

# PROGRAMMA DI MANDATO DEL PRESIDENTE

## PREMESSA

Il presente documento esplicita le linee programmatiche del mio mandato, riportando gli obiettivi di carattere strategico da perseguire in questo triennio 2017-2019, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 59 dello Statuto dell'Unione Valdera. La complessità del sistema da governare e la molteplicità dei soggetti in gioco richiede infatti l'individuazione di linee di indirizzo politico amministrativo che rappresentino il senso del progetto intrapreso in una prospettiva di medio-lungo termine, che vanno ad integrare gli obiettivi programmatici triennali inseriti nel Documento Unico di Programmazione 2017-2019 approvato dal Consiglio.

Con l'entrata in vigore – lo scorso 23 giugno - del nuovo testo statutario approvato in tutti i Consigli dei comuni aderenti, l'Unione ha ampliato la sfera della propria attività ad altre importanti funzioni, tra cui rivestono particolare importanza il Piano Strutturale Intercomunale, la commissione paesaggistica unificata e il servizio di canile sanitario e rifugio. Dopo un 2016 difficile, posso affermare che l'Unione ha ripreso il suo cammino di rafforzamento e sviluppo operativo.

Gli orientamenti qui espressi trovano inoltre corrispondenza, in termini più operativi, con il progetto di riorganizzazione interna di prossima adozione da parte della Giunta.

## QUADRO DI RIFERIMENTO

Il processo di integrazione funzionale condotto dall'Unione si svolge mentre persiste la crisi economica e finanziaria che ha investito il mondo intero a partire dal 2008 e che vede ancora largamente coinvolto anche il nostro paese. Restano aperti molti interrogativi sul futuro occupazionale e di molte filiere produttive, ma soprattutto non è risolto il punto cruciale del dopo crisi e del rilancio, in termini di strategie, di nuove regole e di recupero dei livelli di ricchezza e benessere perduti.

A questo quadro ancora critico, si aggiunge il considerevole afflusso nei nostri territori di persone provenienti da zone di conflitto o di estrema povertà e richiedenti protezione internazionale, che genera ulteriore tensione sociale; si tratta di un fenomeno epocale che non possiamo eludere se non vogliamo rinnegare i valori umanitari e civili che sono alla base della nostra democrazia, ma che necessita di essere governato con razionalità e in forma coordinata dai diversi attori in gioco.

Anche gli assetti istituzionali nel paese vivono un momento di incertezza, susseguente all'esito negativo, registrato il dicembre scorso, del referendum di convalida della riforma costituzionale approvata dal Parlamento. In presenza di amministrazioni provinciali considerevolmente depotenziate e a fronte della rimessa in discussione dell'obbligo di gestione associata delle 10 funzioni fondamentali da parte dei comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti<sup>1</sup>, manca un modello organico di governo del livello locale infra regionale.

L'incertezza legislativa ha prodotto effetti anche nella realtà della Valdera. L'anno 2016 è stato caratterizzato dall'uscita di 5 comuni dall'Unione, che risulta oggi ridimensionata nelle sue dimensioni demografiche e territoriali. Questa contrazione, tuttavia, è in grado di generare maggiore coesione e convergenza tra gli enti oggi aderenti e, di conseguenza, sia una migliore funzionalità dell'ente che l'individuazione di più incisivi obiettivi gestionali. Allo stesso tempo,

---

<sup>1</sup> La gestione associata obbligatoria - come attualmente disciplinata - non tiene conto della reale collocazione geografica dei Comuni che in molti casi sono contigui a Comuni non assoggettati all'obbligo. Questa condizione rende difficile condividere tra Comuni sopra e sotto i 5.000 abitanti la finalità dell'Associazionismo. I tentativi di gestione associata di tutte e 10 le funzioni fondamentali non hanno prospettato la possibilità di raggiungere una maggiore economicità ed efficienza ma in molti casi un aumento della spesa o addirittura l'inibizione del processo associativo per oggettive difficoltà attuative.

Una soluzione più funzionale e più rispettosa dell'autonomia locale dovrà prevedere una ridefinizione di ambiti adeguati e omogenei che interessino il sistema dei Comuni, entro i quali realizzare processi di riorganizzazione territoriale per rafforzare la rappresentanza degli Enti, la capacità progettuale, quella dell'offerta dei servizi ai cittadini ed alle imprese, prevedendo in tali ambiti la gestione associata di non meno di 3 funzioni fondamentali. [Estratto dal Manifesto approvato dalla XV Conferenza Nazionale Anci Piccoli Comuni E IX Conferenza Nazionale Unioni di Comuni – Cagliari 2015]

l'Unione rimane punto di riferimento e centro operativo per le gestioni associate che, per prescrizione regionale o per natura della funzione, debbono ascrivere al loro interno una compagine più estesa di comuni.

## IL RUOLO DELL'UNIONE VALDERA

L'Unione continua a rappresentare un'opportunità, uno strumento per fare della Valdera una comunità territoriale identitaria, capace di affrontare in condivisione non solo le tematiche legate all'uniforme distribuzione dei servizi sul territorio, ma anche quelle connesse allo sviluppo economico, all'ambiente, alla vita sociale, all'accoglienza; in una parola tutto quello che riguarda la dimensione collettiva dei cittadini della Valdera, senza dimenticare il sostegno individuale a coloro che si trovano in stato di necessità.

L'Unione rappresenta un modello istituzionale che permette di mantenere una visione unitaria delle problematiche, sia dal punto di vista delle politiche, che dei territori, non riducendo ma integrando in un'unica arena i molteplici interessi in gioco a livello di area. Costituire una Unione di comuni su un territorio significa riconoscere l'identità storica e sociale che quello stesso territorio esprime e consolidarla attraverso uno speculare assetto istituzionale. Infatti, l'Unione non è una sovrastruttura o un ulteriore ed autonomo livello di governo, ma un ente governato da amministratori dei comuni, che opera per l'interesse dei comuni, con personale proveniente dai comuni.

Le politiche<sup>2</sup> locali debbono confluire nel contenitore dell'Unione secondo i principi di *sussidiarietà* e *adeguatezza*. Il principio di sussidiarietà prevede che le attività amministrative siano svolte dall'entità territoriale amministrativa più vicina ai cittadini (i comuni); il principio di adeguatezza stabilisce che l'ente potenzialmente titolare di una potestà amministrativa deve possedere un'organizzazione adatta a garantire l'effettivo esercizio di tali potestà. Dalla combinazione del principio di adeguatezza con il principio di sussidiarietà verticale si ricava che, se l'ente territoriale a cui è affidata una funzione amministrativa non ha la struttura organizzativa adatta per svolgerla, questa funzione deve essere attribuita al livello territoriale superiore. In questo senso l'Unione rappresenta lo strumento che le comunità territoriali possono mettere in campo per non essere private di importanti funzioni amministrative e di governo.

Le politiche che vengono sviluppate a livello locale, sia pure in attuazione di indirizzi nazionali e/o regionali, quali le politiche educative e dell'istruzione, le politiche sociali, della salute, dello sviluppo, della difesa dell'ambiente, di programmazione sull'uso del territorio, dovrebbero essere governate a mezzo di un unico 'luogo decisionale', in modo che possa essere adeguatamente apprezzato il trade-off<sup>3</sup> delle diverse scelte possibili in una logica olistica e non settoriale. Oggi, "... affinché un determinato territorio nel suo complesso funzioni, sia competitivo, fornisca buoni servizi e buona qualità della vita ai propri cittadini (...) occorre che tutti i soggetti pubblici e privati che quel territorio esprime siano messi in stretta relazione tra loro, facciano cioè "sistema", quella che gli anglosassoni chiamano un'azione di governance: far muovere un territorio complessivamente, senza lasciare qualche sua parte indietro, verso determinati obiettivi di sviluppo condivisi"<sup>4</sup>

Mi preme ricordare che fin dalle origini abbiamo pensato e costruito questa struttura non con profili diversi e distaccati rispetto ai comuni, ma proprio con la volontà di rafforzarne ruolo e strumenti di governo, per disporre di una centrale di coordinamento in cui collocare la regia delle molteplici e talvolta confliggenti dinamiche che caratterizzano il territorio.

Vogliamo rilanciare il territorio dell'Unione Valdera come livello necessario di governo di importanti servizi e politiche pubbliche, non affrontabili singolarmente dai nostri comuni. L'Unione è nata anche per preservare importanti servizi pubblici sul territorio (sanitari, sociali,

<sup>2</sup> La prima definizione di "politica" (dal greco πολιτικός, *politikós*) risale ad Aristotele ed è legata al termine "polis", che in greco significa la città, la comunità dei cittadini; politica, secondo il filosofo ateniese, significava l'amministrazione della "polis" per il bene di tutti, la determinazione di uno spazio pubblico al quale tutti i cittadini partecipano.

<sup>3</sup> Un trade-off è una situazione che implica una scelta tra due o più alternative, in cui la perdita di valore di una costituisce un aumento di valore in un'altra. In alcuni paesi europei, come ad esempio la Danimarca, sono attribuite al livello comunale tutte le funzioni fondamentali per la vita della comunità locale, quali sanità, gestione rifiuti, acque, etc., ampliando per questa via le possibilità di scelta locale.

<sup>4</sup> Cfr. Paolo Carrozza - 2005

scolastici, etc.), nonché per mantenere un peso politico della nostra area nei consessi di livello superiore; è evidente che ulteriori divisioni ci esporrebbero ad una perdita del ruolo che ancora oggi possiamo giocare. Dopo l'uscita di 5 comuni nel 2016, l'Unione rappresenta ormai una parte della Valdera, ma resta ferma per noi, come valore e orizzonte politico, l'unità di tutta l'area; dovremo quindi ricercare un leale rapporto con l'Alta Valdera, almeno sui temi di maggiore contenuto strategico.

## **METODO DI LAVORO**

Come è stato detto più volte in passato, ma mi piace ripetere, il ruolo del Presidente dell'Unione non attribuisce al Sindaco che lo riveste alcun profilo decisionale in senso proprio, ma piuttosto quello di un coordinatore, un facilitatore dei percorsi, un Sindaco che insieme agli altri, anche se non presenti fisicamente, porta sui tavoli politici e istituzionali, e all'interno della struttura, le istanze di un territorio e della sua comunità.

L'esperienza di questi anni mi porta a ritenere utile avviare un ragionamento anche su alcune questioni legate a tempi e modalità con cui abbiamo costruito la nostra governance.

Abbiamo iniziato ad alternare Giunte amministrative con Giunte politiche, per consentire ai sindaci di non esser "inghiottiti" dalla difficile e faticosa cura del quotidiano e poter invece strutturare occasioni di lavoro nell'elaborazione di piani, strategie, obiettivi ed azioni, discutendo per tempo le singole decisioni, o almeno le più significative e importanti, prima che queste siano strutturate in una delibera. Credo che questa maggior condivisione possa dare più forza al singolo Sindaco delegato di sostenere e portare a termine le scelte amministrative e i progetti che riguardano il suo settore e poi, a cascata, i nostri territori e le nostre comunità.

Rispetto alla questione del personale, sono convinta che i dipendenti dell'Unione e dei Comuni siano il vero capitale di cui disponiamo. Le politiche di gestione e di valorizzazione del personale sono una priorità che deve essere curata anche attraverso il superamento del concetto, spesso soltanto semantico, tra centro e periferia e con l'impegno di creare una Valdera multipolare che sappia però discutere e decidere con un'unica regia; non soltanto quella politica del nostro tavolo di Giunta ma anche quella tecnica ed amministrativa. Allo scopo ritengo importante, per non dire essenziale, programmare incontri tematici e generali, cui far partecipare amministratori e dipendenti dei comuni e dell'Unione, affinché il senso di unità possa declinarsi finalmente anche all'interno della macchina burocratica complessiva.

Considero fondamentale affrontare insieme le problematiche che nascono, superare i malintesi, le contrapposizioni e soprattutto arrivare a condividere finalità e obiettivi, superando il concetto, spesso strumentalizzato, del NOI e LORO.

## **OBIETTIVI STRATEGICI E TRASVERSALI**

L'Unione, fin dall'avvio del proprio processo costitutivo nell'anno 2007, ha espressamente enunciato alcune finalità generali da perseguire, sulle quali impostare anche le politiche e gli obiettivi di settore. Indicare con chiarezza alcuni obiettivi di carattere strategico ha avuto lo scopo di definire in estrema sintesi il significato dell'intervento proposto, in una prospettiva di medio-lungo termine; far comprendere cioè, al di là degli obiettivi settoriali e dell'azione specifica messa in atto, quali miglioramenti si vogliono conseguire nel sistema amministrativo locale della Valdera.

Ritengo opportuno rivisitare brevemente tale finalità, per riproporne l'implementazione in termini aggiornati.

### **1) Pari opportunità nell'accesso ai servizi**

L'obiettivo di uniformare i servizi per i cittadini della Valdera costituisce una delle più significative finalità dell'Unione fin dalla sua costituzione. L'accesso ai servizi pubblici fondamentali (sanitari, d'istruzione, trasporto, sociali) deve essere garantito uniformemente e in egual misura a tutti, non soltanto offrendo più servizi attivi sul territorio, ma anche operando a livello logistico e infrastrutturale per evitare il verificarsi di casi di minor tutela connessi alla maggiore distanza dei comuni dalle sedi centrali dei servizi.

Nel fornire servizi unificati alla cittadinanza, l'Unione deve svolgere il ruolo di back office per le funzioni ad essa attribuite facendo però salva, seppur in un'ottica di uniformità, la prerogativa di ogni comune di investire diversamente e autonomamente sui vari servizi. Per questo l'Unione Valdera ha assunto come modello di riferimento un'organizzazione reticolare integrata, i cui punti di contatto con gli utenti rimangono ampiamente decentrati sul territorio, almeno a livello comunale.

Gli sportelli al pubblico istituiti presso ciascun ente rappresentano, in questo modello, l'interfaccia polifunzionale a cui i cittadini potranno rivolgersi, ciascuno nel proprio luogo di residenza o di lavoro, per le procedure rientranti nella competenza dell'Unione, salvaguardando così le esigenze di prossimità (espresse dal lato della domanda) e di specializzazione dei ruoli (necessaria per la buona qualità dell'offerta).

E' mia intenzione riprendere il progetto sperimentale di *ufficio mobile* attivato 4 anni fa in alcune località e frazioni periferiche del nostro territorio, offrendo un segno tangibile della presenza della pubblica amministrazione locale anche lontano dai centri maggiori. Il rilancio dell'idea vedrà l'offerta integrata di nostri servizi con altri di competenza dell'Azienda Sanitaria Locale, a beneficio soprattutto delle fasce di popolazione che hanno difficoltà a spostarsi dal luogo dove vivono e risiedono.

L'idea guida della pari opportunità implica porre attenzione particolare agli interventi sociali e per il diritto allo studio, grazie soprattutto ai quali è possibile ridurre il gap, contingente o strutturale, tra persone e famiglie di diversa estrazione e condizione sociale. L'Unione ed io personalmente confermiamo la priorità politica delle azioni in questi ambiti, senza dimenticare gli ulteriori contesti che richiedono di superare condizioni di discriminazione e di sperequazione; anche la Commissione per le Pari opportunità, in fase di rinnovo, rappresenta uno strumento importante per affermare i principi di non discriminazione, solidarietà e tolleranza.

## **2) Efficacia, efficienza e professionalità dell'organizzazione**

L'Unione nasce con l'idea, tra le altre, di rendere più efficiente l'amministrazione locale, di ottimizzare cioè il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti.

L'interesse ad offrire servizi migliori e valorizzare i comuni che compongono l'Unione viene perseguito anche e soprattutto investendo in professionalità e rendendo disponibile per il sistema amministrativo locale una centrale di operatori specializzati, in grado di gestire anche soluzioni diverse per situazioni diverse. La più importante risorsa di una pubblica amministrazione è infatti il capitale "umano" e un uso più razionale delle risorse professionali comporta il raggiungimento di maggiore economicità e maggiore efficienza.

E' evidente che l'efficienza non può essere ricercata a scapito dell'efficacia e della qualità dei servizi, che anzi intendiamo rafforzare; razionalizzare significa per noi riorganizzare con attenzione le risorse disponibili in modo da contenere le dinamiche dei costi, facendo fronte ai tagli dei fondi statali senza diminuire, se possibile, le prestazioni erogate ai cittadini.

Nella definizione della struttura, non è mia intenzione seguire schemi preconcepiuti o ideologici in tema di organizzazione dei servizi. Restando convinta dell'importanza di preservare professionalità alte e competenze specifiche all'interno della Pubblica Amministrazione, ritengo doverosi porre di fronte al tema dell'organizzazione dei servizi secondo i principi di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, valutando anche l'opportunità di sperimentare forme di esternalizzazione nei casi in cui queste offrano la possibilità di avere servizi migliori o ad un costo minore rispetto alla situazione di partenza.

L'attenzione mia e della Giunta si è concentrata negli ultimi mesi sull'ottimizzazione dell'organizzazione e del funzionamento dell'Unione, trovando già riscontro nel bilancio di previsione dell'anno corrente, che registra una diminuzione della spesa a servizi invariati, nonostante siano venute meno le risorse umane e finanziarie precedentemente apportate dai comuni receduti. Vogliamo proseguire su questa strada, andando a efficientare ulteriormente l'organizzazione interna, grazie anche all'automazione di alcuni processi di lavoro, ma potenziando contestualmente le attività di valore maggiormente strategico. La sfida che vogliamo vincere è offrire maggiori e più efficaci servizi diminuendo contestualmente la spesa di funzionamento del sistema amministrativo Unione-comuni.

### **3) L'Unione valdera come fulcro di un sistema territoriale**

L'Unione, fin dalla sua costituzione, punta a costruire in Valdera quella che nella letteratura sociologica e organizzativa viene definita "intelligenza territoriale", cioè la capacità di fare sistema in funzione del potenziamento del capitale sociale e dello sviluppo di nuova conoscenza. "L'intelligenza territoriale è un concetto non facilmente definibile. Possiamo dire che l'intelligenza territoriale è un'organizzazione innovativa, di rete, delle informazioni e delle conoscenze utili per lo sviluppo e la competitività di un territorio. Si tratta di una componente 'sociale', che agisce sulla base delle conoscenze e delle risorse umane disponibili sul territorio, al fine di raggiungere scopi e obiettivi condivisi dalla comunità. Ma non solo. Si occupa anche di valorizzare le risorse, estendendone la consapevolezza attraverso forme di comunicazione che coinvolgono i diversi soggetti attivi sul territorio"<sup>5</sup>.

Si tratta di collegare le intelligenze e le competenze esistenti che hanno voglia e interesse a lavorare per il nostro territorio, scambiandosi conoscenze ed esperienze e ricercando intersezioni e partenariati per la nuova progettualità e l'innovazione. La partecipazione, in questo quadro, è vista sia come elemento che costituisce di per sé una realizzazione utile per i cittadini, strumento concreto di democrazia, sia come fattore propedeutico al raggiungimento dei risultati attesi, dato che solo politiche ed azioni largamente condivise con i portatori di interesse possono produrre risultati significativi ed effetti moltiplicativi nelle società complesse moderne. In un mondo sempre più caratterizzato da processi di globalizzazione concorrenziale, il coinvolgimento attivo di tutte le forze in campo apre la possibilità che il sistema locale possa rispondere alle nuove sfide superando le dinamiche competitive al proprio interno, per trasformarle in logiche di cooperazione in rete.

In questa direzione, l'Unione ha costruito (e continua a costruire) partenariati formali con varie realtà locali e toscane, in grado di intercettare - grazie alla dimensione e alla molteplicità di competenze - finanziamenti regionali, nazionali ed europei. Nelle ultime settimane, il nostro ente ha ricevuto conferma di ammissione a finanziamento di 2 progetti relativi all'apprendistato e di 1 per lo sviluppo della cd. Smart Motion; sono stati inoltre presentate nuove iniziative progettuali riguardanti il sostegno qualificato al sistema scolastico, di concerto con le istituzioni scolastiche del territorio, per le quali ci attendiamo analogo successo.

Il territorio, *casa comune* dei cittadini che lo abitano, per essere attrattivo deve essere uno spazio in cui le persone si muovono e vivono in armonia e senza timori. Occorre garantire da un lato la sicurezza delle persone nell'ordinario svolgimento della vita quotidiana e nelle situazioni emergenziali che si possono verificare, dall'altro il rispetto delle norme che presidono al mantenimento del paesaggio e all'ordinato sviluppo dell'attività edilizia, allo scopo di mantenere quella qualità urbana e rurale che ancora caratterizza il paesaggio toscano. A questi fini, il Corpo Unico di Polizia Locale rappresenta una realizzazione particolarmente importante nel percorso associativo, quale strumento atto a garantire possibilità di intervento "in forze" in qualsiasi località o frangente emergenziale all'interno dei 7 comuni aderenti.

### **4) Sostegno ad una crescita qualificata**

In coerenza con gli atti di programmazione europea e gli indirizzi strategici deliberati dal Consiglio, occorre dare sostegno ai processi di crescita economica realizzabili sul nostro territorio, facendo in modo di favorire:

*una crescita intelligente*, basata sulla conoscenza e sull'innovazione. Una crescita intelligente è quella che promuove la conoscenza e l'innovazione come motori della nostra futura crescita. Ciò significa migliorare la qualità dell'istruzione, sostenere la ricerca, promuovere l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze in tutta l'Unione, sviluppare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, fare in modo che le idee innovative si

---

<sup>5</sup> Natale Ammaturo, docente di Sociologia generale presso l'Università degli Studi di Salerno e rappresentante italiano all'interno del network CAENTI. "Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence - Azione di Coordinamento della Rete Europea per l'Intelligenza Territoriale)

trasformino in nuovi prodotti e servizi utili a stimolare la crescita, creare posti di lavoro di qualità, contribuire ad affrontare le sfide proprie della società europea e mondiale;

*una crescita sostenibile*, attraverso un'economia più efficiente e più "verde" sotto il profilo delle risorse e dei processi produttivi, incentrata sull'impiego di energie rinnovabili, tecniche a bassa emissione di carbonio, impiego di materie prime secondarie (derivanti cioè da processi di recupero o riciclaggio), minimizzazione della quantità dei rifiuti di lavorazione; la progressiva valorizzazione dei profili ambientali che, come Unione, applichiamo alla maggior parte delle procedure di affidamento di servizi, con premialità per le imprese maggiormente orientate alla sostenibilità, è suscettibile di rendere più competitive le aziende in grado di coglierne le potenzialità entro un quadro di sostenibilità economica;

*una crescita inclusiva*, in direzione di un sistema ad alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale. Crescita inclusiva significa investire nelle competenze delle persone, combattere la povertà e modernizzare i mercati del lavoro, i metodi di formazione e i sistemi di protezione sociale, per aiutare i cittadini a prepararsi ai cambiamenti ed a gestirli, evitando di 'lasciare indietro' segmenti consistenti della comunità locale. La crescita inclusiva sottende un principio di equità, tendente all'applicazione di pari opportunità per tutti i cittadini, alla parità fra i sessi, alla riduzione della varianza nella distribuzione dei redditi.

L'Unione favorisce e sostiene, per quanto nelle proprie competenze, le iniziative imprenditoriali e della società civile orientate in questa direzione, attraverso il coordinamento istituzionale dei diversi attori di volta in volta in gioco.

## 5) Unione digitale

La realtà della pubblica amministrazione ha di fronte a sé quella che potremmo definire la *sfida digitale*, il cui risultato ultimo è la composizione interamente on-line del procedimento e quindi del provvedimento amministrativo, in direzione di una semplificazione procedurale e, soprattutto, di una sostanziale agevolazione dell'interazione tra pubblica amministrazione e cittadino, che potrà economizzare una parte significativa del proprio tempo prima dedicato agli adempimenti burocratici in presenza diretta nei vari uffici.

Anche l'idea di dar vita all'Unione, particolarmente in una dimensione ampia come quella della Valdera, si appoggia logicamente sui nuovi strumenti di informazione e comunicazione a distanza, che rendono possibile l'integrazione operativa senza dover ricorrere obbligatoriamente alla concentrazione fisica dei fattori di produzione e dei luoghi di erogazione dei servizi: il 'prodotto amministrativo' sarà cioè disponibile sulla Rete della Pubblica Amministrazione, fruibile quindi in qualsiasi luogo sia necessario (purché vi sia accesso alla rete).

Le nuove norme in materia di procedimento amministrativo attribuiscono un ruolo centrale all'utente, che viene posto nella condizione non solo di attivare via Internet il processo amministrativo, ma di implementarlo fino al suo completo svolgimento. Per facilitare i cittadini nel loro rapporto con la Pubblica Amministrazione, l'Unione ha da tempo predisposto una moderna Carta dei Servizi, disponibile sul sito web istituzionale e strutturata come ipertesto per una migliore fruibilità, esplicitando i principi cui l'ente si attiene nell'erogazione dei servizi, i servizi e le prestazioni rese, gli standard di qualità dichiarati, le modalità per la rilevazione della qualità percepita ed attesa, le forme di tutela degli utenti.

In una prospettiva di sviluppo amministrativo sempre più orientato all'e-government<sup>6</sup>, è però necessario che la Pubblica amministrazione contrasti il fenomeno della divisione digitale, contraddistinto appunto da un crescente divario tra chi ha accesso e capacità di utilizzo dei moderni strumenti di comunicazione (in particolare personal computer e Internet) e chi non le ha. A questo scopo, l'Unione continuerà ad implementare la rete dei Punti di Accesso Assistito (PAAS) alla rete telematica della Pubblica Amministrazione.

---

<sup>6</sup> Con la locuzione e-government si intende il processo di informatizzazione della pubblica amministrazione, il quale - unitamente ad azioni di cambiamento organizzativo - consente di trattare la documentazione e di gestire i procedimenti con sistemi digitali, grazie all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Attraverso la digitalizzazione, l'Unione Valdera implementa progressivamente anche il principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'ente, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

## **6) Pianificazione strategica**

Un obiettivo fondamentale riguarda la capacità dell'intera Unione, e possiamo dire di tutta la Valdera, di dotarsi di strumenti adeguati per assumere, in modo sistematico e strutturato, una visione prospettica o di lungo periodo del proprio ambito operativo e funzionale. Risulta essenziale infatti saper anticipare oggi ciò che occorre fare domani e farlo con il concorso e la partecipazione di tutti i soggetti interessati.

Per queste ragioni ritengo fondamentale il percorso avviato per l'elaborazione di un Piano Strutturale intercomunale, che dovrà accompagnare il percorso della Valdera, in una prospettiva territoriale che guardi non a domani, ma al 2030. Lo scenario di questa programmazione strategica dovrà esser governata e partecipata dai Comuni e dai portatori di interesse, avendo riguardo in particolare al tema della doppia cittadinanza, alla sussidiarietà e solidarietà, alla valorizzazione delle vocazioni dei singoli territori, alla visione urbanistica di area profondamente integrata con un moderno sistema di perequazione tra territori e comuni, capace di leggere e progettare lo sviluppo sostenibile della Valdera tutta assieme. Occorre costruire strumenti per la gestione unitaria, in un contesto sempre più strettamente integrato, del territorio di competenza dei singoli comuni parte dell'Unione, finalizzata anche all'integrazione della rete delle connessioni con il sistema insediativo ed alla dotazione di spazi pubblici e servizi dei singoli territori; quindi attivare tutte le necessarie sinergie utili alla valorizzazione e al recupero dei diversi sistemi insediativi oggetto della pianificazione di interesse comunale, finalizzate alla tutela, riqualificazione e valorizzazione del paesaggio, alla qualità urbana e socio economica.

Se porremo la necessaria attenzione a questa fondamentale azione, riusciremo entro il prossimo triennio ad aggiornare e integrare le previsioni urbanistiche secondo rinnovati parametri di sostenibilità, solidarietà, sviluppo inclusivo e intelligente.

## **7) Comunicazione**

Mi sono resa conto dell'inesatta o parziale rappresentazione che i cittadini e, talvolta, anche alcuni amministratori hanno dell'Unione Valdera. L'Unione è presente e interviene nella maggior parte delle funzioni amministrative che riguardano i Comuni, ma *non si vede*, data anche la propria natura di back office. Lo fa anche con un certo successo, se teniamo conto che l'Unione, solo per fare qualche esempio, è stata inclusa nel progetto sperimentale dei villaggi digitali della Regione Toscana, rappresenta (sempre a detta della Regione Toscana) una delle esperienze più avanzate in campo di governance educativa, gestisce da anni la Rete Bibliotecaria Provinciale ed è capofila di una serie di progetti sociali finanziati dal Fondo Sociale Europeo.

Si tratta di importanti traguardi che nessuno dei nostri Comuni sarebbe in grado di raggiungere da solo. Per questo è necessario far conoscere a tutti i cittadini della Valdera quello che l'Unione sta già facendo per loro e quello che potrà fare in futuro.

Risulta pertanto fondamentale potenziare gli strumenti di comunicazione attualmente adottati dall'Unione e promuoverne di nuovi, in modo tale da raggiungere in maniera diversificata e capillare quante più persone possibili e fornire loro informazioni sia sulle attività dell'ente, sia sugli obiettivi raggiunti e da perseguire.

Altro significativo passo da compiere nel campo della comunicazione, attraverso un percorso che si preannuncia faticoso e che, con ogni probabilità, è destinato a protrarsi nell'arco dei prossimi anni, sarà quello di riuscire a stimolare nei cittadini che abitano nei nostri Comuni, un senso di appartenenza al territorio dell'intera Valdera, come dimensione più ampia del nostro vivere quotidiano. La stampa e i mezzi di comunicazione possono rappresentare il veicolo ideale per costruire e affermare questa identità. In tal modo sarà possibile percepire più chiaramente l'immagine composita, ma coesa, della Valdera, a cui ogni comunità contribuisce in maniera insostituibile. Per questo sarà indispensabile rafforzare il rapporto di collaborazione con i mass

media locali, offrendo alle redazioni il supporto necessario per diffondere un'informazione che possa rispecchiare questa visione.

## **CONCLUSIONI**

Concludo ribadendo che quello dell'Unione è un cammino certamente difficile, in quanto richiede a tutti i comuni coinvolti di ridefinire profondamente la propria organizzazione, tuttavia essenziale per il nostro territorio, per disporre di un sistema di governo adeguato alle sfide che si stagliano all'orizzonte.

La direzione è chiara, ma il lavoro è faticoso. Data la complessità del processo in atto, dobbiamo considerare l'Unione ancora come un cantiere aperto, soggetto ad aggiustamenti in corso d'opera, in cui far confluire le voci ragionevoli e costruttive provenienti dalle nostre amministrazioni e dalla società civile, utili tutte ad arricchire una lungimirante esperienza politico-amministrativa.