero e del suo territorio”





I risultati dei vari “gruppi di lavoro” confluiranno nel Documento di Programma che non sarà una mera somma dei vari progetti, ma l’atto parziale di un processo che impegna vari soggetti nella ricostruzione della “visione condivisa del futuro della città”, l’elaborato che presenta le diverse istanze emerse dai gruppi di lavoro cercando di mantenere la coerenza complessiva.

Il documento di Pianificazione Strategica sarà costituito da tre elementi:

La diagnosi della realtà locale	È, in sintesi, la visione di partenza. Le risorse materiali, sociali e culturali del territorio vengono individuate come base su cui formulare ipotesi di sviluppo e di strategia.
Lo scenario futuro	Viene costruito estrapolando dati dalle tendenze in atto a scala locale e sovra-locale, valutando prospettive e alternative aperte in base al <i>trend</i> delle specifiche realtà locali e di tipo globale e alle loro ripercussioni sul territorio allargato. Da questo lavoro si delineano lo scenario sia interno che esterno e i relativi fattori entro cui il territorio deve inserire i propri obiettivi.
La meta, le azioni ed i progetti	La meta è lo “stato finale desiderato” del territorio. Non una meta astratta, ma la concreta società locale che si prospetta e si proietta in un futuro possibile. Le azioni sono i momenti necessari per dare concretezza alla visione di città futura. Le “azioni” rappresentano le direzioni di marcia nell’avvicinamento alla meta, piuttosto che iniziative puntuali e concrete (che, invece, è compito dei progetti individuare). Il documento di Piano Strategico produce, infine, un elenco di progetti possibili, strumenti per la messa in opera delle azioni strategiche così delineate.

Presentazione pubblica

I risultati dei gruppi di lavoro tematici confluiranno in un *Documento di Programma* che sarà presentato pubblicamente alla città ed al suo territorio, ovvero al Forum cittadino nel corso di una Conferenza di Piano Strategico. Rappresenterà un’ulteriore occasione per dare visibilità al processo di coinvolgimento della società locale e per comunicare ed allargare la discussione sui temi dello sviluppo e della trasformazione del territorio.

Alla Conferenza parteciperanno, inoltre, alcuni tra i maggiori esperti, di livello nazionale, nelle aree su cui il Piano Strategico di Alghero intende “investire” nei prossimi anni. Parteciperanno, inoltre, rappresentanti di altre città che hanno già avviato tale processo e che hanno finalità simili e/o complementari alla città di Alghero, in modo da innescare quel meccanismo virtuoso per lo sviluppo di un territorio che è la competizione/collaborazione.

Nel corso della conferenza si procederà alla validazione, approvazione e sottoscrizione del Piano e dell’Intesa per le successive fasi di gestione e monitoraggio.





Le azioni di rafforzamento delle competenze

L'intero processo di costruzione del Piano strategico sarà accompagnato da specifiche azioni di formazione ed affiancamento consulenziale a gruppi di lavoro interni all'Amministrazione ed al *management pubblico*, atte a garantire consolidamento e rafforzamento delle competenze interne alla struttura organizzativa Comunale per la successiva gestione in economia del Piano.

Le azioni di formazione, che si prevede possano essere attuate anche attraverso moduli FAD (formazione a distanza) o *e-learning*, saranno rivolte anche agli amministratori locali dei comuni coinvolti nel processo di pianificazione intercomunale e costituiranno importanti momenti di confronto e di rafforzamento delle relazioni interistituzionali oltre che di possibili elaborazioni di progetti intercomunali..

Soprattutto in questa fase, si rivelerà un partner importante l'Università degli Studi di Sassari, per i progetti di università telematica che al momento ha in corso, per i programmi di formazione del personale della PA in cui è capofila e per l'esperienza nella formazione a distanza già sperimentata presso la Facoltà di Architettura, che peraltro ha sede ad Alghero. Ad essa potranno essere affiancati altri soggetti, selezionati per i loro *curricula* e mediante procedure di evidenza pubblica.

Le azioni di comunicazione e di promozione del piano

Fase altrettanto importante del processo di pianificazione strategica è la fase di comunicazione e promozione. Tale fase trasversale di lavoro va intesa non solo come attività di informazione sull'andamento del processo decisionale, ma soprattutto come parte integrante del processo stesso. Sarà quindi importante la predisposizione di un piano di comunicazione che sia finalizzato a produrre un valore aggiunto nelle relazioni fra l'Amministrazione Comunale e i propri interlocutori, attraverso la previsione, ad esempio, di procedure per la valutazione degli esiti e degli impatti che rendano più trasparenti le modalità organizzative connesse alla produzione del piano strategico.



4.2. Il cronogramma delle attività

fasi-attività	mese-anno												
	dic-05	gen-06	feb-06	mar-06	apr-06	mag-06	giu-06	lug-06	ago-06	set-06	ott-06	nov-06	dic-06
Fase Preliminare Organizzativa													
- Definizione gruppo di lavoro interno e di assistenza tecnica													
- Contrattualizzazione risorse e servizi esterni													
Fase di lancio del Progetto													
- Progettazione e Realizzazione Evento di lancio dell'iniziativa													
Fase di diagnostica ed Ascolto del territorio													
- Analisi contesto socio economico													
- Ascolto del territorio													
- Elaborazione Documento Preliminare di diagnosi													
- Presentazione pubblica dei risultati della fase diagnostica e di ascolto													
Fase di sviluppo del Piano													
- Scelta aree strategiche ed attivazione delle commissioni di lavoro tematiche													
- Lavori dei gruppi tematici													
- Elaborazione Documento- Programma													
- Organizzazione Conferenza di Piano													
- Elaborazione definitiva del Piano Strategico													
Fase di avvio della gestione del Piano Strategico													
- Progettazione ed Avvio "Urban Center"													
Fase Trasversale: Attività Formativa													
- Pianificazione fabbisogni formativi a supporto del processo di pianificazione													
- Organizzazione ed erogazione attività formativa													
Fase Trasversale: Attività di Comunicazione e Promozione del Piano													
- Elaborazione Piano di Comunicazione													
- Progettazione Immagine coordinata													
- Sviluppo, Implementazione e gestione sito internet ed attivazione Forum													
- Organizzazione e promozione eventi													
- Editing e stampa dei principali documenti													





4.3. Modalità organizzative per la gestione delle fasi di costruzione e implementazione del Piano

L'avvio di un processo di pianificazione strategica richiede necessariamente la definizione di atteggiamenti, comportamenti, approcci metodologici innovativi che devono trovare corrispondenza in modelli organizzativi atti a supportare coerentemente tale processo.

In tal senso, l'intero processo che il Comune di Alghero intende avviare sarà orientato ad anticipare i bisogni, marcando il passaggio da un approccio "reattivo" ad uno "pro-attivo", focalizzato verso una riforma di tipo strategico e sostenuto da una visione chiara e a lungo termine. L'approccio strategico sarà finalizzato a sviluppare all'interno dell'amministrazione la capacità di adattarsi costantemente ai mutamenti del contesto. L'attenzione alla comunicazione sarà essenziale, per fare in modo che tutti i soggetti interessati si sentano partecipi e corresponsabili del cambiamento. Sarà importante che la dirigenza pubblica, oltre che i leader politici, si impegnino a comunicare ai dipendenti pubblici i valori di fondo del cambiamento, a farli sentire coinvolti nel disegno del Piano, approfondendo il disegno di innovazione istituzionale già parzialmente avviato con l'Agenda 21 locale. Il miglioramento della struttura organizzativa richiederà di ricomporre la frammentazione e di assicurare un migliore coordinamento organizzativo.

Sarà necessario promuovere lo sviluppo del *know-how* attraverso la creazione, la valorizzazione e la condivisione del patrimonio di conoscenze e competenze necessario a supportare processi di innovazione come quelli indotti dal Piano Strategico. Oltre all'esigenza di valorizzare la conoscenza esistente in modo stabile e strutturato, sarà necessario investire per migliorare la comprensione dei fenomeni di cambiamento e per individuare nuovi percorsi e logiche d'azione. Sarà necessario dunque integrare approcci disciplinari tra loro diversi.

Il Comune di Alghero definirà all'interno della sua struttura un modello organizzativo che permetterà di governare il processo di cambiamento indotto dal processo di costruzione del Piano Strategico di cui è il promotore.

In particolare il modello organizzativo proposto tiene conto di due distinte fasi di lavoro: la fase di "**costruzione del piano strategico**", oggetto della presente proposta metodologica e successivamente la fase di "**implementazione e gestione**". Anche a questo fine sarà necessario, dunque, integrare approcci disciplinari diversi tra loro.

4.3.1. la gestione della fase di costruzione del Piano: il disegno organizzativo

Il modello organizzativo proposto per la fase di costruzione del piano strategico, illustrata in **figura 3**, prevede la partecipazione di una pluralità di soggetti, ciascuno con funzioni, ruoli e compiti specifici, che per semplicità espositiva sono illustrati nel **glossario** allegato al presente documento.

E' opportuno precisare che i criteri generali del disegno organizzativo proposto sono condivisi fra i Comuni della provincia interessati al processo di pianificazione strategica sovracomunale, al fine di garantire il necessario raccordo e la coerenza metodologica fra i singoli processi di pianificazione strategica Comunale ed il processo di pianificazione sovracomunale.

Nello specifico, il modello prevede la istituzione di un **Comitato Promotore di Indirizzo e Coordinamento** costituito dagli attori istituzionali e del partenariato



socio economico, dall'Università, da esperti delle diverse discipline e tematiche che si risconteranno di particolare interesse. Il Comitato Promotore di Coordinamento ed Indirizzo sarà presieduto dal Sindaco del Comune di Alghero.

Al fine di garantire la qualità scientifica delle attività e dei prodotti del processo di pianificazione, si prevede di istituire un **Comitato Scientifico**, formato da esperti di comprovata esperienza.

Per la gestione delle fasi operative di lavoro, il comune di Alghero si doterà al suo interno di uno specifico "**Ufficio di Pianificazione Strategica**", inteso come struttura organizzativa e professionale che l'amministrazione metterà a disposizione per la gestione complessiva del processo e per il coordinamento operativo delle fasi di lavoro previste. L'ufficio rappresenterà il Nucleo embrionale dell'**Urban Center** che l'Amministrazione intende strutturare per le successive fasi di approvazione, implementazione, gestione, monitoraggio e valutazione del piano.

L'ufficio di Piano dovrà essere in grado di connettersi e dialogare con i diversi settori interni ed esterni all'Amministrazione. Esso sarà composto da professionalità interne all'Amministrazione, integrate da esperti esterni e si avvarrà di servizi di consulenza ed assistenza tecnica forniti da terzi, tra cui anche l'Università degli Studi di Sassari.

Al suo interno, l'ufficio di Pianificazione Strategica prevederà la figura di un **coordinatore di progetto** e sarà strutturato in tre aree di attività:

- 1) *Area Comunicazione;*
- 2) *Area Partecipazione e sviluppo progettuale;*
- 3) *Area studio e ricerca.*

L'**Area Comunicazione** avrà il compito di elaborare il piano di comunicazione e di gestire le fasi e gli strumenti previsti dal piano stesso. In particolar modo avrà in carico l'immagine coordinata e lo sviluppo e la gestione del sito internet del Piano strategico, nonché l'organizzazione degli eventi e di tutti i momenti di confronto pubblico che necessitano della più ampia partecipazione della collettività.

L'**Area Partecipazione e sviluppo progettuale** è il nucleo operativo centrale del processo di pianificazione. Tale area avrà il compito di coordinare i **Gruppi di lavoro tematici** oltre che il **gruppo di lavoro comunale interassessoriale**.

Ciascun Gruppo di lavoro sarà guidato da un Coordinatore e da esperti in processi decisionali inclusivi, capaci di facilitare, gestire e coordinare la molteplicità degli interessi che emergeranno nel corso dei lavori.

L'**Area Studio e Ricerca** avrà il compito di effettuare tutte le analisi e le ricerche scientifiche a supporto del processo decisionale, gestirà le banche dati dei progetti e fornirà ogni elemento conoscitivo utile a definire le fasi diagnostiche e di ascolto..

Infine, l'ufficio di Pianificazione strategica si doterà di una **segreteria tecnica organizzativa** che supporterà il lavoro operativo svolto dalle singole aree di attività.

4.3.2. le modalità e le forme di coinvolgimento della struttura tecnica comunale interassessoriale

Il disegno organizzativo proposto ed illustrato nel paragrafo precedente evidenzia l'obiettivo di garantire il coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa comunale all'interno del processo di pianificazione strategica, al fine di uniformarne i comportamenti e gli approcci e rafforzarne al contempo le competenze necessarie al successivo momento di internalizzazione delle fasi ed attività di implementazione. Per tale motivo si prevede di coinvolgere sia la struttura burocratica che politica nelle diverse fasi di costruzione del processo.

In particolar modo, la creazione di un **gruppo di lavoro interno interassessoriale** ed il coinvolgimento degli Amministratori (Assessori e Consiglieri Comunali) nella



fase di diagnosi e nei gruppi di lavoro incaricati di costruire le linee strategiche sulle diverse tematiche individuate, consentirà di dare visibilità e legittimazione al processo ed al contributo dell'attore pubblico e consentirà, inoltre, il necessario collegamento fra i "classici" strumenti di pianificazione comunali (PEG, RPP, Piani urbanistici, piani commerciali, piani socio assistenziali, etc.) e l'innovativa Pianificazione strategica.

L'obiettivo fondamentale è quello di coinvolgere il *management pubblico* nell'assunzione di un nuovo ruolo e conseguentemente di nuovi comportamenti e nuove modalità d'azione di tipo strategico. Si cercherà in tal senso di passare dalla dimensione del *government* alla dimensione della *governance* intesa come regolazione – non conflittuale ed eventualmente, negoziale - degli interessi.

Per il raggiungimento di tale obiettivo, il piano di lavoro prevede momenti di formazione e trasferimento di competenze.








Figura 3 - il disegno organizzativo per la gestione del processo di costruzione del piano strategico di Alghero



4.3.3. le modalità di raccordo con l'attività di pianificazione sovracomunale

Come già accennato nel paragrafo 3.1, al fine di garantire il raccordo tra il processo di costruzione del Piano strategico di Alghero ed il processo di Pianificazione Sovracomunale, si è proceduto sin da subito a condividere – con le altre Amministrazioni comunali del territorio provinciale beneficiarie del finanziamento – sia il modello organizzativo che l'approccio metodologico da seguire nell'elaborazione dei piani (Comunale e Sovracomunale). Ciò ha consentito di definire, sin da ora, l'ipotesi delle modalità con cui le fasi del processo di pianificazione Comunale trovano momenti di raccordo ed integrazione nel processo di pianificazione Sovracomunale. In particolare sono previsti i seguenti organismi/momenti di raccordo:

-  Comitato tecnico-scientifico sovracomunale;
-  Struttura di coordinamento del Piano Strategico Sovracomunale;
-  Gruppi di Lavoro su tematismi sovracomunali;
-  Strutture di gestione comune di fasi o azioni;
-  Forum Territoriale;

Il **Comitato Tecnico-Scientifico Sovracomunale** sarà formato da componenti i comitati scientifici dei singoli piani comunali ed, eventualmente, integrato da altri esperti di comprovata esperienza;

La **Struttura di coordinamento del Piano Strategico Sovracomunale** sarà composta dai coordinatori dei singoli piani comunali ed, eventualmente, integrata dai rappresentanti della provincia e dal Coordinatore del Laboratorio Provinciale di Progettazione Integrata;

I **Gruppi di Lavoro su tematismi sovracomunali** saranno composti dai coordinatori degli attinenti gruppi di lavoro tematici dei singoli piani strategici Comunali;

Le **Strutture di gestione comune di fasi o azioni** fanno riferimento al coordinamento delle azioni di formazione, comunicazione e promozione che possono trovare momenti di programmazione e realizzazione comuni.

Il **Forum Territoriale** rappresenta il *pendant* del forum cittadino per la comunità sovracomunale. Nella sua composizione più ristretta comprende i sindaci dei comuni del territorio impegnati nell'attività di pianificazione, coadiuvati dai rappresentanti delle rispettive segreterie tecniche. Ma può essere convocato in forma allargata e a geografia variabile (es.: con rappresentanti di comuni terzi) secondo i temi da trattare o le fasi del processo di pianificazione intercomunale.

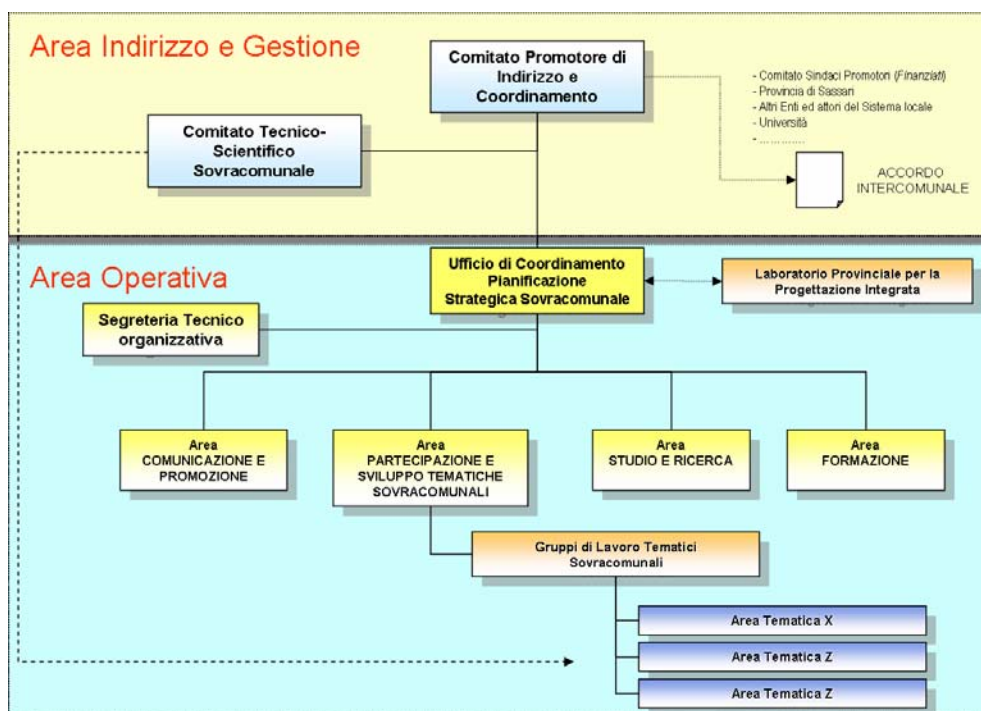


Figura 4 - Le modalità di raccordo con il processo di PS Sovracomunale

4.3.4. la gestione della fase di implementazione del Piano: l'Urban Center

Elaborato ed approvato il documento di Piano Strategico, si passerà alla fase d'implementazione. Elemento centrale del percorso di implementazione del Piano strategico, oltre all'identificazione di priorità e obiettivi di sviluppo per l'area Algherese, sarà la messa in rete sistematica degli attori locali che porterà all'investimento per la creazione di una sede stabile di concertazione e discussione tra gli attori.

Per il raggiungimento di tali finalità la Città di Alghero intende dotarsi di un **Urban Center**, struttura che il Comune proporrà alla Città come luogo di partecipazione per la costruzione delle politiche locali – rispondendo all'esigenza di favorire ambiti di cooperazione – e per affrontare la complessità dei problemi collettivi. Tale esigenza, peraltro, è già esplicitamente emersa all'interno di un processo già "strategico" come quello dell'Agenda 21 Locale. L'Urban Center avrà il compito di incentivare la discussione tra soggetti locali (le istituzioni, le Associazioni, il mondo imprenditoriale) per costruire insieme proposte per il futuro della città, per facilitare lo scambio e l'utilizzo delle risorse conoscitive detenute dai diversi attori locali nonché per produrre la formazione di atteggiamenti propositivi. Tale struttura consentirà, inoltre, la connessione stabile ed il dialogo fra gli interlocutori interni all'Amministrazione Comunale per perseguire una strategia unitaria che sia capace di creare le condizioni per la realizzazione di un disegno della Città il più possibile unitario e condiviso .

L'Urban Center avrà un ruolo di notevole rilievo nel processo di riqualificazione della città, quello di un **laboratorio di strategie, idee, piani e progetti di sviluppo**, ma anche quello di interfaccia per la comunicazione, sensibilizzazione, condivisione,



inclusione dei cittadini-attori al processo di trasformazione e sviluppo del proprio territorio.

L'Urban Center rappresenterà, inoltre, il nucleo motore del processo di formazione/aggiornamento del Piano Strategico che sarà sottoposto al continuo confronto con il sistema degli attori pubblici e privati al fine di garantire, attraverso progressivi adattamenti, l'efficacia in termini di:

- ridefinizione degli interventi, delle loro priorità e dei tempi di realizzazione in funzione dei risultati progressivamente ottenuti e perseguibili;
- riposizionamento delle politiche e delle strategie di sviluppo;
- estensione e rimodulazione degli assetti partenariali.

Sarebbe, infatti, frustrante una spesa di risorse umane ed economiche finalizzata a produrre una sì vasta partecipazione alle scelte che, all'attivazione del piano strategico, non trovasse un seguito in una rinnovata, permanente partecipazione collettiva alla formazione e all'implementazione dei processi decisionali.

A tale scopo, all'interno dell'Urban Center si prevede di istituire un' **Associazione di Piano** per il coordinamento e il **monitoraggio** delle iniziative del Piano strategico, il sostegno alla partecipazione degli attori e alla progettazione di nuove azioni strategiche e la comunicazione del Piano. In questo modo il Piano sarà dotato di una struttura organizzativa con compiti di monitoraggio e implementazione, nella convinzione che l'applicazione delle strategie richieda forme organizzative, individuazione di responsabilità, attribuzione di incarichi.

Inoltre, la costituzione di un'Associazione permetterà di riconoscere il valore della partecipazione dei diversi attori locali attraverso un soggetto autonomo e di rappresentazione paritaria.

Sia l'Urban Center che l'Associazione di Piano contribuiranno, attraverso le modalità organizzative sopra descritte, al **miglioramento dell'azione amministrativa** per gli interventi funzionali al governo del territorio.



5. Il Piano Economico ed Amministrativo

5.1. Il fabbisogno di servizi esterni e le modalità di acquisizione

Per la realizzazione delle attività e delle fasi previste dal piano di lavoro, sarà necessario ricorrere anche a professionalità esterne all'amministrazione, esperte nella gestione di progetti complessi e nelle tematiche relative allo sviluppo locale ed alla progettazione integrata, che integreranno le risorse umane ed organizzative che l'Amministrazione Comunale metterà a disposizione per la gestione dell'intero processo. In particolare, è immaginabile che il fabbisogno esterno possa riguardare le figure di alta professionalità che dovranno coordinare i lavori e dare il giusto supporto scientifico ed operativo: gli esperti saranno chiamati a svolgere quelle funzioni trasversali al processo relative alla comunicazione e promozione del piano nonché gli aspetti organizzativi per la gestione di un progetto che vedrà coinvolti molti soggetti pubblici e privati (segreteria di progetto, elaborazione, sistematizzazione e produzione di documenti, ecc).

Per l'acquisizione dei servizi esterni l'Amministrazione procederà sia attraverso procedure ad evidenza pubblica, sia attraverso contratti di ricerca presso le istituzioni universitarie del territorio, sia attraverso incarichi ad esperti di comprovata esperienza, di alta professionalità o di chiara fama.

5.2. Budget di Previsione Economico-Finanziaria

La quantificazione del fabbisogno di risorse per la realizzazione delle attività previste dalla presente proposta è stata effettuata nella consapevolezza che si tratta di un progetto molto complesso ed innovativo, di cui è difficile stabilire aprioristicamente *standard* di costi per il presidio e la conduzione di tutte le fasi e delle attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Il Budget è quindi frutto di una stima dei costi rilevanti da sostenere in corrispondenza delle principali fasi/funzioni/servizi che si prevede attivare.

GLOSSARIO

SOGGETTI ED ORGANISMI

COMITATO PROMOTORE DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO

Rappresenta l'elemento propulsore del processo di pianificazione strategica: chiama a raccolta la città per disegnare il proprio futuro e sollecita le forze locali più rappresentative a impegnarsi attivamente per il buon esito del piano. Nella fase di lancio testimonia con la sua autorevolezza l'impegno dell'Amministrazione ad ascoltare la comunità e a recepire le indicazioni provenienti dalla riflessione collettiva sui suoi punti di forza e di debolezza. Successivamente presenta al FORUM CITTADINO gli elaborati delle diverse fasi e promuove la ricerca di accordi fra i partecipanti al fine di accrescere la *governance* locale.

COMITATO SCIENTIFICO

Ha il compito di promuovere e supervisionare la qualità scientifica delle attività e dei prodotti del processo di pianificazione. Assiste l'Ufficio di Pianificazione Strategica nell'impostazione delle ricerche della fase diagnostica, suggerisce la partizione tematica più coerente per i gruppi di lavoro, esamina preventivamente i documenti che confluiscono nei rapporti intermedi e in quello finale al fine di assicurare rigore, coerenza, leggibilità e concretezza.

UFFICIO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

È la struttura organizzativa e professionale che l'amministrazione metterà a disposizione per la gestione complessiva del processo e per il coordinamento operativo degli organismi coinvolti nel processo e delle fasi di lavoro previste. L'ufficio rappresenterà il nucleo embrionale dell'**Urban Center** che l'Amministrazione intende strutturare per le successive fasi di approvazione del piano ed implementazione, gestione, monitoraggio e valutazione.

L'ufficio di PS sarà in grado di connettere e dialogare con i diversi settori interni ed esterni all'Amministrazione. Esso sarà composto da professionalità interne all'Amministrazione, integrate da esperti esterni e si avvarrà di servizi di consulenza ed assistenza tecnica forniti da terzi e sarà presieduta da figure di coordinamento tecnico operativo ed istituzionale.

SEGRETERIA TECNICO-ORGANIZZATIVA

È il braccio operativo dell'ufficio di PS, col compito di gestirne le attività di segreteria e supportare le attività svolte all'interno delle aree interne all'ufficio (Comunicazione e promozione, partecipazione, studio e ricerca).

GRUPPO DI LAVORO TEMATICI

Organismi a partecipazione volontaria, che devono coinvolgere la molteplicità degli attori istituzionali, sociali, economici e culturali della città e del territorio. Si costituiscono intorno ai temi individuati nella fase di diagnosi. Hanno il compito di definire il documento programma dell'area strategica di competenza, individuando lo scenario, la meta, le azioni ed i progetti dei rispettivi ambiti tematici.

FORUM CITTADINO

È l'assemblea plenaria dei partecipanti al processo di pianificazione.

FORUM TERRITORIALE

Rappresenta il *pendant* del forum cittadino per la comunità sovracomunale. Nella sua composizione più ristretta comprende i sindaci dei comuni del territorio impegnati nell'attività di pianificazione, coadiuvati dai rappresentanti delle rispettive segreterie tecniche. Ma può essere convocato in forma allargata e a geografia variabile (es.: con rappresentanti di comuni terzi, coordinamento dei gruppi tematici comunali) secondo i temi da trattare o le fasi del processo di pianificazione intercomunale.

COORDINATORE TEMATICO

Esperto di settore che coordina e stimola le discussioni in seno ai gruppi di lavoro.

DOSSIER TEMATICI

Rapporti intermedi prodotti dai gruppi tematici intorno ai quali viene costruito la "bozza" per consultazione del Piano.

FACILITATORI DEI GRUPPI

Figure con alte competenze professionali e relazionali che sovrintendono allo sviluppo costruttivo delle riunioni e gestiscono le dinamiche di gruppo in funzione del raggiungimento dei risultati attesi.