



linee di indirizzo

Piano Strategico METROPOLITANO

PREMESSA

Il presente documento vuole definire le linee strategiche e gli obiettivi che apriranno la stagione della Pianificazione Strategica della Città Metropolitana di Reggio Calabria come previsto dalla Legge 56/2014.

La Pianificazione Strategica vuole e deve essere una risposta locale e concreta per affrontare sfide e opportunità di natura globale nonché per contribuire a dare discontinuità alla crisi strutturale che sta duramente mettendo alla prova il nostro Paese e soprattutto le regioni del Mezzogiorno e la Calabria. Per tutto questo occorre costruire in maniera certosina visioni, strategie e azioni volte a creare le condizioni di sviluppo e benessere del nostro territorio.

Si ritiene, pertanto, prioritario che la Città Metropolitana punti con determinazione a essere un esempio innovativo di governance istituzionale e ad abilitare e innescare trasversalmente un sistema economico e sociale che favorisca l'inclusione sociale e uno sviluppo armonioso e rispettoso del capitale naturale presente sul nostro territorio.

Abbiamo l'ambizione di lanciare e vincere una sfida epocale, volta ad incoraggiare, valorizzare e mettere all'opera la creatività, l'intelligenza e le energie dell'Area Metropolitana, delle istituzioni tutte, dei cittadini, del mondo produttivo adottando un metodo che possa dare spazio e fiato alla ricerca, alla cultura, alla partecipazione, al coinvolgimento e alla responsabilizzazione di tutti.

La prima cosa da fare, dopo l'approvazione delle Linee Guida per il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria, sarà quella di redigere un documento di avvio, il **"Patto dell'Area Metropolitana"** che determinerà modalità di lavoro e relazioni fra i diversi attori.

Non sarà semplice ma siamo certi che insieme a tutti gli attori di questo territorio, se resi protagonisti, riusciremo ad affrontare e vincere questa partita e a raggiungere risultati ambiziosi costruendo, gradualmente, uno strumento di riferimento "interno" e "vivo" che sia la sintesi di scelte condivise.

Giuseppe Falcomatà

*Sindaco della Città Metropolitana
di Reggio Calabria*

Fabio Scionti

*Consigliere Metropolitano
Delegato alla Pianificazione Strategica*

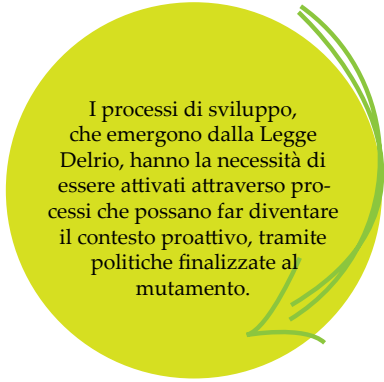
Sommario

IL PIANO STRATEGICO METROPOLITANO	5
Quadro di riferimento della nuova governance	5
Lo Statuto della Città Metropolitana di Reggio Calabria	6
Il Piano Strategico e il riferimento normativo regionale	7
 IL PROCESSO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	 8
Dalle buone pratiche al Piano Strategico per la Città Metropolitana	8
I principi	11
Il percorso di costruzione del Piano Strategico	14
 ORIENTAMENTI PER IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA	 19
I Temi per l'avvio del processo	19
La partecipazione	20
Il Monitoraggio del processo	22
L'Ufficio del Piano	23
Il Percorso di Attuazione	24
 IL CRONOPROGRAMMA	 27
 IL FUNZIONAMENTO DEL PROCESSO	 29
 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	 30

IL PIANO STRATEGICO METROPOLITANO

Quadro di riferimento della nuova governance

Dalla 142/1990 alla Legge Delrio



I processi di sviluppo, che emergono dalla Legge Delrio, hanno la necessità di essere attivati attraverso processi che possano far diventare il contesto proattivo, tramite politiche finalizzate al mutamento.

La Legge 7 aprile 2014 n. 56 *Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni*, nell'art. 1 comma 2, ridisegna le competenze degli Enti Locali ed istituisce la Città Metropolitana quale nuovo Ente di governo del territorio, rappresentativo dei Comuni.

La genesi dell'impianto legislativo ha radici profonde: il primo intervento istitutivo delle Città Metropolitane risale alla Legge n. 142/1990 sulla riforma dell'ordinamento degli Enti Locali. Tale legge prevedeva due diversi livelli di amministrazione locale – le Città Metropolitane (parificate a livello delle Province) ed i Comuni – e stabiliva che i nuovi confini amministrativi fossero individuati entro un anno dalla promulgazione della Legge. Tuttavia, i ritardi accumulati ed i successivi rinvii hanno spinto il Legislatore a rendere facoltativa la modifica dell'assetto istituzionale con la Legge n.463/1999, vanificando così, di fatto, il tentativo di riforma delle amministrazioni locali.

Ma il processo non si è del tutto interrotto, ed è a partire dal 2001, con la riforma del Titolo V della Costituzione (Legge Costituzionale n. 3/2001), che le Città Metropolitane hanno acquistato dignità costituzionale nell'articolo 114 e sono entrate di diritto tra gli Enti Locali che costituiscono la Repubblica Italiana. In questo processo, la Legge n.56/2014 ha permesso di rendere operativi tali Enti di area vasta nell'ordinamento italiano, ridisegnando i confini e le competenze delle amministrazioni locali attraverso le Città Metropolitane che, a partire dal 1° gennaio 2015, hanno sostituito le rispettive Province.

Governance vs Government

Con la Legge n.56/2014 il Piano Strategico è diventato per la prima volta in Italia uno strumento obbligatorio per le Città Metropolitane, superando il carattere del tutto volontario delle precedenti esperienze di pianificazione strategica, attivate tramite processi di partecipazione, con il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati.

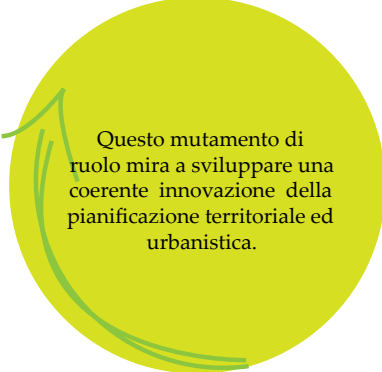
Le esperienze avviate in Italia a partire dal decennio 1990-2000, mutuando attività già consolidate in Europa da qualche anno e negli Stati Uniti già a partire dagli anni '60-'70, rappresentano imprescindibili buone pratiche in un contesto nuovo in cui la Legge Delrio ha definito un rinnovato modello delle autonomie fondato su due soli livelli territoriali di diretta rappresentanza dei cittadini e, per ciò, elettivi di primo grado: le Regioni (perché dotate del potere legislativo) ed i Comuni (perché base fondamentale del principio di sussidiarietà).

Si apre un'auspicabile nuova stagione di governo del territorio, con una *governance* – più che con un *government*¹ – che dovrebbe garantirne il funzionamento e l'efficacia; un modello che sembra anche essere più indicato a recepire e “territorializzare” le opportunità e le risorse, a cominciare da quelle che derivano dalla nuova programmazione europea dei fondi comunitari 2014-2020.

¹ Con *government* si indica l'istituzione del governo (e in termini più generici anche «lo Stato»), inteso come esercizio del potere pubblico statale; è una forma particolare, un sottotipo, delle forme molteplici e plurali dell'azione e del coordinamento collettivo che vanno sotto il termine generico di *governance*. La distinzione lessicale tra *government* e *governance* esprime due modalità diverse di intendere i processi politici: nel primo caso verticali e gerarchici, e facenti riferimento all'esercizio diretto dell'autorità statale, nel secondo caso diffusi, orizzontali e tendenzialmente non gerarchici.

Il ruolo della Città Metropolitana

La Legge n.56/2014, nell'elencare le funzioni della Città Metropolitana, specifica il ruolo di coordinamento che l'Ente dovrà assumere per organizzarle e gestirle. Per citare un esempio, tratta il tema dei servizi pubblici secondo due modalità diverse: da un lato si parla di strutturazione di sistemi coordinati di gestione dei servizi pubblici, dall'altro dell'organizzazione dei servizi pubblici di interesse generale di ambito metropolitano. Sono due funzioni distinte. La prima, di coordinamento, fa riferimento ai servizi esistenti ai livelli intermedi (comunale e intercomunale); la seconda, invece, definisce la possibilità per la Città Metropolitana di occuparsi effettivamente dell'organizzazione di altri servizi di interesse metropolitano, di cui l'Ente ha in mano direttamente la gestione. Questo cambiamento è di grande rilevanza perché comporterà una gestione integrata dei servizi, riducendone i costi e semplificando le procedure (tra questi rientrano, ad esempio, le politiche socio-sanitarie, quelle scolastiche, dei trasporti pubblici, dei rifiuti, quelle relative ai fabbisogni sociali e alla solidarietà contro l'esclusione sociale o la povertà).



Questo mutamento di ruolo mira a sviluppare una coerente innovazione della pianificazione territoriale ed urbanistica.

Del modello di riorganizzazione istituzionale sopra richiamato è molto importante saperne riconoscere le potenzialità e, soprattutto, attuarne la prospettiva di miglioramento ed "accorciamento di filiera" del governo e governance del territorio; una prospettiva al cui interno si possono sviluppare e praticare sia una definizione di nuove politiche dello sviluppo locale, sia una maggiore efficienza amministrativa e semplicità (per i cittadini, per le attività economiche ed i servizi e, pertanto, anche una maggior competitività), concorrendo, così, ad azioni necessarie per far ripartire indispensabili processi di sviluppo sostenibile.

Lo Statuto della Città Metropolitana di Reggio Calabria

L'art. 12 e l'art. 13 dello Statuto metropolitano sono, rispettivamente, focalizzati sulla pianificazione strategica e sulla pianificazione territoriale. L'art. 12, in particolare, richiama i dettami della legge Delrio, specificando i termini per l'adozione e l'aggiornamento del Piano Strategico che viene così identificato:

"Il Piano Strategico della Città Metropolitana costituisce l'atto di indirizzo e di programmazione per lo sviluppo di carattere sociale, economico e ambientale del territorio metropolitano, nonché per l'esercizio delle funzioni dei Comuni e delle Unioni di Comuni, anche in relazione a quelle delegate o attribuite dalla Regione"

L'art. 39 e l'art. 40 dello Statuto Metropolitano individuano le zone omogenee e forniscono indicazioni sulle funzioni che esse potranno avere: questa classificazione costituisce un primo indirizzo su come strutturare metodologicamente l'avvio della prima fase del processo.

Anche il tema della partecipazione è trattato, all'interno dello Statuto Metropolitano; i riferimenti sono numerosi, ma è nell'art. 9 che sono contenute le specifiche che individuano nella democrazia partecipata un metodo definito, attraverso l'adozione di un apposito

regolamento, e attraverso strumenti come le Consulte di settore. Nel dettaglio, l'art. 9 indica che:

1. La Città Metropolitana informa la sua attività al principio del coinvolgimento e della più ampia consultazione dei Comuni, singoli o associati, e delle comunità ricomprese nel suo territorio.
2. Sono titolari dei diritti di partecipazione i cittadini iscritti nelle liste elettorali dei Comuni della Città Metropolitana e quelli di età superiore ai sedici anni residenti in questi Comuni, nonché i cittadini dell'Unione europea, gli stranieri regolarmente residenti o apolidi domiciliati nei Comuni, che esercitano la propria prevalente attività di lavoro o di studio ad esclusione dei soli diritti od azioni per il cui esercizio la legge o lo statuto prevedano espressamente l'iscrizione nelle liste elettorali.
3. Al fine di assicurare un costante contatto fra l'ente e i cittadini, la Città Metropolitana adotta un regolamento sulla democrazia partecipata.
4. Il regolamento disciplina i casi e le modalità in cui possono essere attuate forme di consultazione e di referendum popolare, nonché di dibattito pubblico per la realizzazione di opere pubbliche strategiche.
5. Gli organi della Città Metropolitana possono sempre indire consultazioni pubbliche e altre forme di partecipazione quali la raccolta di segnalazioni, il rilevamento di opinioni, concorsi di idee e bilanci partecipativi, attraverso strumenti digitali o di altro tipo.
6. I cittadini, singoli o associati, possono presentare agli organi della Città Metropolitana istanze, petizioni o proposte dirette a promuovere interventi per la migliore tutela degli interessi della comunità metropolitana, secondo le modalità previste dal regolamento di cui al comma 3.
7. Al fine di garantire, razionalizzare o suscitare la partecipazione all'amministrazione locale, la Città Metropolitana, secondo modalità disciplinate dal regolamento, si avvale di organismi consultivi nei vari settori corrispondenti alle politiche metropolitane.
8. Le consulte di settore esprimono pareri sulle materie che riguardano loro interessi.
9. Le consulte devono fornire il parere richiesto entro quindici giorni, trascorsi i quali il parere si dà per acquisito.
10. Al fine di individuare criteri e priorità per la formazione del bilancio di previsione, la Città Metropolitana indice ogni anno una conferenza sull'attività complessiva dell'amministrazione.

Il Piano Strategico e il riferimento normativo regionale

Bisogna cambiare il ruolo della pianificazione e concepirlo come un'opportunità ed un motore del successo della stessa importante riforma costituita dalla Città Metropolitana, evitando che la pianificazione possa, fin da subito, costituirne invece un ostacolo o essere addirittura considerata una "minaccia".

La Legge n. 56/2014 impone alle Regioni "di adeguare la propria legislazione alle disposizioni della presente legge entro dodici mesi dalla sua entrata in vigore". La Regione Calabria deve trasformare tale "obbligo" in un'opportunità (ma ha svolto tale ruolo solo parzialmente) e dotare, così, la Città Metropolitana di Reggio Calabria di innovativi strumenti per il governo del territorio, in grado di raccogliere le sfide proposte dalla riforma.

La necessità di innovare gli strumenti di pianificazione e di avviare un processo di riforma del governo del territorio, diventa una priorità imprescindibile nel caso calabrese, caratterizzato da un forte grado di eterogeneità e una grande frammentarietà dei territori.

In un quadro chiaro di ruoli degli strumenti per il governo del territorio – a partire dal Piano Territoriale della Città Metropolitana di cui all'articolo 18bis della Legge Urbanistica Regionale – il Piano Strategico costituisce un atto di indirizzo programmatico/operativo per l'Ente e per l'esercizio delle funzioni dei comuni e delle unioni di comuni, anche in relazione all'esercizio di funzioni eventualmente delegate o assegnate dalla Regione.

IL PROCESSO INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Dalle buone pratiche al Piano Strategico per la Città Metropolitana

Forma e competenze del PS

La pianificazione strategica ha natura politico-programmatica e di visioning (soprattutto in stretta relazione con le opportunità offerte dalla programmazione comunitaria 2014-20), di indirizzo dello sviluppo sociale, economico e territoriale metropolitano. Al suo interno, il rapporto tra visione del presente e del futuro, tra obiettivi, strategie, progettualità e azioni per conseguirli, è un processo – ed insieme un sistema – di relazioni e valutazioni dinamiche che hanno come riferimento un ambito molto vasto che – travalicando gli angusti confini provinciali e regionali – si apre all'Europa e al Mediterraneo.

La Città Metropolitana di Reggio Calabria ha, in questo contesto, un nuovo ruolo: inserirsi in un sistema a rete fortemente competitivo a scala globale, puntando sulle proprie potenzialità e sulla cooperazione con le altre realtà complementari, attraverso nuove forme di governance. La sua posizione baricentrica all'interno del bacino del Mediterraneo rafforza questo ruolo.



La caratteristica di un Piano Strategico è l'attenzione alla definizione del problema, oltre che alla sua soluzione. È basilare stabilire un approccio innovativo per la gestione ed il governo dello sviluppo del territorio.

Secondo questo paradigma, la pianificazione strategica è lo strumento più idoneo a rispondere alle nuove esigenze. Se prima d'ora si è parlato sempre e solo di città o di area metropolitana, oggi con l'istituzionalizzazione delle Città Metropolitane, la sfida diviene ancor più complessa: i processi dovranno essere attivati con maggiore flessibilità, mobilitando soggetti diversi, creando progetti e obiettivi in rete, delineando un quadro generale di lungo periodo. L'opportunità data dalla Legge Delrio sarà l'occasione per immaginare un futuro desiderabile per la prossima generazione, che travalichi gli orizzonti della presente stagione di programmazione e permetta di proiettare lo sguardo oltre il 2020. Iniziare oggi, mentre si costruisce il Piano Strategico triennale, anche da uno strumento di lungo periodo che catalizzi energie positive e orienti l'azione rigeneratrice, rappresenta una sfida. Sfida che comincia con una prospettiva trentennale che permetta di lavorare, in una progressione continua, per costruire, ricostruire, risanare e rigenerare il territorio, coltivando la speranza concreta di consegnare ai nostri figli una Città Metropolitana realmente accogliente, sicura, sana, capace di creare opportunità e benessere.

Serve, allora, un approccio onnicomprensivo e integratore (di conseguenza intersettoriale, multiscalare e selettivo). Il Piano strategico richiede di procedere, oltrepassando la rigidità degli strumenti tradizionali, verso percorsi fondati su interazione, cooperazione e coerenza fra differenti realtà territoriali, soggetti, interessi e politiche in gioco.

La credibilità del nuovo Ente Città Metropolitana di Reggio Calabria si gioca, da subito, sulla capacità di esprimere linee di indirizzo strategico e contenuti strutturali (*il cosa*), non solo il più rapidamente utilizzabili ma, soprattutto, quale esito di un metodo (*il come*) inclusivo e partecipato, convergente e rintracciabile in un'efficace e operabile duplice sintesi: il Piano Territoriale della Città Metropolitana ed il Piano Strategico metropolitano.

Vocazioni territoriali e sfide

Il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria si innesterà sulle vocazioni territoriali, rileggendole in chiave creativa e

valorizzandole alla luce dell'evoluzione del capitale umano, dell'economia e della tecnologica.

Alla luce del patrimonio di conoscenza disponibile almeno tre sono le questioni fondamentali che si pongono all'avvio del processo.

La prima ha a che fare con il rapporto tra la complessa frammentazione del territorio e la varietà di ecosistemi rari e paesaggi caratteristici dell'area mediterranea appenninica che, seppure a "brandelli", sono ancora presenti e in continua evoluzione e rappresentano l'importante patrimonio naturale della nostra Città Metropolitana. Il quadro delle potenzialità è di estremo interesse e richiede strategie capaci di affiancare ed integrare le politiche di tutela con quelle di fruizione delle risorse e di valorizzazione del patrimonio identitario locale, anche a fini turistico-ricettivi.

La seconda riguarda la ricomposizione dell'armatura territoriale ancora profondamente disequilibrata, e della rete infrastrutturale ancora fragile sia nei collegamenti con il territorio nazionale che nelle relazioni interne. Comprende la necessità di un'azione decisa che riequilibri le dinamiche di continuo abbandono dei centri interni, in un processo che tende ad una loro sempre maggiore marginalizzazione, a fronte di un progressivo rafforzamento ed ampliamento dei centri di costa. A ciò si legano conseguenze e ricadute negative in termini ambientali e di qualità della vita per le collettività locali, che devono essere affrontate e risolte.

La terza riguarda le dinamiche "lente" e "affaticate" dello sviluppo economico, in tutti i settori produttivi; a fronte di questo, però, emergono situazioni di eccellenza e tentativi di valore che non possono essere tralasciati o "lasciati soli": in agricoltura, che costituisce un ambito produttivo cruciale, sia per la fragile economia del territorio reggino, che per l'assetto e la tutela attiva del territorio; nel settore manifatturiero e dell'artigianato, dove sono presenti tradizioni e risorse locali che stentano ad emergere e scontano, di fatto, un'organizzazione scarsamente strutturata a livello di servizi alle imprese; nel settore industriale, che presenta, forse, la situazione più complessa, tra necessità di recupero di aree industriali e realtà da valorizzare e strutturare con il supporto di nuovi sistemi di servizi alle imprese.

Le Città Metropolitane sono anche il luogo in cui si concretizzano, e possono essere affrontate, le principali sfide relative all'urbanizzazione, secondo un approccio ispirato alla sostenibilità (edilizia, mobilità, energia, servizi, ecc.), al ripensamento dei territori e al recupero della qualità dei luoghi e della vita.

Sono sfide complesse, articolate, che intersecano diversi piani di lavoro. Perciò, il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria dovrà strutturare, tra l'altro, una piattaforma finalizzata alla costruzione e condivisione di politiche e progetti che comprenda diversi layers fra loro intersecati. Nello specifico il nuovo Piano Strategico:

- *sarà atto di indirizzo e orientamento* delle politiche e progettualità caratterizzate da forte impronta operativa;
- *sarà documento identitario* e mappa di navigazione strategica;
- *promuoverà la copianificazione* delle azioni costruendo una visione strategica condivisa dagli obiettivi di sviluppo territoriale;
- *attiverà processi di innovazione* della governance;
- *garantirà la valutazione permanente* dei processi attuativi.

Appare, quindi, scontato che le prospettive della Città Metropolitana di Reggio Calabria debbano fare affidamento non solo sulle risorse economiche pubbliche – ormai serbatoio in riserva – ma anche sul coinvolgimento e la responsabilizzazione degli operatori privati che possano beneficiare di scelte e regole fondate su una nuova alleanza tra capitale umano, città creativa e cittadini intelligenti.

Serve un salto verso il futuro, che interrompa il ciclico aggiustamento degli errori o delle "non-scelte" del passato, di cui il nostro territorio è stato da sempre protagonista in negativo: pensare la Città Metropolitana di Reggio Calabria deve essere prima di tutto un pensare in maniera diversa, con approcci e metodo differenti, che possano portare a soluzioni nuove, innovative e creative.

Negli ultimi tempi è sempre più forte, nel nostro territorio, la spinta per una "responsabilizzazione collettiva": spinte dal basso, attenzione del Governo Centrale, innalzamento della coscienza civica dei cittadini. Ci sono in campo – latenti – energie positive. La Città Metropolitana di Reggio Calabria ha il dovere di intercettarle, farle emergere, supportarle. Ha il compito di promuovere, attraverso il coinvolgimento di tutte le parti interessate, i temi della vivibilità dei sistemi urbani, della qualità del paesaggio, della coesione delle aree interne e rurali, della sostenibilità ambientale e dell'efficienza energetica – priorità dell'agenda politica e sociale europea (e dell'Italia in particolare) – ripensando e declinando con maggiore incisività i provvedimenti per far sì che si possa arrivare ad un'innovazione dei processi, ad un più agevole accesso ai finanziamenti delle opere e ad un'accelerazione degli effetti sul territorio.

Dalle buone pratiche al Piano Strategico



L'approccio integrato e cooperativo con il Piano Territoriale, che comprende un apparato di regole chiare, rafforza il Piano Strategico che, non possedendo di per sé una forza coercitiva, potrebbe risultare uno strumento debole.

L'eredità del Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale non va dispersa: è l'elemento di base, già disponibile, da cui partire e sul quale giocare la credibilità del nuovo Ente che potrà dimostrarsi capace di esprimere in breve tempo linee di indirizzo e contenuti strutturali. Da qui deve nascere un nuovo strumento che, a partire dai valori e dagli elementi strutturali emergenti dal territorio, proietti la Città Metropolitana verso un processo di copianificazione tra la nascente Città Metropolitana, i Comuni e gli stakeholder territoriali, che possa produrre coesione favorendo la nascita di una **"comunità metropolitana"**.

Il PTCP, adottato già nel 2011 e approvato a maggio 2016, si pone, dunque, come strumento capace di trarre, dal proprio bagaglio di conoscenza, idee e suggestioni strategiche rispondenti ad un sistema di regole, utili ad inviare stimoli ai territori che saranno impegnati nel processo, nonché ad agevolare l'avvio del confronto.

È questa la strada di una possibile integrazione che costituisce la caratteristica fondante dell'approccio strategico, al cui interno le azioni saranno supportate da un disegno complessivo della comunità da cui trarre forza normativa e politico-amministrativa.

Il carattere aperto e cooperativo dell'ambiente amministrativo può favorire la canalizzazione positiva dell'iter amministrativo delle azioni, riducendo le ragioni di conflitto e di crisi e assicurando la fattibilità tecnica, amministrativa e gestionale delle azioni.

L'utilizzo efficace e razionale, inoltre, del patrimonio interno all'Amministrazione metropolitana permette di arrivare a delineare, in tempi brevi, un nuovo assetto territoriale per l'attuazione delle misure di governance, volte ad incrociare i caratteri strutturali, i fattori abilitanti e le nuove direttrici di sviluppo innovativo, garantendo una mobilitazione di forze e risorse pubbliche e private, istituzionali e non, durante tutto il processo. Questo vale soprattutto in termini di know-how e patrimonio di dati tecnici, costruito dall'Ufficio di Piano del PTCP mediante un lavoro di lettura, messa a sistema delle informazioni, valutazione e pianificazione iniziato nel 2005.

Sulla base delle risorse strumentali e di conoscenza a disposizione è possibile innestare, su un tracciato già stabile e collaudato, un nuovo processo e iniziare a definire priorità d'azione e scelte che siano:

1. **focalizzate e chiare**, perché in un contesto di risorse limitate, è fondamentale assicurare concretezza agli indirizzi strategici e alle risorse connesse;

2. **il più possibile innovative**, perché – in un'epoca di accelerazione e discontinuità – occorre assicurare che, sia il contesto entro cui le scelte strategiche sono definite, sia gli indirizzi stessi siano in grado di raccogliere e incorporare nuovi approcci e soluzioni.

I principi

Il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria, forte delle precedenti esperienze di pianificazione e programmazione, dovrà strutturarsi su alcuni principi fondanti che esprimono con chiarezza - e concretamente - i concetti che stanno alla base di tutto il processo.

Condivisione e inclusione

Bisogna rendere i cittadini capaci di poter intervenire sul futuro del proprio territorio, attraverso strumenti che possano interagire e aumentare il livello di partecipazione e far emergere una coscienza metropolitana.

La costruzione del Piano dovrà avvenire attorno a processi aperti ed efficaci, di coordinamento tra tutti i soggetti istituzionali (delle associazioni di categoria e sindacali e di tutto il variegato mondo locale for profit e non profit). La costruzione di un processo partecipativo interattivo è elemento necessario ed imprescindibile per l'inclusione e la condivisione a livello orizzontale e verticale: mediante il confronto diretto tra tutti i territori della Città Metropolitana – secondo una visione policentrica – e mediante processi interattivi di partecipazione pubblica che coinvolgano interlocutori pubblici e privati, imprescindibili per lo sviluppo delle progettualità.

Un processo realmente inclusivo deve dare voce a tutte le istanze emergenti, deve andare oltre il processo di "discussione" e oltre l'"estemporaneità" delle occasioni di partecipazione. Deve garantire la continuità nel tempo e, di conseguenza, la possibilità di sedimentare e produrre cambiamenti culturali nelle coscienze degli individui.

Tre sono le parole chiave per poter attivare e seguire il processo partecipativo: *saper fare*, *competenza* e *pazienza*. Per questo, deve essere ripensato il concetto di "tempo" dedicato alla partecipazione. La continuità diventa uno dei concetti chiave che devono essere tenuti in considerazione nella ristrutturazione dei processi partecipativi: bisogna passare da "stili di vita individualistici" a "stili di vita partecipativi".

Circolarità del processo

Trasversale a tutti i principi che seguono è la considerazione del Piano Strategico come un'attività ordinaria della Città Metropolitana, che si sviluppa in parallelo e – al tempo stesso – si interseca con le altre attività della Struttura amministrativa e tecnica.

Il secondo Principio, Circolarità del processo, si lega strettamente al Primo principio, perché contiene in sé il concetto della "continuità nel tempo": secondo questa visione di metodo, il Piano Strategico è più uno strumento permanente di supporto alla costruzione progressiva di una visione e di un progetto comune, che non un documento o un impegno chiuso una volta per tutte. In questa prospettiva, il suo carattere processuale – e per certi versi sperimentale – diviene una caratteristica strutturante per il nostro territorio: il piano è una cornice, un luogo (fisico e virtuale), un filo che lega e tenta di armonizzare i diversi ambiti di programmazione settoriale e le sub reti di relazioni sottostanti le diverse politiche di intervento (sviluppo economico, sicurezza, ambiente, salute, cultura, ecc.).

In quest'ottica, il tema della circolarità comprende anche il costante aggiornamento e il monitoraggio del processo, che può essere

realizzato attraverso la costruzione di un sistema in grado di gestire la conoscenza ed integrarla alla strategia: la circolarità, allora, diventa essa stessa un valore, nel momento stesso dell'attivazione del processo.

Conoscenza integrata

Il filo rosso della "continuità nel tempo" del processo lega anche la necessità di una conoscenza integrata e sempre aggiornata.

Per poter far fronte alla molteplicità delle sfide che oggi si pongono davanti al territorio metropolitano di Reggio Calabria, per comporre, comprendere, rappresentare e costruire il futuro, è necessario un nuovo approccio alla gestione della conoscenza. Le forme sono diverse e mutevoli, si va dalla conoscenza identitaria alla conoscenza dinamica, da quella distribuita a quella storica. Le fonti sono innumerevoli e complesse. Mai come nel contesto contemporaneo l'accesso alle fonti è veloce, diversificato e alla portata di tutti. Ma anche più difficile da governare.

Il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria dovrà saper dialogare tra i diversi saperi e le diverse fonti di dati per poter accrescere la responsabilità dei cittadini e attivare nuove forme progettuali, effettuare la valutazione istantanea degli effetti delle azioni di governo.

Approccio Ecosistemico

Un approccio ecosistemico si fonda su "una strategia per la gestione integrata della terra, dell'acqua e delle risorse viventi che promuove la conservazione e l'uso sostenibile in modo giusto ed equo"². Questa definizione contiene un riferimento esplicito non solo alla conservazione, ma anche all'utilizzo delle risorse (non solo viventi), con un accenno alla giustizia e all'equità sociale. Questo principio si lega strettamente agli altri già enunciati, in quanto una delle caratteristiche principali dell'approccio ecosistemico è il coinvolgimento diretto e sostanziale dei portatori d'interesse locali (stakeholders) nella gestione del territorio, quale processo integrato non solo dal punto di vista ambientale (terra, acqua, atmosfera, risorse viventi), ma anche da quello sociale.

L'approccio ecosistemico rappresenta, dunque, un modo di pensare ed agire in maniera ecologica, su base scientifica, integrando le informazioni biologiche, sociali ed economiche, per raggiungere un equilibrio socialmente e scientificamente accettabile tra le priorità della conservazione della natura, l'uso delle risorse e la suddivisione dei benefici. È un tentativo di rimuovere le barriere tra l'economia umana, le aspirazioni sociali e l'ambiente naturale, ponendo fermamente l'uomo all'interno dei modelli ecosistemici, fondamentale nel territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria, così fortemente caratterizzata da un insieme di sistemi complessi: basti pensare all'orografia del suo territorio per apprezzarne l'eccezionalità rispetto al panorama italiano e internazionale. La diversità di sistemi, da quelli rurali (che rappresentano circa l'80% del territorio) a quelli urbani e naturali, la presenza al suo interno del Parco Nazionale dell'Aspromonte³, la rilevante estensione di aree costiere, la presenza di sistemi urbani che si vanno progressivamente densificando e complessificando, gli squilibri territoriali, ambientali, sociali ed economici che hanno avuto avvio 40 anni fa, l'emergere di nuovi sistemi culturali, identitari,

² Così come definito dal documento di lavoro della Conferenza delle Parti (COP 5) della Convenzione sulla Diversità Biologica, tenutasi a Nairobi (Kenya) nel maggio del 2000: COP 5 (UNEP/CBD/COP/5/23, 103-109).

³ La Città Metropolitana di Reggio Calabria è l'unica in Italia ad avere al proprio interno un Parco Nazionale.

immateriali, richiedono un approccio dove il tema dell'interdipendenza fra sistemi territoriali è presupposto metodologico fondante. Obiettivi principali sono lo sviluppo delle economie locali e di relazioni biunivoche intense, la creazione di presupposti per dare spazio e sostegno a iniziative che considerano il territorio come un sistema unico di patrimoni tipici capaci di creare identità da valorizzare in un'ottica integrata. Ma ancor più importante sarà, occorre ribadirlo, dare attenzione alla cura e alla crescita degli attori che intervengono nella costruzione di una comunità metropolitana basata sulla conoscenza e sulla partecipazione sociale alle decisioni.

Orizzonte Mediterraneo

La centralità rispetto al Mediterraneo può rappresentare un punto di forza – e insieme un'opportunità – su cui costruire strategie per la ripresa e la riattivazione dei fattori produttivi di crescita e di quelli sociali di progresso: passare dall'essere un punto – solo scalo di transito – a divenire parte di una rete di eccellenze culturali, paesaggistiche, infrastrutturali, di innovazione sociale, diventa una delle prospettive possibili e auspicabili.

Stabilire un tale orizzonte di riferimento significa principalmente:

- **Rielaborare l'identità territoriale**, valorizzando le contaminazioni già leggibili nella cultura e nel paesaggio e preparandosi ad accogliere le altre che inevitabilmente verranno.
- **Attivare reti di comunicazione**, interazione e collaborazione con i grandi poli culturali, a nord come a sud, ad ovest come ad est del bacino mediterraneo.
- **Disegnare un sistema di servizi e infrastrutture** per l'accessibilità, per la mobilità e per i trasporti, capace di garantire il ruolo di gate del retroterra della punta della penisola, agganciando le grandi reti di portata globale.
- **Innovare il sistema del welfare**, creando una Città Metropolitana realmente accogliente e opportunità di sviluppo per nuovi settori professionali legati all'inclusione sociale.

Nel quadro attuale, fortemente competitivo e globalizzato, presupposto base per lo sviluppo di un vantaggio strutturale competitivo e difendibile nel tempo da parte di un territorio, è la capacità di far emergere – o in alternativa costruire – un'identità forte. Il territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria deve essere in grado di sviluppare progettualità, attività produttive, competenze e talenti. Deve fondare il proprio sviluppo su specificità tali da essere immediatamente riconoscibili e – se possibile – irriproducibili in altri contesti.

Prima di passare alla vera e propria progettazione, tre passaggi sono imprescindibili: la condivisione delle regole, la definizione della missione del territorio e la prefigurazione della visione di sviluppo. Questi aprono la strada al raggiungimento di ulteriori traguardi: la costruzione degli ambiti chiave per lo sviluppo, il piano delle azioni strategiche ed il patto per la Città Metropolitana di Reggio Calabria.

Le regole del Processo

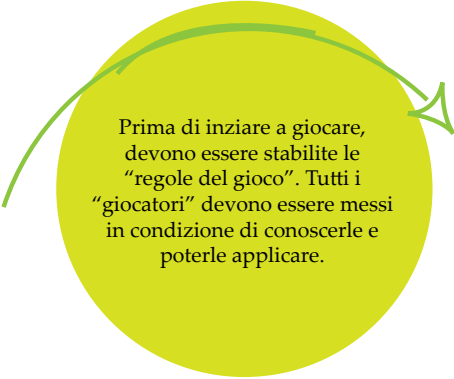
Prima di ogni altra attività devono essere stabilite le modalità per attraversare le diverse fasi di lavoro che dovranno portare alla costruzione del Piano Strategico (regole per lo svolgimento della discussione, metodi e tipologie di interazione, modalità di esposizione dei risultati, proposta ed eventualmente di deliberazione).

Perché ogni decisione sia frutto di un percorso armonico e condiviso, che possa mettere a frutto la creatività e le energie della comunità metropolitana, è necessario che all'interno di un Regolamento siano previste modalità di lavoro e di decisione che siano, allo stesso tempo, chiare, determinate e flessibili, capaci sia di favorire la collaborazione, che di rispettare l'autonomia e lo specifico ruolo degli attori pubblici e privati.

La definizione del Regolamento della Partecipazione è, perciò, momento indispensabile per l'avvio del processo; dovrà individuare in modo chiaro ed univoco gli obiettivi del processo e come si svolgerà, i ruoli dei diversi attori coinvolti, i risultati attesi⁴. Le regole devono essere comunicate in modo esplicito e comprensibile a tutti coloro che hanno facoltà – e volontà – di partecipare. Il Regolamento dovrà, dunque, comprendere indicazioni in merito a:

- **qual è l'obiettivo del processo** (ascolto, concertazione, deliberazione, ecc.);
- **a chi si rivolge** (delimitazioni territoriali, requisiti di "ammissione" dei soggetti per partecipare);
- **come si svolgerà il processo** (luoghi, modi e tempi);
- **chi sono gli attori** responsabili per la Città Metropolitana;
- **quali impegni** assume la Città Metropolitana (tempi di risposta, livello del possibile accoglimento delle proposte, valore dei sondaggi, ecc.);
- **eventuali forme di tutela** della privacy e dell'anonimato.

All'interno del Regolamento, la quota-parte di processo che si svolgerà sul web richiede delle attenzioni particolari, soprattutto per quanto attiene alla gestione e moderazione dei forum. In particolare, per quanto riguarda il lato utente, è opportuno definire degli "stan-



Prima di iniziare a giocare, devono essere stabilite le "regole del gioco". Tutti i "giocatori" devono essere messi in condizione di conoscerle e poterle applicare.

⁴ Come chiaramente indicato al punto 3 "La Città Metropolitana che funziona" delle Linee Programmatiche 2017/2020 per il Governo della Città Metropolitana di Reggio Calabria.

dard di comportamento" che garantiscano una discussione corretta e produttiva.

La Missione del territorio

La definizione della Missione è la formalizzazione della "ragion d'essere" del territorio e della sua organizzazione secondo un determinato assetto. Il processo del Piano strategico dovrà tendere all'enucleazione delle caratteristiche e delle specificità fondanti del territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria e del modello di sviluppo che questo vuole promuovere rispetto al contesto esterno di riferimento. La Missione del territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria si dovrà fondare sulle sue tipicità e sulle sue vocazioni esistenti, latenti e inesprese e le dovrà coniugare con le esigenze più profonde: la tradizione storico-culturale, i valori ecosistemici, le caratteristiche sociali ed economico-produttive, le relazioni funzionali tra i Comuni dell'area metropolitana – nonché tra questi e il Capoluogo – e le relazioni tra i due versanti ionico e tirreno, e non ultime le criticità con-clamate che minano uno sviluppo virtuoso e autosostenibile.

Per la Città Metropolitana di Reggio Calabria, delimitare i contorni della Missione rappresenterà l'avvio del processo creativo vero e proprio, che dovrà basarsi, in primo luogo, su un'assunzione di responsabilità condivisa per impedire, da ora in poi, che il territorio sia defraudato da più parti della qualità, della cultura e, soprattutto, del futuro. Significherà – prima di tutto – allora ripartire dalle eccellenze, dai paesaggi naturali e rurali (circa l'80% del territorio) e dai patrimoni immateriali e culturali.

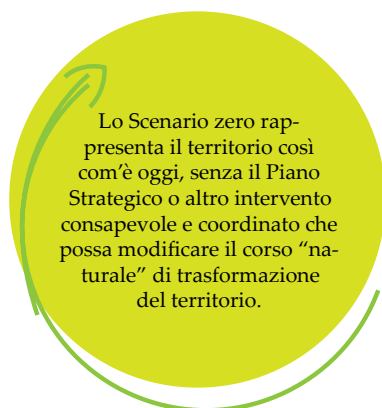
Nel processo di costruzione del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria, fra i due momenti fondanti della costruzione della Missione e della Visione, si pone – su un piano che le interseca entrambe – la costruzione dello Scenario zero, che si intende quale fotografia del territorio allo stato attuale, senza alcun intervento pro-gettuale o alcun processo di ideazione strategica.

Il disegno di tale scenario, però, non tende alla restituzione di un'immagine statica, in quanto il territorio è, di per sé, un'entità dinamica, frutto delle scelte antropiche – siano esse esito di un'azione progettuale o no, siano esse consapevoli degli esiti o no – e dell'azione naturale.

Lo Scenario zero sarà costruito operando all'interno di due piani di lavoro:

Il primo riguarda l'aggiornamento del Sistema Integrato della Conoscenza territoriale. Si tratta del momento di ricognizione dell'esistente, a partire dal patrimonio di dati presente all'interno del Sistema Informativo Territoriale. Questa fase serve alla costruzione del patrimonio di risorse e valori che insistono sul territorio metropolitano. Accanto alla raccolta di informazioni più tradizionale, in questa fase sarà sperimentata l'acquisizione di una nuova generazione di informazioni provenienti da analisi di big data urbani e cioè una raccolta di dati così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore⁵.

Il secondo riguarda l'aggiornamento della Progettualità Espressa, secondo una metodologia già sperimentata con il PTCP, che costituirà



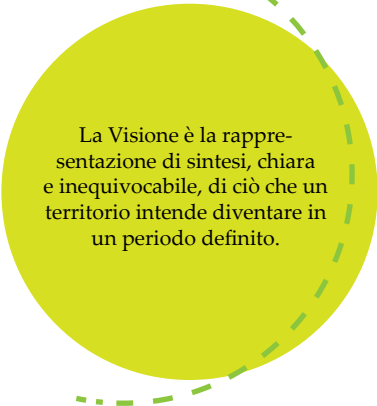
Lo Scenario zero rappresenta il territorio così com'è oggi, senza il Piano Strategico o altro intervento consapevole e coordinato che possa modificare il corso "naturale" di trasformazione del territorio.

⁵ Big data rappresenta anche l'interrelazione di dati provenienti potenzialmente da fonti eterogenee, quindi non soltanto i dati strutturati, come i database, ma anche non strutturati, come immagini, email, dati GPS, informazioni prese dai social network.

il quadro di riferimento delle dinamiche programmatiche e progettuali in atto sul territorio al momento "zero". Costituirà la base per mettere a sistema tutto ciò che è suscettibile di produrre effetti sul territorio, consentirà di superare la visione che ogni soggetto, che si accinge a progettare, ha del territorio come di un "foglio bianco", un'isola. Il lavoro per l'aggiornamento della Progettualità Espressa si orienta su due ambiti di riflessione. Il primo è di tipo retrospettivo, e riguarda una ricomposizione delle progettualità locali negli ultimi anni partendo dall'attuazione del PTCP. Il secondo è tipo prospettico e riguarda la nuova stagione di programmazione 2014-2020, rispetto alla quale è necessaria una traduzione in azioni strategiche territoriali, confrontandosi con le priorità che strutturano i nuovi strumenti di programmazione. Alla luce di ciò, i principali strumenti che verranno auspicabilmente studiati e messi a sistema sono:

- Patto per il Sud della Città Metropolitana di Reggio Calabria
- "Decreto Reggio"
- PON Metro Reggio Calabria 2014-2020
- POR Calabria FESR 2007-2013
- POR Calabria FESR/FSE 2014-2020
- PSR Calabria 2014/2020.

La Visione



La Visione è la rappresentazione di sintesi, chiara e inequivocabile, di ciò che un territorio intende diventare in un periodo definito.

La costruzione dello Scenario zero e della Progettualità espressa – che è insieme fotografia di un futuro incipiente e punto di partenza per la progettazione futura – consente, dunque, di superare l'autoreferenzialità di prospettiva di sviluppo del singolo soggetto che, in un percorso programmatico e/o progettuale, rischia di eliminare ogni possibilità di generare effetti riverberanti e sistemici.

La Visione indica la fotografia ideale del futuro auspicabile, per la Città Metropolitana di Reggio Calabria, e contiene in sé il percorso da intraprendere e il futuro orientamento del territorio, in termini di indirizzi strategici di sviluppo, settori economici e ambiti di focalizzazione.

Essa dovrà permettere di far emergere gli ambiti-chiave per lo sviluppo – che rappresentano i fattori strategici per l'innovazione e l'evoluzione virtuosa del territorio – e, insieme, le leve per il cambiamento. Definire una visione significa, infatti, scegliere quale sia il "nucleo trainante" del territorio. In sintesi, la Visione strategica per la Città Metropolitana di Reggio Calabria dovrà essere:

- **Specifica** del territorio e del momento storico attuale, ovvero non generica ed in grado di apportare un contributo distintivo al processo di sviluppo;
- **Inclusiva** (e non esclusiva), in grado di connettere tutte le scelte strategiche e gli interessi di tutti gli attori territoriali, rifuggendo dal rischio di divenire un contesto progettuale "per pochi stakeholder detentori di potere";
- **Orientante**, in quanto deve fornire un indirizzo economico-operativo della direzione in cui deve andare il territorio;
- **Vincolante** per le linee d'azione nel medio-lungo periodo, indipendentemente dalle alternanze amministrative, pur conservando elementi di flessibilità e adattabilità in base alle esigenze e ai mutamenti del contesto;
- **Mirata** alle competenze territoriali in cui intende eccellere – e sulle quali intende fare leva – e alla direzione a cui tutte le componenti del territorio possono contribuire.
- **Ecosistemica**, in quanto capace di contenere in sé la complessità del territorio e le interrelazioni fra i diversi sistemi.

- **Ambiziosa**, per far fare quel salto in avanti attraverso la consapevolezza della propria unicità;
- **Interconnessa**, in quanto capace di permanere in un sistema di relazioni reciproche che favoriscano la costruzione e il mantenimento di un preciso e riconoscibile ruolo della Città Metropolitana di Reggio Calabria nel contesto internazionale.

La Visione, formalizzata o meno, dovrà essere definita e condivisa dalla maggioranza dei cittadini e degli stakeholder istituzionali ed economici. Alla Visione saranno correlati gli obiettivi strategici – di natura qualitativa e quantitativa – che orienteranno la dimensione operativa del Piano nel medio-lungo periodo. Tali obiettivi – associati ad un dettaglio sempre maggiore dell'Analisi SWOT– apriranno il percorso alla definizione degli ambiti-chiave per lo sviluppo e rappresenteranno la base per il monitoraggio degli effetti e dell'efficacia delle Azioni di Piano. Dopo aver definito con chiarezza le regole del processo partecipativo, la Missione e la Visione, e aver attivato l'aggiornamento del Sistema Integrato della Conoscenza e della Progettualità espressa, il partenariato definirà i fattori strategici dell'innovazione e dello sviluppo territoriale e le linee d'azione, tra loro interattive e sinergiche, che guideranno alla redazione del primo Piano Strategico. Le linee d'azione non tralasceranno, in ogni caso, i seguenti elementi:

Gli Ambiti-Chiave per lo sviluppo

gli abitanti, prevedendo politiche e interventi, materiali e immateriali, capaci di incrementare l'offerta di qualità della vita, alimentando uno sviluppo inclusivo e socialmente sostenibile, in favore, prima di tutto, delle fasce di popolazione più svantaggiati e marginali e la creazione di opportunità finalizzate a conservare e incrementare il capitale umano;

l'armatura urbana e territoriale ed al suo rafforzamento tramite interventi migliorativi dell'assetto fisico, funzionale e ambientale che valorizzino i punti di forza ed abbattano i fattori di debolezza, allo scopo di:

- rompere condizioni che decretano la perifericità territoriale;
- invertire tendenze di sviluppo duale all'interno della città e dell'area vasta, intervenendo sulla riqualificazione delle aree fisicamente e socialmente degradate;
- delineare opportune offerte di servizi ai processi di riequilibrio e di coesione;
- incrementare l'attrattività del sistema locale verso investimenti orientati a sostenere l'innovazione e la sostenibilità dello sviluppo;

i beni pubblici collettivi e alla loro produzione e/o miglioramento;

le capacità organizzative e di gestione della pubblica amministrazione, tendendo al loro miglioramento e potenziamento, come condizione per governare il processo partecipativo e partenariale locale e per incrementare le capacità di comunicazione, costruire alleanze e reti di scambio, di interazione e di complementarietà a livello europeo, nazionale e regionale.

Il Piano delle azioni strategiche

In questa fase viene definito il corpo vero del Piano Strategico: le sue modalità operative necessarie al perseguimento degli obiettivi prefissati. Saranno definite in questa fase le Azioni che dipenderanno dai criteri di sostenibilità sociale ed ambientale e dalla valutazione dei loro possibili effetti sull'organizzazione territoriale, sia fisica che funzionale. Saranno definiti anche gli strumenti e le assunzioni di

responsabilità indispensabili per la realizzazione delle azioni (accordi, coordinamenti, programmi operativi, progetti d'intervento, ...).

Il Piano così costituito sarà sottoposto al continuo confronto della Città Metropolitana con il sistema degli attori pubblici e privati, al fine di garantire, attraverso progressivi adattamenti, l'efficacia del Piano Strategico 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**;
- **garanzia della fattibilità** tecnico-finanziaria.

Il Patto per la Città Metropolitana di Reggio Calabria

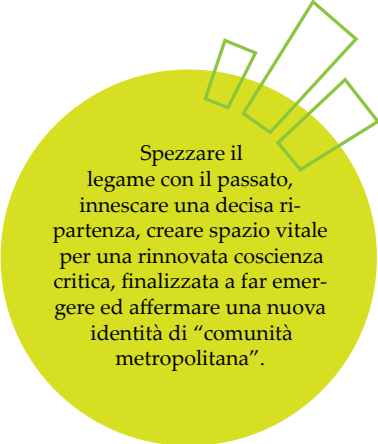
La stesura definitiva del Piano Strategico sarà accompagnata da un'Intesa sottoscritta dagli attori pubblici e privati impegnati alla sua realizzazione, che sarà denominata "Patto per la Città Metropolitana di Reggio Calabria". Alla sottoscrizione del Patto, dovrà seguire l'approvazione del PS e il recepimento da parte di tutti gli stakeholder.

Tale Patto conterrà la condivisione:

1. **dell'obiettivo di dotare la Città Metropolitana di Reggio Calabria di un Piano strategico**, valido ai sensi della Legge Delrio, così come per indirizzarne lo sviluppo di medio termine, condiviso dalle forze istituzionali e sociali, sottoposto – per metodo – ad una continua validazione da parte dei soggetti firmatari;
2. **della presa d'atto del lavoro svolto quale punto di partenza**, per il confronto – attuativo e progettuale – al quale essi si impegnano a partecipare per gli aggiornamenti del Piano strategico;
3. **del riconoscimento degli Ambiti-Chiave per lo sviluppo** di ulteriori future idee di sviluppo della comunità metropolitana;
4. **delle Azioni contenute nel Piano Strategico, come progetti fondativi** per i quali dovrà essere avviato il relativo iter di realizzazione; a tal fine, questa parte dovrà contenere le specifiche dichiarazioni di responsabilità di tutti i soggetti partecipanti.
5. **dell'obiettivo di sostenere la metodologia del Piano strategico** con strumenti organizzativi agili e autorevoli, in grado di assicurare il collegamento permanente tra la Città Metropolitana ed il sistema delle reti istituzionali di livello superiore e inferiore;
6. **della convinzione che la promozione dello sviluppo ed un sistema economico competitivo siano condizioni primarie** per vincere l'esclusione sociale, che le risorse professionali, materiali e culturali debbano essere rese accessibili a tutti gli abitanti e che solo un'azione solidale e inclusiva possa garantire la diffusione del benessere sociale e l'inversione delle dinamiche di marginalizzazione sociale e territoriale presenti sul territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria;
7. **dell'impegno a procedere alla definizione del Piano Strategico CM20-50**, che orienti e governi lo sviluppo del territorio in una prospettiva di lungo periodo.

ORIENTAMENTI PER IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

I Temi per l'avvio del processo



Spezzare il legame con il passato, innescare una decisa ripartenza, creare spazio vitale per una rinnovata coscienza critica, finalizzata a far emergere ed affermare una nuova identità di "comunità metropolitana".

Il processo di pianificazione strategica dovrà prendere avvio da una base di discussione e di confronto su alcune tematiche "sensibili" per il territorio metropolitano reggino. Una prima traccia da cui partire per avviare il dialogo potrebbe essere costituita dalle Linee Programmatiche 2017-2020 per il Governo della Città Metropolitana di Reggio Calabria "La Città Metropolitana che funziona".

Gli orientamenti desumibili dalle Linee programmatiche riguardano:

le relazioni funzionali e le dinamiche insediative in termini di:

- **livello di area vasta** con la necessità di orientarsi verso un rafforzamento dell'Area della Stretto, fino a raggiungere una accettabile integrazione funzionale con Messina.
- **livello interno al territorio** della Città Metropolitana, con l'urgenza di strutturare relazioni equilibrate fra capoluogo e sistemi locali, basate su un funzionamento policentrico, tendendo a garantire la creazione di un "sistema integrato" tra sistema metropolitano, sistemi locali e Città di Reggio Calabria, anche mediante un nuovo impulso alle aree di sviluppo strategico.

le risorse naturali in termini di:

- **riduzione del consumo di suolo** e salvaguardia delle discontinuità;
- **gestione sostenibile e tutela della risorsa acqua** in tutte le sue forme, quale bene comune ed essenziale da gestire in forma pubblica e partecipativa;
- **ruolo centrale del ciclo dei rifiuti** nella tutela dell'ambiente;
- **mobilità sostenibile**.

l'inclusione sociale in termini di:

- **riduzione delle ingiustizie sociali** e della marginalità delle periferie;
- **azzeramento del divario digitale**.

la cultura e l'identità in termini di:

- **riconoscimento delle componenti naturali e storiche** come componenti-valore ed invarianti caratterizzanti l'identità del territorio metropolitano;
- **attenzione alla valorizzazione del patrimonio immateriale**.

Un processo progettuale realmente partecipato comporta sempre dei rischi. Anche se difficilmente questi possono essere eliminati del tutto, con un'organizzazione chiara e "sincera" si può – realisticamente – pensare di ottenere risultati costruttivi per il processo.

Condizione imprescindibile sarà, innanzitutto, la chiarezza di obiettivi, ruoli e risultati attesi. Occorre anche che l'Istituzione accetti il rischio di "condividere il potere".

Nonostante ciò, combattere la sfiducia della società civile non è facile. È forte la crisi della rappresentanza a tutti i livelli. Il cittadino non si riconosce più necessariamente nelle tradizionali parti sociali e ne delegittima l'operato. La politica deve lavorare per migliorare l'efficacia nel dare una risposta al nuovo contesto. Un aiuto concreto per assicurare la riduzione del rischio che il processo sia inefficace – se non addirittura dannoso fino a ritorcersi contro il soggetto che lo promuove – proviene dall'osservazione delle buone pratiche attuate nel nostro Paese. Obiettivi chiari, sincerità, apparato tecnico adeguato e regole condivise possono contribuire a far sì che il processo da "compito da svolgere" divenga occasione culturale/educativa per la comunità metropolitana.

Le regole di lavoro

Il primo elemento sul quale fissare l'attenzione è la stesura delle regole di lavoro sulle quali imperniare tutto il processo.

Le regole riguardano, sì, l'approccio metodologico ma soprattutto l'atteggiamento mentale e operativo che la Città Metropolitana (in questo caso soggetto promotore e responsabile del processo) e gli altri stakeholder in campo devono – necessariamente – avere. Condizioni basilari per un approccio costruttivo dovranno essere:

La partecipazione
è volontaria,
libera ma con regole
uguali per tutti.

***Accettazione delle diverse percezioni** e motivazioni dei partecipanti rispetto al processo partecipato;

***Approccio costruttivo** sui contenuti che emergeranno: tutti i partecipanti sono "esperti" di qualcosa e tutti hanno qualcosa da apprendere;

***Fiducia/Accettazione** delle modalità di lavoro proposte dal facilitatore e loro condivisione;

***Legittimazione reciproca** tra i diversi attori partecipanti, tra i partecipanti e il facilitatore, tra i partecipanti e la Città Metropolitana promotrice del processo partecipato;

***Pazienza e disponibilità al confronto** e alla negoziazione: la diversità di punti di vista deve essere considerata come arricchimento e non come conflitto;

***Chiarezza** nella definizione degli obiettivi e orientamento a tenere sempre il confronto sui contenuti, senza preconcetti;

***Concisione e rilevanza** negli interventi;

***Trasparenza e comunicazione** fra la Città Metropolitana e i partecipanti sulle opportunità e le criticità del processo;

***Rilevanza locale** (partire dall'esistente, dal contesto e dai problemi locali);

***Rispetto degli orari e delle fasi** del programma di lavoro previsti, pur con flessibilità sui metodi di lavoro e sui tempi;

⁶ Per la stesura di questo paragrafo si è fatto ampio riferimento a: Regione Emilia-Romagna - Servizio Comunicazione, Educazione alla sostenibilità, Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici, in: "Quaderni della partecipazione" 01/09, Bologna, 2009.

- ***Continuità dell'impegno** nei vari incontri;
- ***Disponibilità al cambiamento e all'innovazione** insieme agli altri attori e all'interno della Città Metropolitana;
- ***Clima accogliente** (entusiasmo, disponibilità alla partnership);
- ***Appropriatezza delle risorse umane**, logistiche ed economiche impegnate.

Gli stakeholder

Bisogna andare oltre i modelli di concertazione bilaterale consolidati, che coinvolgono pochi e "pesanti" attori o assemblee pubbliche, che rivelano sempre più i propri limiti.

La gamma di soggetti chiamati a fare parte del processo, nel caso del Piano Strategico – per sua natura multilivello, intersettoriale, complesso nella sua dimensione territoriale e con una forte componente programmatico/operativa – sarà la più ampia e inclusiva possibile, in quanto ogni attore sociale, economico e istituzionale, e singolo cittadino, è direttamente e indirettamente destinatario di scelte pubbliche. Inoltre, ogni categoria di attori sociali è fonte di possibili problemi ma anche di possibili soluzioni e apporti utili.

Dato che i documenti internazionali delle Nazioni Unite e dell'Unione europea (da una ventina di anni) usano il termine "stakeholder"⁷ che letteralmente si traduce "possessore di una parte, di un interesse, essere parte in causa", i soggetti che, a pieno titolo, potranno essere compresi in questa categoria saranno:

- le persone e le organizzazioni coinvolte in un processo decisionale;
- le persone e le organizzazioni su cui ricadono positivamente gli effetti della decisione;
- le persone e le organizzazioni interessate negativamente dagli effetti della decisione;
- le persone e le organizzazioni che forniscono beni e servizi legati all'oggetto della discussione;
- singoli cittadini, in quanto anch'essi rappresentano interessi diversi e possono condizionare o incidere su scelte pubbliche. In merito esiste un ampio dibattito.

Da un punto di vista più operativo e a buon senso, si avrà cura di mettere in pratica, il più possibile, il principio di inclusione/inclusività, così come sollecitato dall'Unione europea con l'approccio di governance, o da altri con approcci di democrazia deliberativa; ossia, dando l'opportunità di base informando la più ampia gamma di attori e cittadini con vari canali informativi.

Occorre ricordare che un gruppo numeroso di cittadini non può rappresentare le idee di un'intera cittadinanza, e rimane discutibile anche con approcci statistici di campioni mirati.

Sarà anche garantita la più ampia rappresentatività di interessi e possibili contributi esistenti sul territorio rispetto ad una decisione pubblica, attraverso la combinazione di diversi approcci e metodi lungo le varie fasi del processo e attraverso l'applicazione di vari livelli di partecipazione: informazione, consultazione, progettazione partecipata, partnership.

In altri termini, si cercherà di combinare situazioni dove chi è interessato possa partecipare apertamente, sempre nel contesto di regole da rispettare, a modalità che ricreino, in modo gestibile, diversi "mondi" (imprese, istituzioni, associazioni, ordini professionali, ecc.) per avere "prospettive e contributi di settore", e "pareri" di singoli cittadini interpellati a campione in modo casuale, per evitare sia ec-

⁷ Con questo termine si intendono tutti gli attori, organizzati e non, quindi anche cittadini, che hanno un interesse diretto o indiretto rispetto alle questioni oggetto di decisioni pubbliche da parte di amministrazioni pubbliche. Si capisce bene che l'accezione che spesso si vuole dare a questo termine come di un soggetto "forte, detentore di potere" – in contrapposizione al semplice cittadino – è un chiaro fraintendimento del suo significato reale.

cessi di tecnicismi di settore e autoreferenzialità, ma anche il rischio di partecipazione generica e comunque poco rappresentativa.

La gestione del processo di partecipazione

In quanto “processo nel processo”, la partecipazione necessiterà di un'attività di verifica continua dei bisogni informativi emergenti, delle “percezioni”, dei “comportamenti” e delle “motivazioni”, dell'efficacia delle azioni intraprese e degli strumenti per la comunicazione della Città Metropolitana di Reggio Calabria.

L'efficacia reale del lavoro di partecipazione sarà favorita da alcuni elementi strutturanti:

1. **Attivare una comunicazione “a due vie”** (processo dinamico di ascolto – comunicazione – interazione) superando l'informazione unidirezionale (“a una via”);
2. **“Andare a cercare i partecipanti”** in modo attivo (outreach), cercando di coinvolgerli nelle loro sedi/ambiti;
3. **Attivare una comunicazione continua**, preventiva, credibile, attendibile e integrata lungo tutte le fasi dei processi decisionali, piuttosto che una comunicazione episodica e guidata dall'emergenza;
4. **Garantire la più ampia partecipazione anche ad attori sociali ritenuti di scarso “peso”** nelle decisioni, come soggetti marginali, deboli, anziani e nuove generazioni, superando una modalità di relazione esclusiva rivolta solo ad attori ristretti e consolidati;
5. **facilitare la semplificazione del linguaggio**, evitando i tecnicismi e adottando una pluralità di linguaggi da utilizzare in modo appropriato a seconda dei contesti e degli attori coinvolti con una combinazione di stili (tecnico-statistico, divulgativo-informativo, emozionale, estetico-artistico, di rendicontazione), improntati a conciliare rigore scientifico e immaginazione;
6. **utilizzare strumenti di comunicazione diversificati e innovativi**, integrando quelli tradizionali informativi/monodirezionali (lettere, opuscoli, rapporti) con altri interattivi multimediali (ipertesti, cd-rom, networking sociale, forum on line, video conferenze, blog di discussione) e partecipativi (forum, workshop, focus group, momenti informali-conviviali).

Il Monitoraggio del processo

Uno dei principi – già descritti come fondanti – del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria è quello della “Circolarità”, in base al quale il Piano assume un carattere processuale e sperimentale. La circolarità del processo permette di provvedere al costante aggiornamento e al monitoraggio che può essere realizzato attraverso la costruzione di un sistema in grado di gestire la conoscenza ed integrarla alla strategia, permettendo di effettuare valutazioni mirate riguardo all'efficienza e all'efficacia del processo.

Il sistema di monitoraggio che si propone agisce in base a scadenze semestrali e si compone di quattro tipologie di azioni:

1. **Il monitoraggio dei progetti**, finalizzato a monitorare l'efficacia del Piano, attraverso lo stato di attuazione dei suoi progetti.
2. **Il monitoraggio degli obiettivi/risultati** finalizzato ad individuare gli obiettivi principali del Piano, anche attribuendo un diverso peso agli stessi, e ad assegnare ad ognuno di essi uno o più indicatori in grado di segnalare il livello raggiunto.
3. **Il monitoraggio del processo (la partecipazione e le reti di cooperazione)**. Questo modello, che è anche il più complesso da attuare, indi-



Facendo emergere risultati conseguiti e obiettivi eventualmente non realizzati, questa metodologia, consentirà di operare le dovute modifiche sul Piano Strategico, informandone il processo di revisione e di aggiornamento annuale.

cherà come il Piano Strategico sia stato in grado di migliorare la governance del territorio e di realizzare quelle reti e alleanze, sia orizzontali che verticali, che hanno permesso di realizzare progetti e azioni innovative che la mancata sinergia degli attori non avrebbe consentito.

4. Il monitoraggio della coerenza della programmazione dei Comuni rispetto agli obiettivi del Piano, con particolare riferimento alle politiche e ai progetti contenuti nelle agende locali scaturite dal processo condiviso in sede di tavoli territoriali, il monitoraggio sarà effettuato almeno una volta l'anno in sede di Assemblea Metropolitana, per una comparazione tra gli andamenti dei diversi territori.

Il processo valutativo sarà supportato dalla struttura amministrativa della Città Metropolitana, con l'obiettivo di costruire griglie metodologiche omogenee e condivise (parametri, procedure, tempistiche, ecc.). Anche in questo caso, l'azione di monitoraggio sarà finalizzata a fornire dati e valutazioni, utili ai fini dello sviluppo delle agende locali e quindi dell'aggiornamento annuale del Piano Strategico.

Gli esiti complessivi dell'attività di monitoraggio saranno portati a conoscenza degli organi della Città Metropolitana in sede di rendicontazione annuale delle attività. Tutti i documenti di verifica saranno pubblicati sul sito internet dell'Ente, al fine di assicurarne la più ampia diffusione e conoscibilità.

Per conferire ulteriore visibilità e pratico riscontro alla filosofia inclusiva l'azione di Piano, nonché per supportare operativamente il processo di aggiornamento del Piano stesso, si propone, a integrazione degli input derivanti dal processo di monitoraggio, di utilizzare riscontri che potrebbero derivare da un uso intelligente dei social e del web.

L'Ufficio del Piano

Il nuovo quadro normativo, e nello specifico le funzioni e competenze in tema di pianificazione assegnate alla Città Metropolitana, richiedono una profonda riflessione sull'aggiornamento delle competenze dell'apparato amministrativo, a tutti i livelli. In questa ottica va la riproposizione, per la redazione del Piano Strategico, delle buone pratiche relative al modello di Ufficio del Piano in passato utilizzato dalla Provincia per la redazione del Piano Territoriale di Coordinamento, costituito da personale interno ed implementato con ulteriori ed adeguate professionalità esterne. I compiti dell'Ufficio di Piano saranno, in estrema sintesi:

- a) Coordinamento e gestione del processo tecnico ed amministrativo di redazione del Piano Strategico Metropolitan;
 - b) Costruzione del sistema integrato della conoscenza territoriale anche a supporto dei comuni;
 - c) Supporto alle attività di copianificazione;
 - d) Monitoraggio e valutazione delle trasformazioni territoriali prodotte.
- L'ufficio di Piano potrà inoltre avvalersi di ulteriori collaborazioni su tematismi specifici, che potranno essere ritenuti necessari durante il processo di pianificazione, anche nell'intento di svolgere adeguate attività di animazione, informazione, approfondimento, nonché di accrescimento del contesto per una partecipazione consapevole di tutti i cittadini. Sarà compito dell'Ufficio di Piano, nell'ambito dei compiti assegnati, individuare e proporre le attività da affidare all'esterno.

La scelta appare precisa e univoca nell'indicare nell'Ufficio del Piano l'essenziale riferimento organizzativo e strategico per tutte le attività finalizzate alla progettazione dello strumento di pianificazione strategica della Città Metropolitana di Reggio Calabria.

Tale modalità sembra, infatti, che possa offrire maggiori garanzie dal punto di vista della rispondenza dello strumento agli indirizzi politici e pianificatori che questa Amministrazione intenderà fornire. La gestione del processo da parte di un ufficio "misto", consentirà un adeguato interscambio di competenze, da cui troverà sicuro giovamento il personale interno.

Il Percorso di Attuazione

Il percorso di pianificazione strategica si articolerà su due binari paralleli: uno sarà quello su cui correrà il processo di redazione e attuazione del Piano Strategico per il periodo 2018-2020, ai sensi della Legge Delrio, l'altro sarà quello su cui verrà costruito un Piano di più ampio respiro e di maggiormente ampie prospettive, che riguarderà il Piano Strategico per la Città Metropolitana di Reggio Calabria 20-50. Sarà, quest'ultimo, uno strumento di orientamento dello sviluppo del territorio, tratterà le direttrici principali da percorrere per realizzare un vero cambio di senso, disegnerà la Città Metropolitana che i suoi abitanti desiderano, getterà le basi per la costruzione di un futuro auspicabile. I due processi saranno avviati quasi contemporaneamente e, pur procedendo paralleli, incontreranno spesso momenti di connessione trasversale.

Fase 1 - Approvazione e pubblicazione delle Linee di Indirizzo da parte del Consiglio Metropolitan. La proposta di Linee di Indirizzo del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria viene presentata al Consiglio Metropolitan dal Sindaco Metropolitan e viene trasmessa al Consiglio per la discussione, la condivisione e la ricezione di eventuali modifiche e integrazioni.



Fase 2 - Costituzione e operatività dell'Ufficio di Piano, mediante reclutamento di professionalità esterne e assegnazione di personale interno.



Fase 3 - Avvio processo di partecipazione e definizione strumenti e metodi di partecipazione (preliminare al Piano Strategico della Città Metropolitana) che contiene la Proposta di Regolamento della Partecipazione; in questa fase viene avviata la costruzione dell'Elenco degli Stakeholder. Verrà costruito un percorso attuativo che comprenda:

- a) n. xxxx incontri del tipo Outsearch sul territorio organizzati per zone omogenee;
- b) Forum permanente on line;
- c) Pagine sui diversi social network;
- d) Assemblea Metropolitan (organo principale di ratifica di tutte le decisioni legate alle singole Fasi di lavoro).



Fase 4 - Sottoscrizione Patto di Start Up CM18-20, la stesura definitiva del Patto avviene in coerenza con i contenuti già definiti e approvati dal Consiglio Metropolitan nelle Linee di Indirizzo. I documenti, prima condivisi (ed eventualmente emendati) dal Sindaco, vengono sottoposti alla discussione dell'Assemblea Metropolitan, che in questa fase viene costituita e insediata.



Fase 5 - Aggiornamento Sistema integrato della conoscenza e attualizzazione della progettualità Espressa CM18-20
In questa fase si procederà all'aggiornamento dei dati necessari a fotografare il contesto metropolitano, per poter utilizzarli come presupposti per la definizione della mission.

Fase 6 - Definizione della Missione del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria 18-20, mediante gli strumenti della partecipazione attivati, e sottoscrizione del Patto per la Missione del Piano Strategico da parte degli stakeholder aderenti all'Assemblea Metropolitana.



Fase 7 - Definizione della Visione del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria 18-20, mediante gli strumenti della partecipazione attivati nella Fase 4, e sottoscrizione del Patto per la Visione del Piano Strategico aderenti all'Assemblea Metropolitana.



Fase 8 - Individuazione degli Ambiti-chiave per lo sviluppo del territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria 18-20; questa fase si compone di quattro passaggi:

- 1) Definizione criteri per l'individuazione delle zone omogenee;
- 2) Individuazione degli Ambiti-Chiave mediante gli strumenti della partecipazione già attivati fin dalla Fase 4;
- 3) Attivazione dei tavoli tematici corrispondenti agli Ambiti-Chiave e descrizione delle caratteristiche peculiari e degli obiettivi specifici di ogni ambito, anche mediante la redazione di Analisi SWOT;
- 4) Sottoscrizione del Patto per la condivisione degli Ambiti-chiave, per lo sviluppo del territorio della Città Metropolitana di Reggio Calabria da parte degli stakeholder aderenti all'Assemblea Metropolitana.



Fase 9 - Costruzione del Piano delle Azioni CM18-20 da parte dei Tavoli tematici, e condivisione mediante gli strumenti della partecipazione già attivati durante la Fase 4.



Fase 10 - Sottoscrizione del Patto per il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria 18-20 contenente il dettaglio delle Azioni strategiche, il relativo costo, il cronoprogramma per la realizzazione, la/le fonte/i di finanziamento, il soggetto promotore/attuatore e gli eventuali partner che collaborano all'attuazione in una relazione di corresponsabilità, gli obiettivi che contribuisce a raggiungere, i risultati attesi, le azioni che sono correlate. Il Patto è sottoscritto da tutti gli stakeholder che aderiscono all'Assemblea Metropolitana. Gli stessi approvano il Patto tramite atto formale presso i propri organi direttivi e procedono ad avviare le relative procedure per l'attuazione. Il Patto così ratificato viene presentato al Consiglio Metropolitan per l'approvazione.



Fase 11 - Approvazione finale del Patto per il Piano Strategico CM18-20. Il Piano, già approvato dagli organi degli stakeholder, viene approvato dal Consiglio Metropolitan.



Fase 12 - Definizione strumenti e metodi di partecipazione del Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria CM20-50. Questa Fase sarà attivata, parallelamente alle procedure per il Piano Strategico CM18-20. Servirà a definire e mettere a punto le modalità attuative secondo le quali sarà organizzato il processo di progettazione partecipata del Piano Strategico di lungo periodo.



Fase 13 - Costruzione della Mission del Piano Strategico CM20-50. A partire dall'avvio della Fase 1 (sulla base della Missione del Piano Strategico CM18-20) sarà avviata la fase di costruzione della Missione del Piano Strategico CM20-50.



Fase 14 - Definizione della Vision del Piano Strategico CM20-50. La Vision sarà il risultato del lavoro degli stakeholder e del Concorso di idee internazionale che mirerà a individuare immagini futuribili e innovative del territorio metropolitano.



Fase 14 Composizione degli Ambiti chiave per lo sviluppo CM20-50. Questa fase mirerà a disegnare sul territorio le componenti che dovranno concorrere ad attuare la Vision.



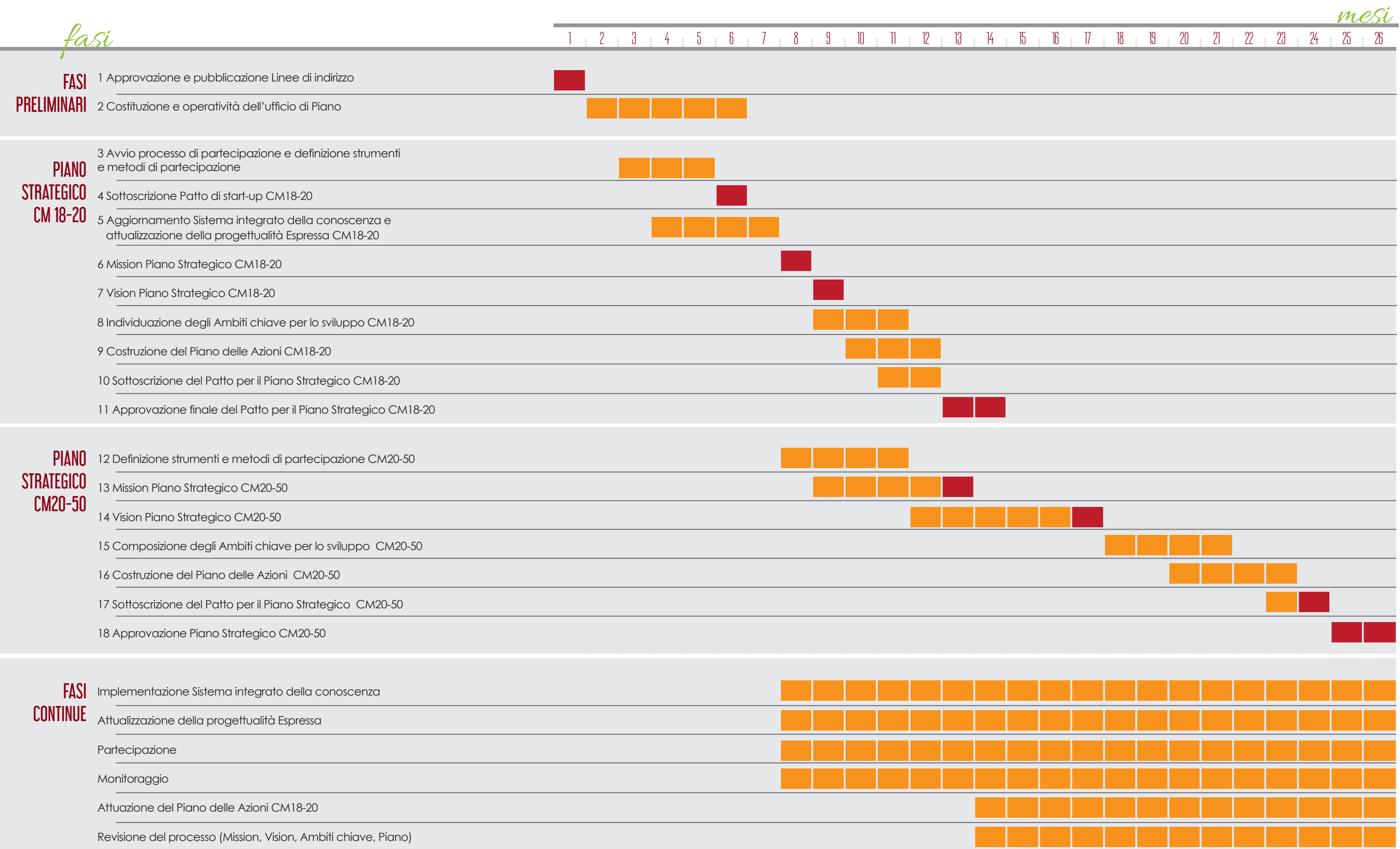
Fase 15 Costruzione del Piano delle Azioni CM20-50. Mentre è in via di conclusione la Fase di definizione degli Ambiti chiave e mentre il piano CM18-20 entrerà nel vivo della propria attuazione, gli stakeholder saranno chiamati ad un impegno difficile e gravoso: progettare gli interventi e i percorsi di sviluppo che dovranno modificare questo territorio rendendolo realmente accogliente e appetibile per le nuove generazioni.



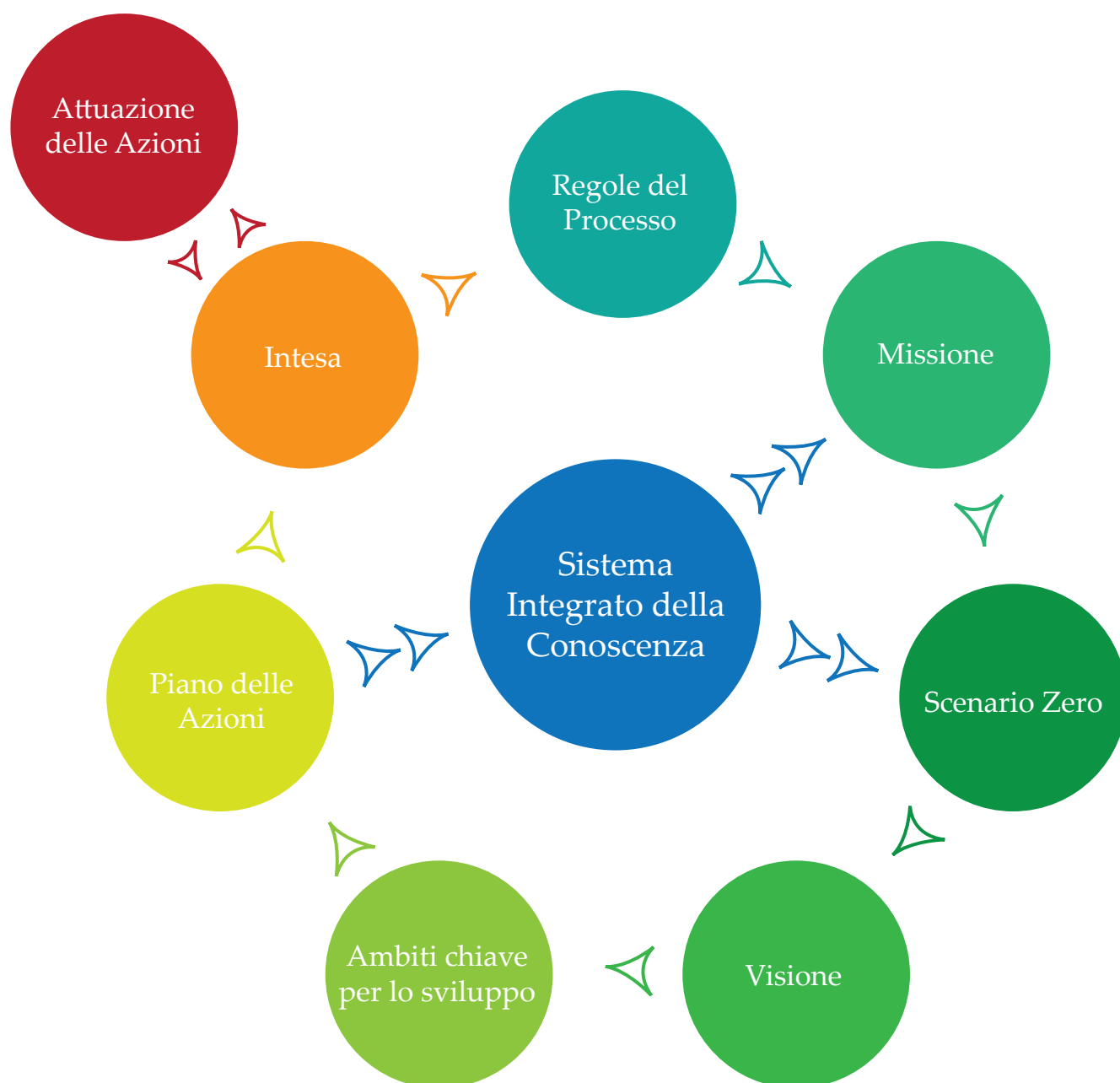
Fase 16 Sottoscrizione del Patto per il Piano Strategico CM20-50. Da questo momento in poi il Piano diviene realmente operativo e tutti gli stakeholder iniziano a mettere in atto gli impegni assunti.

Durante tutto il processo, la Città Metropolitana – attraverso l'Ufficio del Piano – procede al monitoraggio dello stato di attuazione delle singole Azioni e del conseguente livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati e dei risultati attesi; aggiorna continuamente il Sistema Integrato della Conoscenza e la progettualità espressa; evidenzia eventuali criticità e propone gli opportuni correttivi. Allo scadere dei 12 mesi dalla sottoscrizione del Patto per il Piano Strategico della Città Metropolitana di Reggio Calabria, si procede a sottoporre i risultati del monitoraggio all'Assemblea Metropolitana e all'aggiornamento del Piano Strategico.

IL CRONOPROGRAMMA



IL FUNZIONAMENTO DEL PROCESSO



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV., *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1985.

Barbieri C. A., *Dall'istituzione all'azione della Città Metropolitana di Torino: il ruolo di una nuova pianificazione*, in: "Il Piemonte delle Autonomie. Rivista quadrimestrale di scienze dell'Amministrazione promossa dal Consiglio regionale del Piemonte", Anno II, n.2 – 2015, Torino.

Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2002.

Bauman Z., *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2006.

Bloor, D., *La dimensione sociale della conoscenza*, Cortina, Milano, 1994.

Campagna M., *Le tecnologie dell'informazione spaziale per il governo dei processi insediativi*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

Carta M., *Reimagining Urbanism*, List, Trento, 2014.

Castells M., *La città delle reti*, Marsilio, Padova, 1999.

Castells M., *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, Università Bocconi, Milano, 1994.

Castells M., *Galassia Internet*, Feltrinelli, Milano, 2006.

Cersosimo D., Wolleb G., *Economie dal basso - Un itinerario nell'Italia locale*, Donzelli Editore, Roma, 2006.

Città Metropolitana di Venezia, *Piano Strategico. Linee, strategie e politiche*, Venezia, 2004.

Comitato scientifico del Piano strategico. Città Metropolitana di Firenze, *Rinascimento metropolitano. Verso il Piano strategico* (Documento di lavoro), Firenze, 2016.

Franceschini S., *Il processo e le regole di partecipazione. Quadro di riferimento e metodi per la realizzazione di processi decisionali partecipati. Progetto Partecipa.net*, Regione Emilia Romagna e CNIPA, 2008.

Friedmann J., *Pianificazione e dominio pubblico. Dalla conoscenza all'azione*, Dedalo, Bari, 1993.

Giglietto F., *Alle radici del futuro. Dalla teoria dell'informazione ai sistemi sociali: un'introduzione*, FrancoAngeli, Milano, 2006.

Lella L., *La pianificazione strategica della Città Metropolitana e dell'area torinese*, in: "Associazione Italiana di Scienze Regionali - Sezione italiana della Regional Science Association International (A.I.S.Re)", 2016.

Magnaghi A., *La rappresentazione identitaria del territorio: atlanti, codici, figure, paradigmi per il progetto locale*, Alinea, Firenze, 2005.

Padovani L., Carrabba P., Mauro F., *L'approccio ecosistemico: una proposta innovativa per la gestione della biodiversità e del territorio*, in "Enea. Studi & Ricerche", n. 1/03, pubblicato online su: http://old.enea.it/produzione_scientifica/pdf_EAI/2003/ApproccioEcosistemico.pdf.

Presidenza del Consiglio dei Ministri. Dipartimento della Funzione pubblica, *La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2006.

Regione Emilia-Romagna - Servizio Comunicazione, Educazione alla sostenibilità, *Partecipare e decidere. Insieme è meglio. Una guida per amministratori e tecnici*, in: "Quaderni della partecipazione" 01/09, Bologna, 2009.

Tavolo Inter-Istituzionale per la "Riserva Aree Urbane" del F.A.S. (Ex Delibera C.I.P.E n°20/04), *I piani strategici per le città e aree metropolitane*, Roma, 2004.

The European House – Ambrosetti, in collaborazione con Intesa Sanpaolo e con il coordinamento istituzionale e scientifico di ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), *Start City. Città Metropolitane, il rilancio parte da qui*, FZ Graphic & Design, Brescia, 2016.

