



IL PIANO STRATEGICO PROVINCIALE

POSSIBILI PERCORSI PER LA DEFINIZIONE DEL PROCESSO PARTECIPATIVO

ELEMENTI PER LA COSTRUZIONE DEI PROCESSI PARTECIPATIVI

1. La necessità di costruire una dimensione interattiva del Piano

I processi di interazione e di partecipazione nelle politiche e nei piani sono spesso descritti come itinerari aperti a prospettive diverse¹, mai come forme compiute e già poste in essere. Nei paesi dell'area Mediterranea e, in particolare nel nostro Paese, difficilmente sono state portate avanti sperimentazioni che abbiano innescato processi consolidati di democrazia partecipativa, in cui i soggetti non sono primariamente solo le istituzioni.

La dimensione interattiva pone principalmente tre ordini di problemi: *a.* chi sono i soggetti interessati alle procedure partecipative; *b.* quali sono i momenti di interazione collettiva nelle procedure; *c.* come combinare la capacità decisionale che emerge dai processi di interazione collettiva con quella della titolarità istituzionale.

a. I soggetti

Se ci si interroga su quali siano i soggetti interessati alle procedure di tipo interattivo presenti nei diversi settori della pianificazione (che vanno dai problemi del territorio a quelli della sanità, ecc.) emergono, in primo luogo, evidenti sovrapposizioni ai diversi livelli di scala, dagli Statuti regionali ai propositi della Comunità Europea, che si manifestano anche in una sovrabbondanza di linguaggi normativi differenti. Si potrebbero citare numerosi esempi, come i temi delle formazioni sociali, della concertazione, e così via. In secondo luogo, emerge il problema del ruolo dell'interazione ai vari livelli di autonomia locale. La partecipazione legittima degli enti locali e territoriali alla pianificazione di livello strategico regionale attraversa vari livelli, dai consigli di quartiere alle municipalità fino ad arrivare alla Comunità Europea, e seppur si dischiudano numerose possibilità di interazione si tratta pur sempre di una partecipazione interistituzionale.

Varie e numerose sono poi le forme di partecipazione nell'ordinamento giuridico: dal tema della sussidiarietà orizzontale, codificato nella Costituzione della Repubblica Italiana², alle forme di partecipazione di coloro che già godono di posizioni giuridiche strutturate, come, ad esempio, il tema della partecipazione degli interessati nei procedimenti amministrativi che li riguardano, alle forme di democrazia diretta attraverso lo strumento del referendum. In ogni caso, difficilmente possiamo parlare di processi di interazione e partecipazione civica che aprano prospettive di intervento da parte dei cittadini.

Il tema dei soggetti partecipanti ai processi di pianificazione può essere affrontato attraverso alcune interpretazioni. La Convenzione di Aarhus³ definisce un nuovo modello di *governance* ambientale fondato su tre principi: l'accesso all'informazione ambientale, la partecipazione del pubblico ai processi decisionali, l'accesso alla giustizia, ed è stata ratificata dall'Italia nel 2001 con la L. 108/2001.

La Convenzione prevede una serie di obblighi a carico di alcune tipologie di soggetti, pubblici e privati, definiti "autorità pubbliche". Sono definiti tali non solo la pubblica amministrazione, ma anche i soggetti (fisici o giuridici) che esercitano responsabilità o funzioni pubbliche in materia ambientale, nonché ogni altro soggetto che esercita

¹ Bobbio L. (2002), *I governi locali nelle democrazie contemporanee*, Laterza, Roma.

² Art. 118, Titolo V: "...Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

³ Danimarca, 25 Giugno 1998, Convenzione UN/ECE sull'accesso alle informazioni, la partecipazione pubblica ai processi decisionali e l'accesso alla giustizia in materia ambientale.

responsabilità o funzioni pubbliche, o eroga servizi pubblici in materia ambientale sotto l'autorità di un organo o persona di cui sopra.

Prevale, in ogni caso, l'idea di una partecipazione di diritto di ogni persona fisica e giuridica, che possono formarsi in associazioni, organizzazioni o gruppi ma pur sempre costituiti da cittadini singoli.

La Legge Regionale Toscana 27 dicembre 2007, n. 69, recante “Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali”⁴, che istituisce un Dibattito Pubblico Regionale su grandi interventi, opere pubbliche o questioni di rilevante impatto ambientale e sociale, stabilisce che sono titolari del diritto di partecipazione e possono intervenire nei processi partecipativi (art. 2): “a) i cittadini residenti e gli stranieri o apolidi regolarmente residenti nel territorio interessato da processi partecipativi; b) le persone che lavorano, studiano o soggiornano nel territorio interessato; c) i toscani residenti all'estero quando si trovano in Toscana; d) altre persone, anche su loro richiesta, che hanno interesse rispetto al territorio in questione o all'oggetto del processo partecipativo e che il responsabile del dibattito ritenga utile far intervenire nel processo partecipativo stesso”. Si parla primariamente di cittadini residenti, di lavoratori, studenti e stranieri aventi titolo, ma c'è anche un'apertura generica alla partecipazione spontanea del chiunque, ferma restando una eventuale selezione da parte dell'autorità preposta a sovrintendere ai processi partecipativi.

L'attenzione è, dunque, rivolta alla selezione delle figure della partecipazione ma non alle possibilità di interazione, molte e diverse, tra i soggetti per dare l'avvio a *processi auto-organizzativi inediti di azione collettiva, che potrebbero portare a formare nuove figure socio-territoriali, anche nuovi consolidati istituzionali, a modificare i comportamenti territoriali di quelle esistenti, ad adeguare le piante organiche dei soggetti istituzionali rispetto a nuovi compiti*, e così via.

b. I momenti di interazione collettiva nelle procedure

Quali sono i momenti procedurali in cui possono avvenire momenti di interazione collettiva?

Sebbene la partecipazione pubblica si possa considerare come un concetto ormai acquisito nei processi di pianificazione, il ruolo dei partecipanti è ancora piuttosto limitato. Nelle attuali configurazioni il problema del coinvolgimento pubblico dipende da diversi motivi, come il difficile accesso ad informazioni, normative e strumenti specialistici per i non addetti. In particolare, risulta un'operazione alquanto difficile il coinvolgimento dei soggetti privi di voce, le diverse fasce di età della popolazione (i bambini di oggi saranno i cittadini di domani), gli immigrati, i visitatori, ecc.

Tradizionalmente il coinvolgimento di saperi non esperti nei processi di pianificazione si manifesta con la comunicazione dei risultati preferiti per favorire successivamente il dibattito pubblico, dove manifestare pareri favorevoli e obiezioni. In questo caso i soggetti sono passivi e omogenei rispetto al processo di piano. Nelle pratiche consolidate della pianificazione possiamo osservare che la prima Legge Urbanistica nazionale, la L. 1150/42, aveva già introdotto la possibilità di proporre osservazioni e opposizioni ai vari livelli di piano ma lasciando questo compito a coloro che hanno titolo giuridico per farlo, ai soggetti cosiddetti “interessati”⁵. In ogni caso, in questa legge di principio la partecipazione

⁴ La legge Toscana si ispira a grandi linee al modello della Commission Nazionale du Débat Public presente nella legislazione francese.

⁵ Art. 9, comma 2, “...Fino a 30 giorni dopo la scadenza del periodo di deposito possono presentare osservazioni le Associazioni sindacali e gli altri Enti pubblici ed istituzioni interessate”.

avviene in una fase piuttosto avanzata della procedura, dopo che il piano è già stato strutturato dalle autorità competenti e le alternative definite senza lasciare spazi ad opportunità differenti. In effetti, le difficoltà oggettive di intervenire attraverso osservazioni e opposizioni su soluzioni progettuali già messe a punto risultano particolarmente evidenti anche per il fatto che il Consiglio di Stato difficilmente delegittimerebbe l'istituzione interessata che respinge osservazioni ritenendole poco coerenti con l'impostazione generale del piano.

L'art. 6 della già citata Convenzione di Aarhus⁶ afferma che, oltre ad essere garantita l'informazione, "ogni Parte provvede a permettere la partecipazione del pubblico sin dai primi momenti della procedura, quando tutte le opzioni sono aperte e possa avere luogo l'effettiva partecipazione pubblica". E, ancora, "ogni Parte si impegnerà per promuovere una partecipazione del pubblico efficace e nella fase appropriata, e mentre le opzioni sono ancora aperte, durante la preparazione da parte delle autorità di decreti esecutivi e altri strumenti normativi legalmente vincolanti di carattere generale, che potrebbero avere un effetto significativo sull'ambiente. A questo scopo, si dovrebbe procedere secondo i seguenti punti: (a) Si dovrebbero fissare degli intervalli di tempo sufficienti per una partecipazione effettiva; (b) Le bozze dei testi dovrebbero essere pubblicate o rese comunque accessibili al pubblico; e (c) Il pubblico dovrebbe avere la possibilità di manifestare la propria opinione, direttamente o tramite i propri organi rappresentativi"⁷.

La suddetta L.R. Toscana 69/2007 già nel primo articolo stabilisce il diritto di partecipare "alla elaborazione e alla formazione delle politiche regionali e locali" e si impegna a promuovere "strumenti di partecipazione democratica che rendano effettivo questo diritto". Negli articoli successivi (art. 9 e seguenti), si indicano tempi e modi per istituire progetti di processi partecipativi "attorno ad un oggetto ben definito", che possono essere promossi da enti locali, da cittadini e da altri soggetti (istituti scolastici, imprese, ecc.), della durata massima di sei mesi, salvo proroghe motivate. Entro tale data, una "Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione" valuterà e ammetterà i progetti presentati sulla base delle condizioni e dei requisiti indicati dalla Legge.

c. La dimensione interattiva come combinazione della capacità decisionale che emerge dai processi di interazione collettiva con quella della titolarità istituzionale

Il terzo ordine di problemi riguarda la possibilità di combinare la capacità decisionale conferita alla partecipazione collettiva con la titolarità formale da parte delle istituzioni della democrazia rappresentativa, che sanciscono la procedura con un atto formale amministrativo. Non è raro in campo normativo trovare tra i doveri degli organi istituzionali (consigli, giunte, ecc.) indicazioni del tipo: "In sede di adozione di una decisione è necessario tenere adeguatamente conto dei risultati della partecipazione dei cittadini"⁸, e motivare adeguatamente quando si respinge. I problemi, dunque, non riguardano un vero e proprio accompagnamento delle procedure partecipative da parte delle istituzioni ma la non evasività delle motivazioni, che nulla ha a che vedere con la discussione su possibili alternative.

Un processo di pianificazione per essere partecipativo deve includere l'interazione, la mediazione e la negoziazione nelle diverse fasi del processo elaborativo e un

⁶ "Partecipazione pubblica in decisioni su attività specifiche".

⁷ Art. 8 "Partecipazione pubblica durante la preparazione di decreti esecutivi e/o strumenti normativi legalmente vincolanti e di applicazione generica".

⁸ Artt. 14-17, L.R. Toscana n. 69/2007; Direttiva 85/337/CEE "Valutazione dell'impatto ambientale di determinati progetti pubblici e privati", G.U.C.E 5 luglio 1985, n. L 175 e modifiche apportate dalla Direttiva 97/11/CE, G.U.C.E 14 marzo 1997, n. L073).

accompagnamento continuo di queste procedure da parte delle istituzioni. In questo modo, capacità tecniche, amministrative e politiche dell'istituzione incontrano capacità, conoscenze ed esperienze radicate nel contesto con l'obiettivo di tracciare insieme una mappa del processo⁹. Si tratta, pertanto, di un processo che comporta un'attività di costruzione permanente di sensibilità ma anche di strumenti e procedure per l'organizzazione futura del territorio.

Emerge, dunque, il problema della flessibilità delle regole e delle normative, che non possono essere né troppo rigide né raccomandate solamente alla garanzia e alla discrezionalità della sovraistituzione per l'applicazione delle procedure, perché altrimenti viene a mancare il ruolo euristico del piano e del progetto come strumento di conoscenza, di ricerca e di vera e propria sonda per la costruzione di territorio.

Di fronte alla formazione di configurazioni di governo sovralocale si richiedono forme inedite di *governance* svincolate dalle istituzioni formali, che possano favorire la nascita di reti di relazioni molteplici tra diversi soggetti, territori e città. In questo sfondo, le amministrazioni si configurano come un attore tra gli altri – anche se con ruolo centrale – all'interno di “meccanismi alternativi di negoziazione tra i diversi gruppi, reti, sotto-sistemi, che rendono possibile l'azione di governo”¹⁰.

In Italia dove le procedure sono standardizzate e la dimensione contenuta di molti centri urbani non consente di fare rete in modo “automatico” per avere una confrontabilità a livello sovralocale, è soprattutto l'amministrazione il luogo in cui la democrazia partecipativa può svilupparsi più che negli alti livelli di definizione delle politiche, anche se poi, come afferma Hans Kensel, perché le procedure siano democratiche le decisioni devono essere prese da un'autorità di vertice di tipo democratico¹¹.

Il processo di democratizzazione delle amministrazioni passa in primo luogo attraverso un ruolo organizzativo, incitativo, implementativo e di aiuto ai territori, oltre al fatto che l'interazione implica, per sua stessa natura, un momento di ri-definizione delle parti che vi concorrono. Proprio per questo, *il processo interattivo richiede una modifica reciproca delle forme e modalità di organizzazione delle attività e degli organici per renderli più adeguati a sostenere questa grande sfida.*

Sulla base di questi principi ed elementi e degli assunti posti alla base del percorso avviato dalla Provincia è possibile avviare la strutturazione del processo partecipativo del Piano strategico provinciale.

2. Il processo partecipativo che accompagna la strategia

Il dovere di tutti coloro che studiano, operano e lavorano sul territorio provinciale è quello di operare una riflessione a partire dalla strategia del Piano, che assume come orizzonte fondamentale unico per tutte le azioni l'eccellenza ambientale del territorio provinciale. In questa prospettiva, occorre rilevare che la pianificazione strategica, così come quella paesaggistico-regionale e quella comunale-attuativa, hanno durata pluriennale e che dal punto di vista tecnico-strumentale, le istituzioni rappresentative dovranno adeguare i propri

⁹ Khakee A. (1999), “Scenari partecipativi per lo sviluppo sostenibile: temi metodologici”, *Urbanistica* 112; Healey P. (1996), “The communicative turn in planning theory and its implications for spatial strategy-making”, *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 23.

¹⁰ “Muta il ruolo degli amministratori locali che si configurano meno come decisori e più come registi o facilitatori (Bobbio, 1996). Si sviluppano nuove figure professionali che si specializzano nella strutturazione e nella gestione dei processi decisionali complessi, nella mediazione e nell'ascolto (attività un tempo appannaggio esclusivo dei politici) attraverso l'elaborazione di un bagaglio sempre più ricco di tecniche e di approcci. (Bobbio, 2002, p.193).

¹¹ Kensel H. (1985), *La Democrazia*, Il Mulino, Bologna.

strumenti urbanistici, la loro attività di pianificazione, le loro previsioni di piano, a questo orizzonte sovraordinato. Si tratta, pertanto, di un processo che comporterà un'attività di costruzione permanente di sensibilità ma anche di strumenti e procedure nella direzione di una qualità ambientale straordinaria dei territori coinvolti nel processo.

È proprio sulla strategia unitaria e trainante della costruzione di un orizzonte di autosostenibilità per tutto il territorio provinciale, attraverso la messa in progetto della sua qualità ambientale di eccellenza, che il processo strategico costruirà le politiche territoriali che, seppur con connotati diversi, sono sempre legate a questa strategia, politiche la cui fattibilità si dovrà costruire sulla diffusa partecipazione di soggetti pubblici e privati, che stabiliranno insieme gli obiettivi di sviluppo strategico nel medio-lungo termine.

Nella costruzione del Piano strategico si è individuato per ogni territorio un nucleo di riferimento, un campo generatore territoriale, sociale, economico, generatore di relazioni coinvolgenti, che interessano territori, soggetti, economie, ecc. La selezione di queste relazioni coinvolgenti non è tanto legata al coinvolgimento di soggetti ma è legata al fatto che si è stabilito di selezionare tutte le attività del Piano, comprese le relazioni, rispetto all'orizzonte strategico che il Piano traguarda. Pertanto, *tutte le azioni saranno rivolte al mantenimento e allo sviluppo dell'eccellenza ambientale dei territori attraverso il potenziamento dell'armatura urbana e della dotazione di servizi e della ricettività e, al tempo stesso, alla costruzione permanente di sensibilità ambientale verso la strategia attraverso l'orientamento alla sostenibilità di tutte le azioni presenti e future.*

Questa visione deve rappresentare un'energia collettiva, un processo che cambia i comportamenti e che alimenta l'azione collettiva in cui si costituisce una *civitas* consapevole, una *civitas* informata non agli oggetti, alle aree, alle delimitazioni, ma alle relazioni, una *civitas* che si costruisce attraverso il progetto, che dinamicamente si struttura e dinamicamente implementa e sprigiona politiche mirate.

2.1 La costruzione della soggettività territoriale che è chiamata a partecipare

Nelle aree a bassa densità, la dimensione piccola di molti dei nostri centri urbani non consente che questi diventino “automaticamente” i nodi di una rete per avere una confrontabilità a livello sovralocale. Inoltre, La situazione intermedia in cui ci troviamo, tra ciò che è avvenuto in passato e quello che vorremmo avvenisse in futuro, è caratterizzata dall'assenza di soggettività territoriale, di soggetti chiamati ad attivare il processo strategico e partecipare alla gestione. A partire dall'orizzonte strategico unico, l'attivazione del processo è legata ad alcune condizioni necessarie. In particolare:

- le condizioni dell'esistenza: le prospettive di ricostruzione demografica

Le attuali prospettive demografiche di questo territorio sono tali da chiudere ogni possibilità se non interveniamo con politiche di ricostruzione della struttura demografica dei territori e delle città, sia di quella esistente (ad es. politiche e incentivi rivolti all'aumento degli indici di fecondità, dell'offerta di servizi per l'infanzia, della qualità residenziale, ecc.), sia di quella potenziale (ad es. la costruzione di prospettive di cittadinanza per le popolazioni fluttuanti, per vedere quale di queste hanno possibilità di cittadinanza, di radicamento, di residenzialità più o meno lunga, ecc., che possono contribuire a rendere più consistente questa popolazione così debole dal punto di vista quantitativo e strutturale).

- le condizioni tecno-strutturali che supportano il processo strategico

La necessità di avere le condizioni tecno-strutturali, finora carenti o assenti, che consentano di elaborare e di sostenere operativamente le azioni di sviluppo. Questo punto non riguarda solo gli Enti Locali ma tutti i soggetti che rientrano nel principio di sussidiarietà, che attualmente non sono organizzati in tal senso.

- la condizione dell'inclusione: la partecipazione del territorio provinciale alle dinamiche urbane europee

La possibilità di partecipare ad un processo urbano europeo è legata al fatto che le condizioni della ricostruzione operata dal Piano devono andare nella direzione di una qualità ambientale straordinaria. Solo attraverso l'eccellenza ambientale questo territorio entra a far parte in maniera integrante e non marginale della città europea.

Il progetto ambientale di territori esterni alle grandi aree metropolitane europee, dove le prospettive urbane devono far fronte a fenomeni di particolare gravità sul piano delle interazioni tra "città e natura", apre prospettive promettenti per il coinvolgimento dei territori esterni, dei territori che nell'universo urbano contemporaneo possono essere considerati "territori senza voce", in cui la qualità ambientale della città è riferita a un contesto più vasto della vita spaziale.

Premesso che il Piano Strategico non intende esplicitarsi in un rapporto che indica azioni e obiettivi, ma è un processo che inizia nei momenti di confronto e di interazione coi territori. A partire da queste premesse il processo partecipativo si articola secondo tre livelli:

a. Il livello preliminare della partecipazione virtuale

Il primo livello della partecipazione avviene attraverso l'interpretazione delle azioni che sono indicate nel Pup-Ptc e delle azioni della programmazione negoziata.

Si pone, da un lato, l'esigenza di individuare i soggetti che hanno lavorato finora alla costruzione del processo; dall'altro, di selezionare tutte le cose che stiamo facendo, comprese le relazioni, rispetto all'orizzonte strategico di riferimento.

b. Il livello delle scelte sul percorso che stiamo delineando per il confronto coi territori e della loro legittimazione

Il secondo livello della partecipazione chiama in causa la legittimità delle scelte, in particolare, la selezione dei criteri e delle regole da adottare per garantire la legittimità del processo, vale a dire fino a che punto l'interpretazione della strategia da parte dell'ufficio del Piano è legittimata, nel senso che ci sono delle cautele che orientano le nostre scelte ed è legittimo adottare criteri di selezione o dichiarare apertamente che questa selezione è strumentale per avviare il processo.

In particolare, le scelte sul percorso che stiamo delineando per il processo di confronto coi territori sono: l'individuazione di due stadi iniziali di interazione coi territori, il primo attraverso il confronto con i soggetti che hanno la titolarità istituzionale e rappresentativa dei territori interessati, il secondo attraverso il confronto con altri soggetti, quale sarà la loro composizione, se questi debbano essere indicati nel primo stadio e quali saranno i passi successivi.

c. Il livello dell'auto-organizzazione: i processi di auto-organizzazione dei territori che nascono dalle proposte progettuali

Di fronte alla formazione di configurazioni di governo sovralocale si richiedono forme inedite di *governance* svincolate dalle istituzioni formali, che possano favorire la nascita di reti di relazioni molteplici tra diversi soggetti, territori e città.

L'implementazione delle politiche significative orientate alla strategia guida del Piano non può essere fatta al livello di governo Regionale, né Provinciale, né Comunale.

Tali politiche possono essere implementate solo se c'è una capacità auto-organizzativa dei territori, quella che si chiama *governance*, e la rappresentanza istituzionale, a

partire dalla Provincia, dovrebbe creare le condizioni perché queste capacità auto-organizzative si sviluppino o si creino laddove fossero deboli o addirittura assenti. Negli attuali scenari scaturiti dal riassetto istituzionale si assiste ad una evoluzione si passa da un quadro gerarchico in cui la rappresentanza istituzionale governa i processi territoriali con un rapporto lineare di competenze, ad una situazione nuova fondamentalmente legata alle capacità organizzative, in cui i territori si auto-organizzano per governarli.

In questo senso, ogni proposta di progetto territoriale assume un ruolo strumentale per avviare un processo di autorganizzazione della soggettività locale, in modo da favorire la formazione di strutture di implementazione delle politiche e delle azioni. Tali strutture saranno collegate alla proposta di progetto territoriale posta in essere durante il confronto.

2.2 Le modalità di interazione e avvio del processo

Il processo partecipativo prevede differenti modalità di interazione per ciascuna delle seguenti fasi:

a. Fase preliminare strumentale alla preparazione del percorso operativo finalizzato all'interazione coi territori

- individuazione di quattro macro-aree da cui iniziare il processo strategico

L'interpretazione delle misure e degli interventi che sono indicate negli scenari territoriali costruiti a partire dal Pup-Ptc e dalla programmazione concertata nelle quattro macroaree di riferimento consente di analizzare e verificare le situazioni di forza e di debolezza strutturale della capacità auto-organizzativa del territorio provinciale, che si manifesta attraverso alcuni indizi di vitalità e di cooperazione, per implementare politiche che concretizzano le strategie direzionali (direzioni strategiche e non orizzonti finali). L'individuazione delle macroaree è strumentale alla preparazione degli incontri mirati sul territorio;

- individuazione dei campi generatori territoriali

Nei territori delle macro-aree sono individuati una serie di nuclei territoriali di riferimento, situazioni e campi di problemi, definiti a partire dal Pup-Ptc, che più di altri hanno effetto generatore di auto-organizzazione dal punto di vista sociale, economico, culturale, etc., in quanto innescano relazioni coinvolgenti, che interessano territori, soggetti, economie. Le relazioni saranno selezionate rispetto all'orizzonte strategico di riferimento e, pertanto, non è legata tanto al coinvolgimento di determinati soggetti, ma è legata al mantenimento e allo sviluppo dell'eccellenza ambientale dei territori.

b. Il primo stadio di interazione coi territori

A partire dai campi generatori individuati, il primo stadio di interazione coi territori si prefigura dal confronto tra la Provincia, nelle sue dimensioni politiche e tecniche, con i soggetti che hanno la titolarità istituzionale e rappresentativa dei territori interessati al fine di segnalare, confermare o confutare gli aspetti problematici dei territori e di costruire una serie di scenari territoriali progettuali, descritti tramite politiche e interventi¹² materiali e immateriali, coerenti con la strategia del Piano, che hanno come obiettivi:

¹² Le politiche e gli interventi, di carattere sia trasversale, sia settoriale, saranno costruiti col contributo di esperti di settore a partire dal Pup-Ptc sulla base delle analisi fatte in tutti questi anni e della progettualità che il territorio ha espresso, che va strutturata per iniziare a operare una distinzione sulle esperienze compiute e tentare una sistematizzazione e una valutazione degli interventi e dei programmi.

- individuare le relazioni che coinvolgono territori, soggetti, economie e far emergere da ciascuna proposta le relazioni che richiamano politiche per concretizzare le quali occorrono azioni;
- stimolare la capacità auto-organizzativa dei territori senza la quale nulla è possibile;
- concorrere ad una precisa definizione degli strumenti attuativi;
- avviare il confronto con i territori.

Gli scenari progettuali sono strumentali a favorire il coinvolgimento, stimolare la partecipazione e mettere in gioco persone e territori, e per far emergere, infine, nuovi aggregati socioterritoriali (denominati soggetti struttura) che ridefiniscano, in modo differente dalla tradizione istituzionale e dalle convenzioni legate all'organizzazione gerarchica, la gestione e lo sviluppo del territorio provinciale.

Infatti, per attivare le politiche e gli interventi ad essi coerenti occorreranno forme di implementazione differenti, e ciò implica un coinvolgimento non solo delle istituzioni ma di soggetti pubblici e privati di vario genere, che possono essere spinti a rappresentarsi e identificarsi in una proposta progettuale coinvolgente. Sulla base dell'attività progettuale, che ha come obiettivo di stimolare e incitare l'azione collettiva e di sondare quello che dovrà avvenire in futuro, si profilano forme di associazione *a geometria variabile* a seconda degli interventi posti in essere.

Se nel corso dell'interazione gli interventi saranno riconosciuti come rilevanti per i territori, questa geometria variabile potrebbe sedimentare dando vita a qualche consolidato istituzionale, *in primis*, ad esempio, ad un'associazione tra gli enti locali.

c. Il secondo stadio di interazione coi territori

Il secondo stadio di interazione coi territori si prefigura all'interno dello spazio dell'interazione provinciale, denominato *Spazio della cittadinanza provinciale*, dal confronto con altri soggetti, la cui composizione emergerà a partire dal primo incontro e, via via nel corso del processo, , così come la definizione dei passi successivi. Lo spazio della cittadinanza assumerà una dimensione effettiva sul territorio provinciale attraverso l'attivazione di una rete di **laboratori di governance**, con il compito di stimolare la capacità auto-organizzativa dei soggetti coinvolti e rafforzare il ruolo della Provincia nella *governance* dei territori. Il ruolo che oggi assumono gli enti locali e in particolare i Comuni, o le strutture convenzionali di implementazione di politiche, denominate *tecnostrutture*, in realtà domani potrebbe essere diverso, potrebbe essere assunto anche da altri soggetti che si costituiranno all'occorrenza. Si impongono, dunque, nuove forme di strutturazione socio istituzionale e non, che oggi non possiamo prefigurare, che possono essere diverse per politiche differenti. Le forme, le modalità, le dimensioni, gli attori, i territori, le economie del coinvolgimento saranno sempre selezionate rispetto alla loro significatività rispetto alla strategia del Piano.

Le azioni richieste per questa fase riguardano, in particolare:

- una istruzione coerente¹³ del procedimento attraverso la costruzione di un sistema di regole organizzative condivise per costruire le direzioni di auto-organizzazione;
- la definizione delle modalità di strutturazione dei soggetti sulla base del ruolo, delle competenze, dell'interesse, etc.; le modalità di ibridazione (ad es. pubblico-privato), anche con altri soggetti esterni, per l'importazione di buone pratiche;

¹³ Per essere coerente il procedimento deve essere: *trasparente* (tutte le fasi, tutte le responsabilità e i ruoli sono riconosciuti e ripercorribili dagli attori coinvolti); *cooperativo* (componenti tecniche e sapere non esperto cooperano alla costruzione degli interventi mediante strumenti e strategie); *conoscitivo* (gli attori interagiscono acquisendo consapevolezza verso risorse, opportunità e criticità del territorio).

- l'individuazione delle diramazioni territoriali che costituiranno la dimensione provinciale della rete;
- la garanzia che le preferenze di ogni soggetto siano adeguatamente rappresentate; la valutazione della coerenza degli interventi individuati con la strategia del Piano (selezione sulla base della suscettibilità, della sostenibilità economico-finanziaria, dell'adeguatezza nel breve-medio periodo, del rilievo alla scala territoriale, delle sinergie con altri interventi, della capacità di intercettare l'interesse di soggetti, e così via); eventualmente, ri-orientare alla sostenibilità gli interventi insufficienti

A corredo di un lavoro empirico, incitativo, che ha necessità di alcune retoriche, come, ad esempio, la prossimità fisica, la presenza sul campo, occorrono strumenti e tecniche di interazione per:

- fare emergere le strutture a partire dagli incontri sul campo;
- garantire la continuità dell'interazione a distanza e nel tempo.

d. La formazione delle decisioni e l'assunzione degli impegni attraverso l'accordo di campo

Una tecno-struttura è la figura tecnica di implementazione delle politiche che ha il compito di sostenere i soggetti struttura, nuove figure socio-territoriali che si vengono a formare come risultato di un processo.

Per un programma, una politica, un progetto o per più programmi, per più politiche, per più progetti, nei territori e nelle città si possono delineare processi auto-organizzativi che si attiveranno e si concretizzeranno attraverso strutture di implementazione create *ad hoc* per interventi specifici. Secondo Hjern¹⁴, le strutture di implementazione sono entità multi-organizzative formate da *cluster* di elementi organizzativi pubblici e privati, che possono contribuire meglio alla valutazione e alla implementazione di programmi e politiche rispetto a singole organizzazioni radicate nelle procedure convenzionali.

I primi scenari progettuali con i relativi interventi presentati nel primo stadio di interazione coi territori, essendo strumentali all'avvio del processo non hanno l'obiettivo di generare condivisione attorno ad essi, ma fungeranno da "sonde", mai improvvisate e sempre coerenti con la strategia, per formare strutture di implementazione degli interventi e spingere verso processi di auto-organizzazione in cui la Provincia, i Comuni e gli altri e soggetti interessati si organizzano e si strutturano anche da un punto di vista convenzionale. Infatti, all'interno di queste strutture di implementazione ci sono anche le tecno-strutture degli enti, con il compito di produrre adeguamenti delle attuali tecno-strutture, affinché possano sostenere le nuove strutture di implementazione. Agli interventi proposti, dunque, saranno associati progetti formativi per consentire la preparazione delle tecno-strutture e favorire lo scambio reciproco di competenze ed esperienze.

Il processo di campo si attiverà in modo formale attraverso lo strumento individuato dal Piano Territoriale di Coordinamento provinciale denominato **accordo di campo**¹⁵. Tale strumento coinvolgerà le istituzioni rappresentative e le strutture di implementazione con le loro tecno-strutture, allo scopo di sperimentare strategie inclusive per adeguare i propri strumenti urbanistici, la propria attività di pianificazione, le proprie previsioni di piano,

¹⁴ Hjern B. (1981), "Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis" *Organizational Studies*, Vol. 2 N. 3, 211-227, Sage publications.

¹⁵ L'accordo di campo è una figura giuridica del Piano Urbanistico Provinciale/Piano Territoriale di Coordinamento della Provincia di Sassari, attraverso la quale i diversi soggetti territoriali concordano le regole di gestione delle forme e dei processi in campi individuati di problemi e di potenzialità del rapporto tra popolazione e risorse. Sottoscrivendo l'accordo di campo, i soggetti concludono un'intesa di pianificazione che ha per oggetto la realizzazione delle previsioni del Pup-Ptc mediante l'adozione di procedure concordate per il recepimento di tali decisioni negli strumenti urbanistici e programmatori comunali e in quelli degli altri enti coinvolti nell'accordo.

all'orizzonte sovraordinato e costruire regole di comportamenti condivisi nel territorio rispetto alla strategia unitaria del Piano.

Dal processo strategico di campo, dunque, dovranno emergere, da un lato, nuovi comportamenti, attività, modi di fare, stili di vita, ecc., che avranno sullo sfondo il *mainstream* dell'eccellenza ambientale, dall'altro, politiche territoriali per il territorio provinciale, che avranno come nucleo strategico l'eccellenza della qualità differenziale dei territori che lo compongono.

2.3 La partecipazione collettiva al processo

L'orientamento metodologico per l'avvio del processo di promozione e comunicazione delle attività del Piano può sintetizzarsi in quattro livelli di partecipazione:

- 1° livello: i cittadini dei campi interessati e i soggetti aventi la titolarità istituzionale e rappresentativa dei territori, il cui coinvolgimento nel processo deve essere di tipo *partecipativo*, nel senso che il loro coinvolgimento nelle decisioni deve avvenire formalmente;
- 2° livello: la comunità provinciale e le istituzioni ancillari (la Regione e le altre Province), il cui coinvolgimento nel processo deve essere legato alla costruzione di accordi di campo e, quindi, alla *costruzione del consenso sulle scelte*.
- 3° livello: la comunità allargata (tutti i cittadini interessati), il cui coinvolgimento nel processo deve essere di consultazione;
- 4° livello: i fruttori e i visitatori del territorio, anche solo potenziali, il cui coinvolgimento nel processo deve essere di informazione (a più vie), con l'obiettivo di costruire una più ampia comunità di riferimento da coinvolgere anche nelle iniziative future.

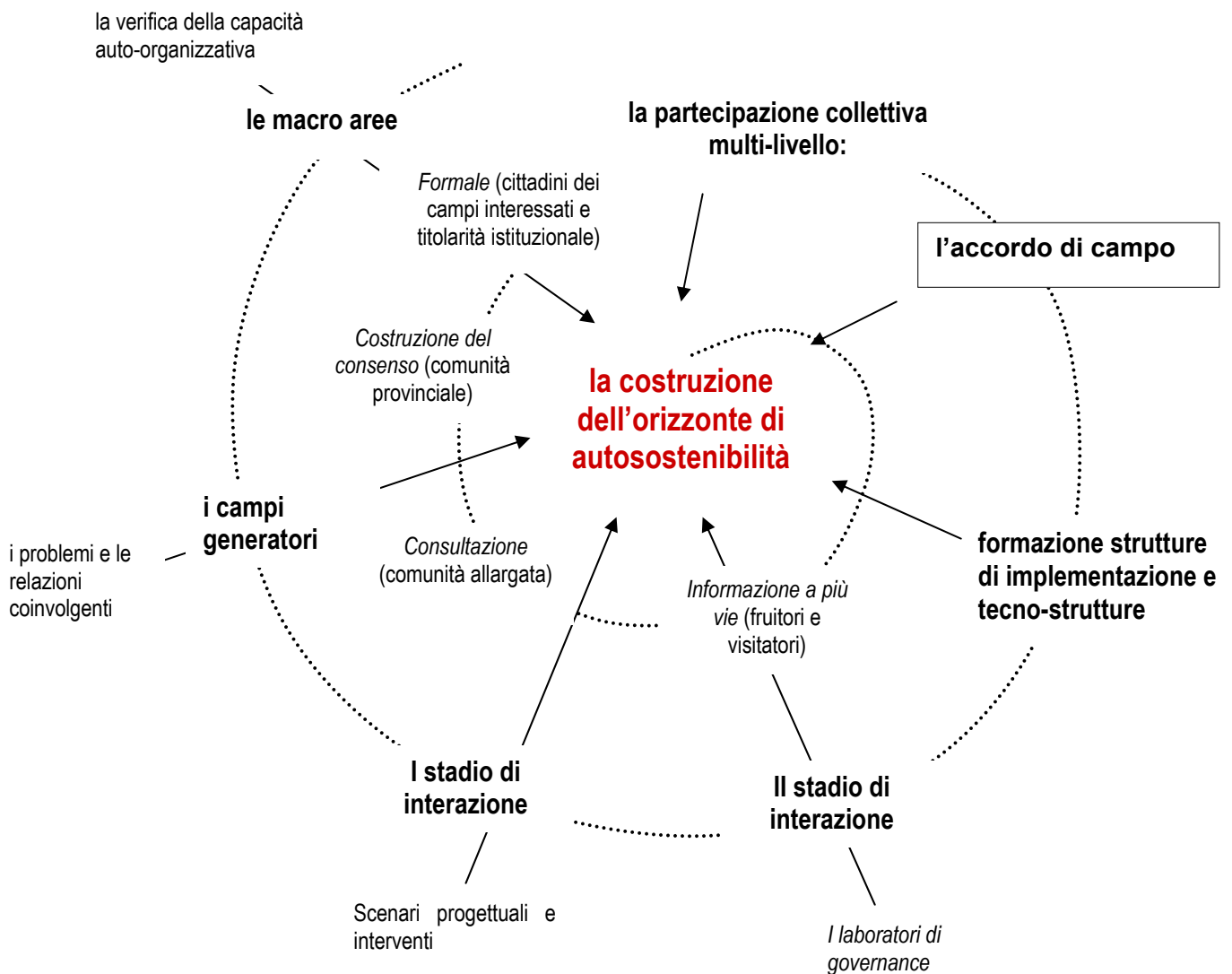


Figura 08 – Schema sintetico del processo partecipativo

3. Gli strumenti di ausilio al percorso strategico per l'interazione e la valutazione

Per ogni livello si prevede l'attivazione e l'utilizzo di strumenti di interazione (per la partecipazione, la comunicazione e l'informazione) e di valutazione delle politiche e degli interventi.

Tutti gli strumenti, sia quelli per l'interazione, sia quelli per la valutazione delle politiche e degli interventi, non saranno utilizzati genericamente, né opereranno in modo generico. Essi entrano in gioco per orientare il senso delle azioni in modo coerente rispetto al percorso strategico. Dunque, il vero problema non riguarda né una morale numerica, cioè di numerosità degli interventi, né una morale dimensionale, vale a dire di livello di scala, e neanche una morale settoriale, cioè di tipologia degli interventi, ma una morale di coerenza con la strategia guida. Per fare un esempio, le politiche che vanno nella

direzione dell'eccellenza ambientale, come la gestione dei rifiuti, le politiche dell'acqua, etc. non saranno univocamente determinate, ma avranno una connotazione specifica a seconda dei territori sui quali operiamo. Pertanto, la selezione degli interventi materiali e immateriali che emergerà dal processo, sarà effettuata sulla *componente di futuro* che è presente all'interno di ciascun intervento, sia quelli che provengono dalla programmazione negoziata, sia dalla progettualità che il territorio ha espresso, sia dai processi di progettazione integrata e di pianificazione strategica comunale e intercomunale.

Le istituzioni, ma anche la sfera pubblica e quella privata, dovranno dare priorità agli interventi in cui è presente la componente di futuro così individuata e dovranno ricusare quelli che non sono coerenti con la strategia.

A questo proposito, a supporto del processo strategico saranno utilizzati strumenti operativi per l'aiuto alla decisione, come il software ASA¹⁶ – “Attori, Strategie, Azioni” per la verifica della coerenza interna ed esterna degli interventi e delle politiche, già sperimentato nella redazione del piano strategico del Comune di Castelsardo. Eventuali altri strumenti saranno sviluppati ad hoc.

3.1 Il sito Web

Il cuore del sistema di comunicazione sarà il sito Web del Piano Strategico Provinciale appositamente realizzato per supportare l'intero processo. Il sito avrà la funzione di divulgare e diffondere tutti i materiali prodotti dal gruppo di lavoro, relativi sia ai risultati delle indagini e delle analisi conoscitive, sia alle proposte ed ipotesi di misure di intervento. Particolare attenzione sarà data alla possibilità di consultazione del sito da parte dei diversi gruppi di utenti, secondo lo schema dei livelli di partecipazione illustrato in precedenza.

Il sito avrà, quindi, la funzione di tener aggiornato il pubblico delle novità e di diffondere le informazioni relative allo stato di avanzamento dei lavori dell'ufficio del Piano. A questa funzione informativa che riguarda i documenti prodotti dal gruppo di lavoro, si aggiungerà anche una raccolta di materiali di interesse, quali articoli e studi di interesse tematico. Infine, il sito Web sarà la modalità privilegiata per la somministrazione dei questionari ed ospiterà i forum di discussione ed altri strumenti da utilizzare *on-line*.

3.2 La coerenza con le linee programmatiche della pianificazione strategica

Il processo partecipativo che abbraccia la strategia del Piano presenta forti elementi di coerenza con le linee programmatiche della pianificazione strategica, in particolare per quanto viene affermato ne:

1. “Pianificazione strategica”, *Linee guida Regionali*, Allegato 2, Premessa:

“... la concertazione con i partners socio-economici e la condivisione con i partners istituzionali e delle comunità locali, ... ben si attagliano all'esigenza di pianificazione dal

¹⁶ Il software ASA (Attori-Strategie-Azioni, sviluppato da Lamp, Laboratorio di Analisi e Modelli per la Pianificazione ed è stato progettato da esperti dell'Università di Sassari, con la supervisione scientifica del prof. Arnaldo Cecchini) consente di confrontare e analizzare i progetti rispetto a tre criteri:

- L'interesse che gli attori impegnati nel processo strategico hanno per un progetto, rappresentato dalla disponibilità all'investimento in termini di tempo, risorse umane e finanziarie, comfort, vivibilità, sostenibilità, sviluppo, consenso, etc. una volta realizzato.
- La rilevanza del progetto nel perseguire gli obiettivi del piano strategico e, quindi, gli effetti sinergici che la realizzazione di sequenze di progetti determina sugli obiettivi ed i programmi del Piano.
- Il costo, inteso come costo onerosità non solo economica ma anche tecnica e organizzativa del progetto.

basso che deve uniformare la nuova fase della programmazione delle risorse finanziarie siano esse regionali, statali o comunitarie.” p. 1;

“... il documento *Priorità e Criteri di Selezione degli Interventi* del Tavolo Inter-istituzionale per la Riserva delle Aree Urbane prevede che il 10% delle risorse allocate per ciascuna Regione sia destinata a “iniziative di pianificazione e progettazione di tipo innovativo e/o investimenti immateriali ...” p. 1;

2. “Il Piano strategico delle Città come strumento per ottimizzare le condizioni di sviluppo della competitività e della coesione”, *Linee guida*, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, Dipartimento per il coordinamento dello sviluppo del territorio, il personale ed i servizi generali e “I piani strategici per le città e aree metropolitane”, Tavolo Inter-Istituzionale per la “Riserva Aree Urbane” Del F.A.S., ex Delibera C.I.P.E n° 20/04, punto 11.i documento *Priorità e Criteri*:

“I programmi sperimentali di iniziativa nazionale e quelli di iniziativa europea ... per il coordinamento dello sviluppo del territorio hanno consentito di produrre buone pratiche, ... nuovi criteri di approccio al governo delle trasformazioni urbane e territoriali, aprendo le porte alla cooperazione, alla partecipazione, alla concertazione, al partenariato interistituzionale e pubblico-privato, alla propensione a “fare sistema”, a “fare rete”, p. 2;

“Il Piano strategico si caratterizza come un atto volontario, che affida il suo successo alla capacità delle città di promuovere e implementare la vitalità dei sistemi partenariali e delle reti delle alleanze, attorno ad obiettivi strategici consapevolmente e costantemente valutati e condivisi, ... sperimentando - di concerto - modelli ... più efficaci nel generare e accelerare il verificarsi di condizioni attrattive di investimenti funzionali a sostenere la qualità dello sviluppo”, p. 3;

“il Piano strategico individua i meccanismi di raccordo con la strumentazione urbanistica provinciale e comunale, sulla base di una visione guida proiettata sul territorio”, p. 3;

“il Piano strategico è costruito attraverso un ampio processo di comunicazione finalizzato a coinvolgere la molteplicità degli attori istituzionali, sociali, economici e culturali locali, che compongono il sistema di riferimento della città e dell'area vasta, per concorrere alla elaborazione delle linee strategiche di sviluppo proposte dall'Amministrazione, per declinarle ed articularle, di concerto, nei contenuti, nelle priorità di intervento e nelle reciproche interazioni, assumendo, ciascun soggetto coinvolto, responsabilità individuali all'interno di assetti partenariali, anche a geografia variabile”, p. 4;

“la costruzione e l'articolazione dei partenariati e l'assunzione delle responsabilità da parte di ciascun soggetto coinvolto avviene sulla base di un documento di programmazione, ... che definisce i rapporti della città con: a) il suo intorno territoriale di pertinenza esplicitando le politiche e gli interventi finalizzati, tra l'altro: al miglioramento del sistema casa/lavoro/tempo libero; delle condizioni dei pendolarismi; della qualità della vita; delle condizioni di sicurezza sociale; delle politiche di welfare urbano; al potenziamento delle condizioni di sviluppo economico; al rafforzamento dei sistemi infrastrutturali per sostenere lo sviluppo della prossimità e delle pari opportunità territoriali nel contesto locale e delle connessioni con le reti transregionali, nazionali ed europee; al miglioramento organizzativo ed al potenziamento degli strumenti di gestione amministrativa; b) la regione di appartenenza per estendere e potenziare il sistema interistituzionale di riferimento e partecipare, in modo strutturato e consapevole, alla costruzione dei programmi operativi per il periodo di programmazione 2007-2013; c) le altre città e i territori nazionali ed europei, in un processo allargato di attenzione comunicativa, per costruire reti di interazione e di scambi economici e culturali”, p. 4.

4. Descrizione delle modalità di gestione e di coordinamento del processo

L'organizzazione operativa delle modalità di gestione e di coordinamento del processo strategico si possono individuare attraverso le figure di riferimento di seguito indicate.

4.1 Componenti tecniche, componenti di indirizzo, gruppi operativi

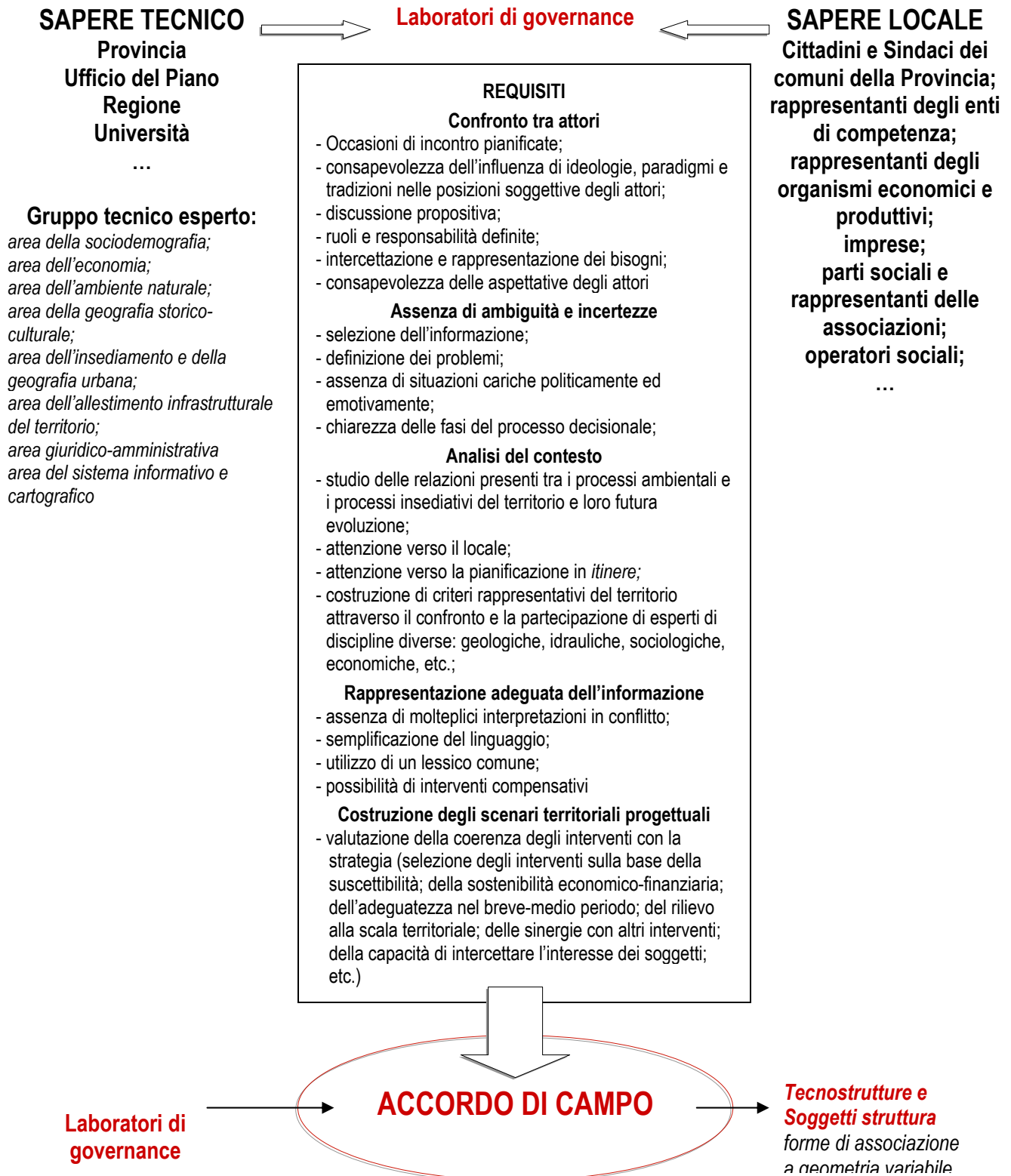
- Il **Tavolo strategico provinciale**: sarà l'organo preposto a rappresentare il territorio provinciale, con l'obiettivo di formulare, regolamentare, dare impulso e condivisione alle strategie per lo sviluppo territoriale attraverso l'istituzione di *tavoli tematici*. Sotto il coordinamento della Provincia di Sassari, includerà i rappresentanti degli Enti del territorio individuati sulla base di aggregazioni territoriali o tematiche, i soggetti di partenariato economico e sociale, altri organismi pubblici, organizzazioni economiche e sociali, organismi di formazione e università, etc.
- Lo **Spazio della cittadinanza provinciale**: si configura come lo spazio organizzativo dell'interazione provinciale aperto a tutti i cittadini della Provincia, in cui si condensano le relazioni, gli scambi interpersonali e l'intersoggettività tra sapere tecnico (gli esperti) e sapere locale (i cittadini e tutti i soggetti interessati). In tale spazio il processo strategico riconosce la giusta importanza a ciò che i percorsi partecipativi convenzionali lasciano in sospeso e talvolta ignorano: il processo di costruzione e ricostruzione continua di senso e significato delle situazioni decisionali che coinvolgono i territori, insieme al patrimonio di successi e insuccessi, fortune e sfortune, progetti e storie ad esse collegati. Lo spazio della cittadinanza provinciale sarà reso attivo attraverso la costruzione di **laboratori di governance**, che opereranno nei diversi territori per alimentare il dibattito territoriale sullo sviluppo del territorio provinciale, con l'ausilio di professionalità e competenze tecniche (ufficio del Piano, gruppo di coordinamento e assistenza tecnica del Piano, Università, esperti individuati dal Tavolo strategico provinciale) e di strumenti che favoriscono la partecipazione al dibattito territoriale (ad es. l'accesso telematico, ma anche strumenti di aiuto alla decisione e valutazione delle politiche). Compito dei laboratori è quello di:
 - a) garantire che le razionalità soggettive che concorrono nel loro insieme alla costruzione della razionalità intersoggettiva, sia quelle derivanti dal sapere tecnico, sia quelle derivanti dal sapere locale, siano rappresentate e organizzate secondo un sistema di regole comuni per costruire insieme direzioni di auto-organizzazione in un territorio non particolarmente organizzato. Le regole organizzative che caratterizzeranno questo spazio dovranno rispondere alle esigenze di coerenza con la strategia generale del Piano e garantire che le preferenze di ogni soggetto siano adeguatamente rappresentate;
 - b) definire le modalità di strutturazione dei soggetti sulla base del ruolo, delle competenze, dell'interesse, etc.; le modalità di ibridazione (ad es. pubblico-privato), anche con altri soggetti esterni, per l'importazione di buone pratiche;
 - c) individuare le diramazioni territoriali che costituiranno la dimensione provinciale della rete dei laboratori;
 - d) valutare la coerenza degli interventi individuati con la strategia del Piano (selezione sulla base della suscettibilità, della sostenibilità economico-finanziaria, dell'adeguatezza nel breve-medio periodo, del rilievo alla scala territoriale, delle sinergie con altri interventi, della capacità di intercettare l'interesse di soggetti, e così via); eventualmente, ri-orientare alla sostenibilità gli interventi insufficienti;
 - e) etc.

La rete territoriale dei *laboratori di governance* avrà come struttura di riferimento il *Centro provinciale per la governance*, come descritto successivamente.

Il processo strategico di campo si attiverà in modo formale attraverso l'**accordo di campo** (così come descritto nel paragrafo 3.2), che coinvolgerà le istituzioni rappresentative e le strutture di implementazione con le loro tecno-strutture allo scopo di sperimentare strategie inclusive in forma di campo (e che al tempo stesso possono investire più campi tematici o pluri-tematici). In questo senso, il processo di costruzione delle decisioni nello spazio di interazione provinciale si configura come un processo di apprendimento collettivo volto a mettere in luce e chiarire le razionalità soggettive di tutti gli attori coinvolti, e come processo di rappresentazione della conoscenza volto a mettere in luce processi territoriali, potenzialità e campi problematici del territorio.

- Il **Responsabile Unico del Procedimento** nell'organizzazione dello spazio della cittadinanza provinciale elabora un cronoprogramma ed attiva tutti i provvedimenti amministrativi necessari per avviare l'accordo di campo, come per esempio l'elaborazione di un protocollo di intesa che definisce un impegno reciproco a condurre il processo decisionale trasparente, cooperativo e conoscitivo.
- Il **Gruppo di coordinamento e assistenza tecnica provinciale**: La Provincia, a partire dal settore preposto alla programmazione e pianificazione territoriale, metterà a disposizione un gruppo di assistenza tecnica, integrato da adeguate competenze individuate dal Tavolo strategico provinciale, con le funzioni di:
 - garantire il ruolo di coordinamento della Provincia, attraverso compiti organizzativi, incitativi, implementativi e di aiuto ai territori
 - assicurare il collegamento del Piano strategico al PUC/PTC in fase di predisposizione;
 - analizzare i fenomeni del territorio e indicare i campi problematici;
 - avviare, coordinare, assistere e validare il processo strategico;
 - supportare la fase di attivazione degli indirizzi strategici e degli interventi di sviluppo territoriale;
 - gestire gli strumenti di programmazione e dare supporto tecnico agli enti e agli operatori territoriali nella progettazione al fine di garantire l'accesso alle risorse finanziarie provenienti dall'Unione Europea, della regione e dello Stato;
 - formare partenariati;
 - avviare e supportare i "processi di campo".
- **Nucleo di coordinamento**: il Nucleo di coordinamento sarà costituito dal Dirigente del settore Programmazione e Pianificazione Territoriale della Provincia di Sassari, dal responsabile del procedimento, dal coordinatore scientifico, e avrà il compito di guida, di indirizzo e di validazione dell'intero processo. Il nucleo di coordinamento, sarà il riferimento per ognuna delle aree di lavoro dell'Ufficio del Piano.
- **Ufficio del Piano**: rappresenta la struttura operativa del Piano strategico e sarà costituito da professionisti ed esperti della Società, affiancati nel corso del processo da professionalità integrative individuate dalla Provincia nelle componenti tecniche e di indirizzo del Piano. L'organizzazione dell'ufficio del Piano, oltre a garantire l'espletamento di tutte le fasi indicate nel processo strategico, favorirà la costituzione di gruppi interdisciplinari specifici in relazione ai caratteri delle attività e dalle specifiche competenze richieste nel corso del processo, nonché in relazione ad ulteriori aree di lavoro che il processo di pianificazione strategica dovesse rivelare.

SPAZIO DELLA CITTADINANZA PROVINCIALE



Il COMPITO FONDAMENTALE: costruire il confronto “permanente” tra tutti i soggetti (a partire dagli organismi di rappresentanza) su temi specifici e scenari progettuali, costruiti

nelle diverse fasi e coerenti con la strategia del Piano, e favorire la costituzione di forme di associazione a geometria variabile, denominati soggetti struttura, a seconda dei progetti posti in essere, che si assumeranno la responsabilità operativa dell'attivazione delle misure poste in essere.