

E' tempo di scelte

Più governo, più democrazia, più società

PIÙ GOVERNO, PIÙ DEMOCRAZIA, PIÙ SOCIETÀ

IL CONTESTO

Da sempre il *Sistema Modena* rappresenta un punto di riferimento rispetto ad importanti temi come la qualità della vita, lo sviluppo economico, la protezione sociale. Le nostre capacità creative, di solidarietà e di amministrare sono state alla base del processo di sviluppo che ha mantenuto il nostro sistema all'interno di un sentiero caratterizzato dal progresso continuo.

Tuttavia, soprattutto in questi ultimi anni, queste capacità si sono rivelate insufficienti a sostenere il processo di sviluppo in atto e diverse battute d'arresto continuano tutt'ora a registrarsi. È il *concetto di sviluppo* ad essere messo sul banco degli imputati e ad essere percepito, da una parte, come l'antitesi della qualità della vita, come l'elemento che prima di ogni altro alimenta frustrazione, delusione, infelicità; dall'altra, come l'elemento comunque imprescindibile e il riferimento a cui continuamente tendere. Sono due termini inscindibili di un dilemma al quale va trovata una soluzione positiva. Sembriamo condannati ad una infelice ricchezza e ad una sensazione di disagio incrementata dalla percezione che si stia creando ricchezza a costi sociali sempre più alti. Ma ci sono, invece, le risorse per innescare un nuovo circolo virtuoso.

LA VISIONE DI FONDO

Sono evidenti e sempre più complessi gli elementi che sfidano il nostro modello di sviluppo e che rappresentano questioni da affrontare per continuare a mantenere alta la fiducia nel futuro. In primo luogo, sono *sfide globali*, che valicano i confini del nostro territorio e che attengono soprat-

tutto alla difficile congiuntura economica mondiale e al clima di diffidenza, paura e conflittualità che sembra regnare nel mondo. In secondo luogo, sono *sfide locali*, che nascono all'interno dei confini provinciali e sui quali ciascuno, con le proprie responsabilità, è chiamato a intervenire. Riguardano la carenza di luoghi nei quali condividere e programmare il nostro futuro; riguardano la necessità di far fronte insieme alle crisi che sono alla finestra; riguardano ancora la diminuzione delle risorse a disposizione per garantire servizi e qualità.

Mai come ora il nostro futuro dipende da noi e dalla nostra capacità di immaginarlo. Mai come ora è necessario riprendere le redini del percorso di sviluppo avviato e rilanciarlo verso una ulteriore fase. Affinché ciò sia possibile, e Modena possa fare un ulteriore salto di qualità verso livelli di benessere sempre maggiori, serve una visione, *servono tre 'più': più governo, più democrazia, più società.*

Serve una maggiore chiarezza nella ripartizione dei ruoli e delle responsabilità perché oggi non è necessario fare di più per stare meglio, ma è necessario fare meglio, e cioè *fare insieme e con metodo.* Ognuno deve fare la sua parte. Gli enti locali, la Provincia in primo luogo, deve governare di più, deve essere il luogo dell'incontro, del confronto e della decisione. I *cittadini* devono poter partecipare di più; servono le loro idee, la loro creatività, il loro richiamo costante alle esigenze da soddisfare e il loro contributo per realizzare grandi progetti. I *corpi intermedi*, i soggetti della società civile (*Associazioni di categoria, Sindacati, Terzo settore, Università*) devono avere più spazio, devono poter rappresentare gli interessi, le istanze, le aspettative di cui essi sono responsabili portatori.

Più governo, più democrazia e più società, perché noi immaginiamo Modena come una rete, dove le rappresentanze, le competenze e le intelligenze locali vengono valorizzate all'interno di un sistema in grado di fare scelte decisive e innovative per promuovere processi di cambiamento e sviluppo radicali e significativi.

Più governo, più democrazia e più società, perché noi immaginiamo Modena come una rete aperta al mondo, capace di avere un ruolo trainante per il sistema regionale, in grado di guardare all'Europa e al mondo con la consapevolezza della propria storia, delle proprie idee e delle proprie potenzialità.

Più governo, più democrazia e più società, perché noi immaginiamo Modena come una rete aperta all'innovazione, capace di fare tesoro ed esprimere tutto il valore che le è proprio, anche e soprattutto all'interno di un processo di sperimentazione che sappia continuare a produrre qualità della vita, qualità dell'ambiente, qualità della cultura e qualità del territorio. L'unità di misura per testare l'efficacia della nostra azione sarà la qualità della vita.

LA FILOSOFIA DEL PROGRAMMA: UN SISTEMA PER FARE INSIEME LE SCELTE DEL FUTURO

Il nostro programma poggia su una base solida: i risultati importanti e positivi conseguiti dalla coalizione di centro-sinistra negli anni dal 1995 al 2004.

Sono due le strategie generali che lo caratterizzano e che possono permettere di perseguire la nostra visione del futuro. Esse sono:

- *Darsi un metodo: fare o rifare sistema*
- *Darsi delle priorità: è tempo di scelte.*

Si tratta di due strategie integrate, che consentono sia di scegliere obiettivi in modo condiviso sia di favorire la partecipazione dei diversi soggetti alla realizzazione degli obiettivi scelti. Il metodo che noi sposiamo si ispira alla filosofia dello *sviluppo di comunità*; un metodo dinamico che richiede il coinvolgimento di tutte le competenze locali in un'ottica di sviluppo comunitario. Esso è caratterizzato da tre fasi di lavoro che sono, in primo luogo, l'attivazione di momenti di *ascolto e socializzazione dei problemi, delle aspettative, dei desideri dei cittadini*, attraverso adeguati strumenti di informazione e condivisione; in secondo luogo, la *partecipazione democratica nell'individuazione degli obiettivi dello sviluppo locale*, attivando opportuni luoghi di partecipazione alla presa di decisioni; in terzo luogo, la *valutazione condivi-*

sa degli obiettivi, mediante la verifica e la valutazione di quanto progettato e deciso.

LA "CARTA DEI VALORI" DEL PROGRAMMA

La carta dei valori rappresenta i principi guida che ispireranno le scelte, le azioni, le politiche che saranno attuate dalla Provincia. Sono i valori che indirizzeranno i comportamenti di tutto il suo personale, stimoleranno la crescita umana e professionale di ciascuna risorsa nell'interesse stesso dell'Ente e dei suoi interlocutori.

La coesione sociale dev'essere la guida delle scelte di governo locale per proiettare i valori e le qualità del nostro territorio in prospettiva *europea*.

In questa cornice, i nostri valori guida sono:

1. La qualità della vita

Offrire ai cittadini un livello di vita che veda garantiti servizi e risposte innovative e concrete per i bisogni materiali e immateriali, individuali e collettivi, nel segno dello sviluppo e della sostenibilità.

2. La centralità della persona

Essere consapevoli che ogni scelta della Provincia di Modena ha come principale priorità l'interesse della collettività nel rispetto della persona, in quanto portatrice di valori e interessi legittimi e protagonista di relazioni sociali, economiche, ambientali.

3. La solidarietà e la sussidiarietà

Rispondere ai bisogni sociali dei cittadini, garantendo appropriati servizi e azioni di sostegno, al livello di governo più appropriato, all'interno di una rete di solidarietà e aiuto fra cittadini, pubblico e privato.

4. L'ascolto e la condivisione

Porre attenzione alle esigenze e alle opinioni della pluralità dei soggetti attraverso il confronto e la condivisione delle scelte e degli interventi da attuare.

5. La partecipazione

Costruire e offrire strumenti ai cittadini e alle associazioni affinché siano parte delle scelte dell'amministrazione e possano cooperare alla loro attuazione.

6. L'apertura e la relazione

Essere capaci di attivare relazioni con altre istituzioni e realtà costruendo reti di rapporti locali, nazionali ed internazionali; conoscere altre dimensioni, idee, esperienze ed attivare il confronto e lo scambio.

7. La trasparenza e la semplificazione

Impegnarsi a fornire tutte le informazioni riguardo il proprio operato in modo chia-

ro, semplice e completo, adottando una comunicazione di immediata comprensione, unitamente alla possibilità per il cittadino di usufruire di servizi telematici efficienti per l'accesso alle informazioni.

8. *L'innovazione e la competenza*

Trasformare la Provincia e il territorio attraverso comportamenti innovativi in ogni campo, perseguire l'efficienza e valorizzare le competenze di tutti i soggetti coinvolti.

9. *Lo sviluppo sostenibile*

Orientare ogni politica dell'Ente allo sviluppo economico e sociale del territorio, nel rispetto della sostenibilità e dell'equilibrio di ogni singola area e della valorizzazione di ogni peculiarità territoriale. Tutelare aria, acqua, territorio e valorizzarli attraverso la pianificazione responsabile, la diffusione dell'educazione ambientale e la promozione di regole e comportamenti corretti.

10. *Le sicurezze*

Garantire la sicurezza dei cittadini, personale e dei beni, attraverso la vigilanza e il controllo sul territorio, sugli edifici, sugli alimenti, sul patrimonio artistico e culturale, sulla rete viaria.

11. *L'equità e la giustizia*

Essere capaci di giudicare con imparzialità e governare con equità, ovvero gestire il denaro pubblico attraverso una distribuzione delle risorse equilibrata sul territorio e alle diverse categorie economico-sociali.

12. *La pace*

Affermare una cultura di pace e di dialogo e adesione ai principi e ai fini della Carta delle Nazioni Unite e della Costituzione italiana che escludono la guerra come mezzo di risoluzione delle controversie internazionali e che impegnano il nostro Paese e tutte le sue istituzioni a operare per la pace e la giustizia nel mondo.

DARSI UN METODO: FARE O RIFARE SISTEMA

I OBIETTIVO: VALORIZZARE IL CONSIGLIO, PIÙ EFFICIENZA ALLA GIUNTA, INTEGRAZIONE CON IL LAVORO DELLA DIRIGENZA

La Provincia di Modena può conseguire i propri obiettivi solo attraverso il concorso degli sforzi e delle intelligenze di tutte le parti della sua macchina politica e amministrativa. Consiglio, Presidente, Giunta, dirigenti, dipendenti e collaboratori lavo-

rano allo stesso progetto, con ruoli e competenze diverse, tutti nell'interesse della comunità provinciale. In questo progetto, la qualità del dibattito politico e del confronto fra maggioranza e opposizione è il primo stimolo a interrogarsi sulle esigenze della comunità provinciale e sulla adeguatezza delle risposte che siamo capaci di fornire. E' per questo, allora, che intendiamo porre il problema dello sviluppo dei rapporti fra Consiglio e Giunta, in termini di conoscenza, informazione, condivisione delle scelte amministrative. In aggiunta, vanno affinati i meccanismi di funzionamento della Giunta e il rapporto-integrazione con il lavoro della dirigenza.

1) Valorizzare il ruolo del Consiglio Provinciale

Nella continua evoluzione normativa che ha riguardato nell'ultimo decennio il sistema delle autonomie locali, il Consiglio Provinciale è stato forse l'organismo che ha sofferto una maggiore crisi di ruolo. Mentre si sono concentrati poteri nella figura del Presidente e della Giunta, mentre è cresciuta la responsabilità dei dirigenti, il ruolo del Consiglio è andato marginalizzandosi rispetto all'effettiva importanza che riveste l'assemblea elettiva.

E' allora per questi motivi, a partire dalla considerazione che un'istituzione non è proprietà né della maggioranza né tanto meno della Giunta o del Presidente, ma è di tutti i cittadini rappresentati dal Consiglio, che riteniamo necessaria una maggiore cura e valorizzazione dei rapporti con il Consiglio provinciale e delle Commissioni consiliari. Concretamente, si può istituire una premessa informativa sulle attività amministrative della Giunta curata dal Presidente della Provincia, all'apertura di ogni seduta consiliare, in forma di indice sintetico delle attività in corso. La logica è quella di ampliare il *diritto d'informazione*, aldilà delle forme istituzionali previste dallo statuto (interpellanze, interrogazioni...), trattando non solo le materie di competenza che andranno in discussione e al voto, ma aprendo una finestra sullo svolgimento dell'attività amministrativa dell'esecutivo.

2) La distribuzione delle deleghe agli Assessori

E' bene esista una coerenza delle deleghe con insiemi funzionali e integrati di attività e progetti. La delega non può rispondere solo a criteri di rappresentatività politica, ma deve possedere anche una logica chiara, comprensibile, razionale nel rac-

cordo fra politica e gestione. Non va esclusa la possibile istituzione di deleghe a termine su progetti e iniziative speciali, così come la previsione di forme di coordinamento tra deleghe che operano in campi vicini.

3) I rapporti fra il Presidente, la Giunta, la dirigenza

La suddivisione di competenze fra politici e tecnici, voluta dal centro-sinistra con la riforma Bassanini è ancora oggi pienamente valida nei suoi aspetti organizzativi e di buona amministrazione. Investiremo nella managerialità del lavoro della Giunta e della dirigenza. Per fare questo, dovremo condividere pienamente il lavoro politico e rispettare rigorosamente i tempi e i percorsi degli atti per consentire a tutti una piena e documentata conoscenza dei loro contenuti, e facilitare così un dibattito centrato nel merito, evitando inutili sprechi di tempo.

4) La formazione e selezione del personale politico e amministrativo

La complessità dell'amministrazione rende sempre più difficile il lavoro dell'amministratore e della dirigenza. Che si può fare? Sicuramente, investire in formazione rivolta a questi soggetti, creando un rapporto con l'Università. Può essere utile pensare a una Scuola superiore per la buona amministrazione locale.

II OBIETTIVO: PRODURRE DEMOCRAZIA, FARE CONCERTAZIONE, DARE VOCE AL TERRITORIO

I sistemi partecipativi sono un tema trasversale all'intera attività da svolgere e hanno peso solo se ne costruiamo una rete coerente. Non servono gusci vuoti, o luoghi dove si svolge un dibattito fine a se stesso, che non incide e rallenta solo l'attività amministrativa senza modificarne la qualità.

La partecipazione dà il senso di "contare" qualcosa. Quando la politica è percepita come distante e gli eletti appaiono autoreferenziali, si rischia di ottenere mobilitazione solo per interessi "micro", mentre i temi e gli interessi generali lasciano indifferenti. Lo stile aggressivo e poco orientato all'analisi argomentata dei problemi del dibattito politico odierno contribuisce a svuotare il significato della partecipazione.

Riaprire i canali della partecipazione è strategico. Incarna uno stile amministrativo, significa trovare gli strumenti per ascoltare i cittadini (e-democracy, audizioni territoriali,...).

1) Un luogo per fare sistema: la Cesp del nostro territorio

Per "ri-fare sistema" possiamo prendere a riferimento la Comunità Europea, una prospettiva a cui deve essere sempre agganciata la cultura del localismo. Se c'è un parallelo fra le assemblee elettive (Parlamento e Consiglio), così come esiste un parallelo fra gli esecutivi (Commissione e Giunta) e c'è ancora un ulteriore parallelo fra Comitato delle Regioni e Conferenza Provinciale delle Autonomie Locali, troviamo un vuoto da colmare quando pensiamo al rapporto con le forze economiche e sociali del territorio. C'è, quindi, spazio per un organo consultivo come la *Conferenza Economica e Sociale Provinciale*, nel quale si condividono la visione e le scelte strategiche del sistema. Dobbiamo dedicare attenzione ad alcuni precisi aspetti. Innanzitutto, la portata delle funzioni e i compiti da svolgere, che – nella logica della migliore concertazione – non devono essere di ridotta portata e basso profilo, ma di indirizzo e sui grandi contenuti programmatici. La possibilità di successo di un organismo così costituito sta tutta nell'equilibrio fra l'esercizio di una funzione consultiva che fornisce indicazioni, ma deve anche essere in grado di generare vincoli politici. In secondo luogo, la composizione, che deve trovare un equilibrio fra funzionalità e rappresentatività e fra rappresentanti politici e tecnici. Non solo, allora, le associazioni economiche e sociali tradizionali, ma anche la rappresentanza del credito – Banca Popolare, Banca Modenese – e delle Fondazioni Bancarie, delle Ipab, delle Associazioni dei consumatori, l'*associazionismo sportivo e culturale*, le ong, le diocesi del territorio, la Camera di Commercio, la Fiera di Mo.

2) La Conferenza Provinciale delle Autonomie Locali: migliore informazione, più confronto

I Sindaci del nostro territorio hanno mostrato di apprezzare la Conferenza delle Autonomie Locali. Essa, infatti, oltre a costituire uno strumento di razionalizzazione delle relazioni fra Provincia ed enti locali, testimonia di un approccio fondato sul dialogo e la comunicazione rivolto agli effettivi problemi del territorio. Se il metodo del costante confronto con i Sindaci del territorio è positivo, il funzionamento della Conferenza può ancora essere migliorato, lungo almeno due direttrici. Da un lato, nell'economia dei lavori, si può ridurre il peso delle que-

stioni secondarie, in relazione alle quali prevale l'informazione sul confronto. La facilità di comunicazione che oggi ci consentono le reti telematiche ci viene in aiuto a tale proposito. Documenti, informazioni, iniziative possono godere di ampia diffusione attraverso la sezione specializzata del sito web della Provincia, ed essere semplicemente ricordati in sede di conferenza. Dall'altro, i grandi temi, primo fra tutti la sanità, potrebbero vedere l'espressione di pareri obbligatori ma non vincolanti dei Sindaci, per dare maggiore peso, anche formale, all'organismo nel processo decisionale.

3) *La Provincia va sul territorio*

Non ci si deve sempre attendere che chi esprime le esigenze del territorio venga "a palazzo", nel capoluogo. La provincia di Modena è estesa e variegata, e anche l'istituzione Provincia deve attrezzarsi per riconoscere e valorizzare questa peculiarità e ricchezza. Sono diversi gli strumenti che si possono mettere in campo, nel segno dell'ascolto e della valorizzazione delle buone idee e delle energie diffuse.

Pensiamo innanzitutto a periodiche *audiizioni territoriali*, articolate per distretti, nelle quali i sistemi locali nel loro complesso dialogano con la Provincia, la interrogano e ricevono – in fase successiva – risposte chiare e articolate sui temi posti. Non si tratta di sostituire gli attuali strumenti di programmazione, ma di avviare un'attività di ascolto ad un livello politico superiore. L'attenzione alla diversità dei territori che compongono la Provincia deve poi trovare corrispondenza in strumenti di valutazione che permettano di leggere l'impatto (finanziario e in termini di efficacia) delle nostre politiche di sviluppo: ci riferiamo alla molteplicità di risorse/azioni, dalla formazione professionale, ai contributi alle imprese, alle opere pubbliche.

Pensiamo, però, anche a *centri di elaborazione di idee e progetti*, o a semplici gruppi di lavoro, che siano però diffusi in forma reticolare sul nostro territorio provinciale, e non sempre concentrati nel capoluogo. Il nostro obiettivo è riconoscere e favorire il policentrismo della nostra provincia.

4) *Le cabine di regia: CaRe*

La partecipazione non può essere ridotta a solo confronto, ma è soprattutto azione concreta. Per questo, sugli obiettivi strategici, costituiremo cabine di regia la cui gestione tecnica sarà affidata alla Provincia, composte dal pubblico e dai

soggetti privati interessati, in cui – operando con il metodo della programmazione negoziata – si definirà a priori "chi fa cosa, quando, come" e periodicamente si faranno le verifiche sull'efficacia dell'operato relativo agli obiettivi definiti in sede politica. Lavorare per CaRe significa mettere in campo un mix di risorse e impegni pubblico-privato. Fare sistema, infatti, significa che tutti concorrono al raggiungimento degli obiettivi con proprie risorse umane ed economiche, non partecipando esclusivamente alla spartizione delle risorse pubbliche.

5) *Dare voce al territorio*

Il territorio è vasto, frammentato, esprime esigenze numerose e diversificate, soprattutto è in difficoltà quando deve farsi sentire nelle sedi "in alto". La Provincia – senza la presunzione di essere sempre essa stessa la risposta – può essere portatrice delle istanze del territorio nelle sedi istituzionali di livello superiore (Regione, Ministeri, Anas...). Allo stesso tempo, deve essere capace di farsi promotrice di accordi, convenzioni, strumenti per risolvere in forma associata i problemi del territorio.

6) *La politica dell'informazione*

Il cuore di una buona politica dell'informazione consiste nel dare più importanza ai cittadini, metterli al centro del nostro progetto. Allora, anche alla luce dei nuovi compiti che la Provincia ha assunto, non sarà sufficiente un'informazione prioritariamente rivolta alla comunità politica, ma dovremo pensare alle oltre 230.000 famiglie del territorio, con strumenti di informazione più diffusi. Va ripensata l'intera produzione editoriale periodica, per diffusione e target. È urgente coordinare e semplificare l'editoria provinciale, recuperando un'identità unitaria e mirando a segmenti precisi di pubblico. Da subito dovremo incidere sul web, sviluppando il nostro sito nella direzione di un portale territoriale dall'identità unitaria, che abbia i suoi punti di forza nelle capacità di comunicare, nell'accessibilità, nella ricchezza di contenuti e nell'erogazione di servizi.

All'informazione prodotta dalla Provincia va sommato il tema dell'informazione RAI sul nostro territorio. La sede Regionale è "bologna-centrica". Per avere un servizio relativo ad una realtà ricca e importante come quella di Modena devono accadere fatti di estrema gravità, si tratti di cronaca nera o economica. Un servizio pubblico, come la RAI, deve invece

garantire adeguata attenzione al nostro territorio e arricchire l'informazione dedicata a Modena.

7) *La trasparenza del bilancio*

La politica dell'informazione (e della trasparenza) deve porre tra i suoi oggetti e obiettivi una chiara comunicazione del bilancio. Il bilancio contabile è uno strumento per specialisti, che non viene redatto per un pubblico privo di competenze tecniche. Oggi, inoltre, abbiamo – in aggiunta ai “classici” documenti di programmazione economico-finanziaria – il bilancio ambientale e avremo tra il bilancio di genere. Una moltiplicazione di informazioni settoriali che soffre di evidenti mancanze di coordinamento interno, e mette in luce sfaccettature diverse della nostra attività amministrativa senza restituire un quadro unitario.

III OBIETTIVO: VALUTARE L'IMPATTO E L'EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE

Nella premessa fra gli elementi fondamentali della “filosofia” del programma indicavamo la valutazione condivisa degli obiettivi, mediante la verifica e la valutazione di quanto progettato e deciso. Solo la definizione di strumenti differenziati e analitici di valutazione – ai diversi livelli – può aiutarci a dare risposte certe al quesito riguardante l'efficacia della nostra azione. Almeno tre appaiono i livelli a cui operare: il primo, la valutazione dell'impatto delle politiche provinciali per ambiti territoriali; il secondo, lo sviluppo degli strumenti del Bilancio sociale, in una prospettiva strategica e sin dall'inizio del mandato; il terzo, la messa a regime del sistema dei controlli interni (controllo strategico, controllo di gestione, contabilità economica) per avere un affidabile “quadro di comando” dell'organizzazione provinciale.

1) *L'analisi dell'impatto delle politiche provinciali per ambiti territoriali*

L'attenzione equilibrata al territorio richiede che siano previsti adeguati strumenti di valutazione. Da tempo si sente l'esigenza di monitorare l'impatto delle politiche di sviluppo provinciali per aree nell'ambito del territorio provinciale. Non significa, naturalmente, compiere una semplice contabilizzazione di contributi e benefici erogati, ma di valutare la consistenza e l'efficacia dell'azione della Provincia nelle diverse zone del territorio, nella prospettiva dell'equità.

Intendiamo promuovere la cultura della valutazione, limitata non alla singola azione, ma estesa all'efficacia territoriale della nostra azione amministrativa.

2) *Il Bilancio Sociale, strumento per la governance*

Al termine del mandato amministrativo appena concluso la Provincia di Modena ha prodotto il Bilancio Sociale di mandato. I valori che ispirano la metodologia di elaborazione del Bilancio Sociale di mandato coincidono con i valori che ispirano questo programma. Si tratta, infatti, di uno strumento di relazione sociale dell'Ente, finalizzato alla creazione di un rapporto fiduciario tra l'amministrazione e i cittadini. Agisce attraverso la rendicontazione a consuntivo dei programmi, dei progetti, delle attività realizzate, delle risorse allocate, dei risultati raggiunti e dei benefici prodotti sul territorio e sulle categorie portatrici d'interesse e aspettative. Non è, allora, solo uno strumento di comunicazione ma anche uno strumento di governance che rappresenta ed incrocia i risultati delle scelte strategiche dell'Amministrazione con le necessità dei cittadini, analizzando la capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi stabiliti a priori e l'aderenza di questi alle reali esigenze delle comunità di riferimento e del territorio governato.

3) *Il “quadro di comando” dell'organizzazione provinciale*

Il terzo strumento ha riflessi soprattutto sull'organizzazione interna, e riguarda la messa a regime del sistema dei controlli (controllo strategico, controllo di gestione, contabilità economica) per avere un affidabile “quadro di comando” dell'organizzazione provinciale. Il sistema dei controlli è orientato al miglioramento dell'efficacia dell'amministrazione e al supporto all'esercizio della funzione di direzione, che coinvolge amministratori e dirigenti, senza la connotazione prevalentemente “sanzionatoria” che li renderebbe pressoché inutili, generando comportamenti difensivi. Informazioni periodiche e affidabili sugli andamenti finanziari, sulle dinamiche del personale e delle collaborazioni professionali, sui contratti e gli appalti di servizi, in un'ottica di *benchmarking*, sono assolutamente necessarie per sfuggire ad una gestione “inerziale” delle attività, che rende impossibile introdurre innovazioni ridestinando personale e risorse agli obiettivi strategici dell'organizzazione.

DARSI DELLE PRIORITÀ: È TEMPO DI SCELTE

IV OBIETTIVO: CONIUGARE SVILUPPO E BENESSERE

Per lunghi anni, sviluppo e benessere (nella sua ampia accezione di qualità della vita) sono sembrati obiettivi fra loro compatibili. Alla fiducia nel futuro e nelle capacità di regolazione e riforma del nostro sistema sociale ed economico si è andata gradualmente sostituendo una consapevolezza pessimistica degli effetti negativi dello sviluppo economico, che è andato sempre più accompagnandosi, nelle convinzioni comuni, a degrado della qualità dell'ambiente e della convivenza sociale. Crediamo che i tempi siano maturi per confutare quello che è divenuto un luogo comune e per contrastare la "retorica della crisi". Pensiamo sia possibile un ottimismo non cieco o alimentato da illusioni, ma fondato sul riconoscimento delle competenze e delle potenzialità dei modenesi e della nostra economia. Modena può crescere ancora e può farlo percorrendo la via della qualità, coniugando il benessere economico a tutti i beni "immateriali" che costruiscono la felicità dei cittadini.

1) *La qualità della vita: la cornice, il punto d'inizio e il metodo per interpretare la qualità delle nostre azioni*

Quale è la qualità della vita del nostro territorio? Le statistiche, le indagini ci dicono che siamo una realtà ricca e benestante, ma non ci crediamo fino in fondo. Qualità della vita significa conoscere per giudicare. Questo richiede l'utilizzo di un metodo che consenta di valutare la reale portata della qualità della vita. Questo richiede una politica della conoscenza e dell'informazione onesta, non la creazione attraverso i *media* di un mondo che non esiste per plagiare i cittadini.

Sono allora possibili diversi interventi. Innanzitutto un *Osservatorio sulla qualità della vita*, che valorizzi le banche dati e le ricerche esistenti, monitorando la reale evoluzione della qualità della vita nel nostro territorio. A questo possono essere affiancati i *Laboratori Qualità della vita*, momenti nei quali cittadini di diverse realtà si confrontano. Infine, una strategia dell'informazione mirata. Perché non pensare a una trasmissione televisiva sulla qualità della vita e a una *convention* provinciale annuale sullo stato dell'arte della qualità della vita a Modena e la sua evoluzione.

2) *La sanità: difendere il sistema a rete, valutare gli interventi*

La Provincia di Modena intende giocare un ruolo forte nella sanità, assumendo un'identità precisa. Alla vigilia dell'apertura degli ospedali di Sassuolo e Baggiovara, un evento epocale per il territorio modenese, le linee-guida devono essere la difesa del sistema integrato a rete, l'equilibrio fra la gestione dei tecnici e le esigenze poste dalla politica in rappresentanza dei cittadini, perché è irrinunciabile per la qualità del sistema *investire sulla salute dei cittadini*. In tale ottica, diviene naturale per la Provincia assumere la presidenza della Conferenza Territoriale Sanitaria e svilupparne il ruolo e la funzione, con un numero maggiore di incontri, più strutturati e più tecnici. La Provincia si può caratterizzare come soggetto esterno che stimola processi di valutazione nella prospettiva della soddisfazione dell'utenza.

3) *Il lavoro: sviluppare il servizio pubblico*

La qualità e l'utilizzo dei servizi per l'impiego dopo il passaggio alla Provincia di Modena sono decisamente cresciuti. Opereremo in continuità con le scelte già compiute, e completeremo la rete dei Centri per l'Impiego applicando all'intero sistema i parametri e i criteri di qualità elaborati.

4) *I saperi per tutti i cittadini*

A volte si compiono sforzi per inventare dal nulla politiche giovanili: per noi la prima e più importante politica giovanile si fa attraverso l'investimento sull'istruzione e la formazione professionale. Punti cruciali, per quanto riguarda l'istruzione, saranno il miglioramento dei sistemi di orientamento, la crescita in qualità e sicurezza degli edifici scolastici, il supporto all'autonomia delle istituzioni scolastiche, importantissimo alla luce delle restrizioni e dei tagli della riforma Moratti, che rischiano di disperdere un patrimonio di esperienze impoverendo l'insegnamento e le attività integrative. Nel campo della formazione, sappiamo che è prevista una riduzione delle risorse nel medio periodo. Se allora vogliamo mantenere i livelli di servizio attuali, è necessario agire sul lato della gestione, andando in direzione di una maggiore specializzazione dei centri, che può essere il primo passo verso la razionalizzazione del sistema. Un sistema in cui tutti concorrono su tutto, senza vocazioni forti e senza la ricerca di sinergie, è destinato a impoverirsi.

V OBIETTIVO: GOVERNARE IL TERRITORIO, VALORIZZARE LA TERRA

La riflessione sul rapporto tra sviluppo e benessere trova naturalmente la sua prosecuzione nel ragionare sull'uso del territorio. La prima, più evidente conseguenza dello sviluppo è l'uso - il consumo del territorio. Il territorio è un bene collettivo, e non possiamo accettare che sia consumato solo per profitto di pochi.

Alla responsabilità civica dei singoli deve affiancarsi la responsabilità sociale delle imprese, che non può essere solo risarcitoria, ma deve orientarne in positivo le azioni. In questo, c'è un legame forte con il concetto di sostenibilità, da rendere anzitutto in termini concreti, misurabili, vicini e non "planetari" come spesso ci si abbandona a fare. Da qui si dipana, ancora, una riflessione che ci porta ai temi della governance e della sussidiarietà.

Essere modenese ed emiliano vuol dire avere negli occhi un paesaggio che è il frutto del lavoro e dell'intelligenza di chi è venuto prima di noi e ha creato i presupposti del nostro benessere e della civiltà della nostra terra di cui andiamo orgogliosi. C'è un'estetica che racconta della nostra etica, e va preservata. Non è solo amore per un "bello" fine a se stesso, ma anche conservazione delle radici culturali, che sono la nostra identità. E' per questi motivi che dobbiamo sviluppare la capacità di riprogettare il bello delle nostre città e che dobbiamo trovare il coraggio di riproporre grandi visioni e grandi progetti in campo architettonico e urbanistico.

1) Urbanistica e governo del territorio: sviluppare senza consumare il territorio

Proponiamo la costituzione di un centro studi da collocare all'interno del parco scientifico e tecnologica della ex-Sipe, con il coinvolgimento di altri soggetti istituzionali, nel quale i più qualificati architetti e urbanisti producono cultura ed innovazione urbanistica, con l'obiettivo di "quadrare il cerchio", cioè garantire sviluppo senza deturpare tutto l'ambiente, attraverso forme alternative del costruire.

La principale, per non dire esclusiva, voce di entrata dei Comuni è l'ICI, cui si aggiungono gli oneri urbanistici. La stessa Regione ha introdotto nella sua normativa la possibilità per il Sindaco di contrattare con privati "spezzoni" del suo territorio. In una fase di aumento della domanda di welfare (e quindi di risorse delle amministrazioni locali) è immaginabile pensare a un contenimento dello sviluppo urbanistico, a limitare la vendita "forzata" da parte dei sindaci di

pezzi del territorio per finanziare il proprio Comune? Su questo tema vogliamo avviare un confronto culturale, a livello progettuale e urbanistico, sulla possibilità di ottimizzare l'uso del territorio, per distruggerne il meno possibile; a livello nazionale, in sede Upi - Anci (Caler), sulle modalità di finanziamento dei bilanci comunali, al fine di ridurre l'impatto dell'ICI sugli stessi, avviando così una riflessione sull'impianto del federalismo fiscale, che a fronte della riduzione delle aliquote Irpef trasferirà pericolosamente sulle tasse e tariffe locali i costi dell'amministrazione e dei servizi.

2) Mobilità: oltre l'emergenza, velocizzare la soluzione dei problemi prioritari

Le targhe alterne hanno il valore di renderci consapevoli dell'urgenza di un problema, ma per una soluzione durevole sono necessari atti "radicali e forti antibiotici". Oramai il tema della mobilità, dei tempi crescenti che richiedono gli spostamenti e degli effetti negativi sulla salute è divenuta la priorità delle priorità per la qualità della vita di ciascun cittadino.

E' da evitare, però, il "fai da te" e soluzioni differenziate in territori e comuni gomito a gomito. La credibilità nei confronti dei cittadini e delle imprese si ottiene attraverso la ricerca di soluzioni comuni; nella cornice e in collegamento con la Regione dobbiamo fare una proposta unitaria, ricercando soluzioni innovative anche e non solo sul mercato europeo, per gli aspetti logistici e tecnologici.

Rimane, in ogni caso, in primo piano il tema del completamento delle infrastrutture già programmate per ridurre tempi di percorrenza delle persone e di spostamento delle merci. Il passaggio di competenza Anas - Regione - Provincia sta dando e darà sicuramente buoni frutti per quanto concerne lo stato di manutenzione e il miglioramento delle opere già esistenti. Più complesso, e difficilmente affrontabile con le sole risorse pubbliche locali, il problema delle grandi opere, e in particolare della Cispadana e della Pedemontana. Le soluzioni non sono facili, e nascono solo dalla combinazione di molti fattori. Individuate chiare priorità, il tema è un effettivo coordinamento fra regione, provincia e comuni, sia per lo stanziamento delle risorse che per la concertazione dei tracciati, oltre alla capacità di reperire altre risorse e relazioni, sia pubbliche che private, per avviare progetti infrastrutturali.

Vanno, in ogni caso superati Piani delle Opere Pubbliche che appaiono libri dei sogni redatti con logica esclusivamente

politica. Definite le priorità in modo condiviso, le risorse vanno allocate subito là dove sono progetti pronti e cantierabili, seguendo una logica premiante l'efficienza a livello locale.

Come dimenticare, però, le altre forme di mobilità, oltre quella individuale basata sull'automobile? Mobilità dolce, ciclabili, strade verdi, interconnessioni con il trasporto pubblico sono richieste e frequentate dai cittadini. Vogliamo perseguire un obiettivo ambizioso: poter girare per tutta la provincia di Modena su questi percorsi "protetti", in sicurezza per ciclisti, famiglie, bambini che vogliono muoversi insieme, con la loro bicicletta. La nostra scelta si coniuga alle scelte compiute da tanti comuni, e intende promuovere una visione di sistema attraverso le interconnessioni fra le varie reti comunali.

Infine, il trasporto pubblico. Va rafforzato il trasporto pubblico, ma anche il ruolo pubblico delle aziende di servizi locali quali risorse per lo sviluppo della nostra provincia, mantenendo la completa proprietà pubblica della società ATCM, fatto salvo l'opportunità di costituire società di scopo miste, pubblico private, per la gestione di nuovi servizi.

3) *L'ambiente, i parchi, le riserve*

Dobbiamo mettere a reddito le grandi potenzialità di questa Provincia a partire dai parchi e scommettere su di una cultura ambientale che non ingessa, ma crea sviluppo, nuove professioni, nuove opportunità per i giovani, nuove opportunità per gli agricoltori. Assumere la politica ambientale come fattore di crescita e sviluppo economico non significa negare le esigenze di tutela, ma semplicemente trasformare le tutele da soli obblighi a "non fare" in occasioni di promozione per le aree e i cittadini interessati.

4) *L'enogastronomia, tradizione e cultura*

La nostra terra modenese è ricca di tradizioni enogastronomiche e di prodotti che possiedono un grande potenziale sui mercati nazionali ed esteri. Il cibo è cultura, rappresenta un'attrattiva forte che può moltiplicare il valore turistico e produrre reddito per l'agricoltura. Sono molti i consorzi che si occupano della promozione, ma spesso in ambiti ristretti, senza sinergie, talvolta in modo conflittuale fra loro. E' ora di semplificare anche questo modello, per liberare risorse ed energie positive da investire nella vera promozione dei prodotti su uno scenario internazionale, legata alla valorizzazione turistica e culturale del nostro territorio. In questo proget-

to può certamente giocare un ruolo strategico la scuola regionale di ristorazione.

5) *Il marketing del territorio: razionalizzare interventi, risorse e marchi*

E' persino difficile arrivare ad un risultato univoco se si conteggiano le molte "agenzie" di varia natura, pubbliche, private, pubblico-private, che si occupano del marketing del territorio. Se il sistema-Modena è uno, diviene allora difficile comprendere il motivo per cui vada promosso da molti soggetti diversi. Dobbiamo decidere gli indirizzi insieme, e poi di gestire il marketing del territorio in modo unitario e qualificato, attraverso un'unica *agenzia* che avrà il compito di realizzare interventi e progetti di valorizzazione e sostegno del territorio. Marketing, attrazione di capitali, sfruttamento delle risorse esistenti per aumentare la capacità concorrenziale, accesso a risorse e incentivi comunitari, nazionali, regionali.

Se il sistema-Modena è uno, e Modena è di per sé sinonimo di qualità dei prodotti e di qualità della vita, non si comprende nemmeno il motivo della proliferazione di *marchi* settoriali, dall'incerta riconoscibilità. Razionalizzare, evitare sovrapposizioni, cooperare nella promozione a 360° gradi sono questioni urgenti e non più rinviabili, visto che intendiamo ottenere il massimo dalle risorse destinate e non continuare in una ininfluente distribuzione a pioggia.

VI OBIETTIVO: GUARDARE ALL'EUROPA, GUARDARE AL MONDO

L'Europa è al tempo stesso una prospettiva culturale e un'opportunità di sviluppo economico e sociale.

Modena è tanto aperta al mondo per l'export e ancora "localistica" per molti dei comportamenti quotidiani. Modena nuova si fa solo se si apre al mondo, se si fanno venire idee e intelligenze (che viaggiano con le persone) a Modena. La rielaborazione delle idee avviene se si rompono i circoli chiusi, se smettiamo di parlare solo tra noi e di noi. Una strategia di reale apertura deve coinvolgere tutti i mondi: le grandi istituzioni culturali, i grandi progetti urbanistici, le imprese, i centri di servizi e anche le amministrazioni pubbliche, che devono aprirsi al vero management. Le personalità di valore scientifico, culturale, artistico devono essere attirate da Modena non solo per episodiche conferenze, ma per radicarsi, risiedere qui, fare scuola. E' solo attraverso la creazione

di un mercato delle idee davvero competitivo che si mettono le basi per la competitività del sistema e dei nostri giovani in Europa.

1) La Provincia in Europa

Per essere nel vivo dei problemi, per cogliere al meglio le occasioni che si presentano, intendiamo aprire una *finestra permanente sull'Europa*. Come può avvenire?

Le strade da percorrere sono più di una.

1. Prevediamo una nostra presenza nell'ambito della sede regionale, una scelta che può garantire sinergie economiche e organizzative e individuare la Provincia come referente efficace a Bruxelles dei Comuni e del sistema produttivo locale.

2. Dedichiamo massima attenzione al rapporto con la Regione Emilia-Romagna e alla capacità di negoziazione in merito alle risorse dei fondi strutturali Ob. 2 e Ob. 3 che verranno destinate ai territori provinciali.

3. Continuiamo ad accrescere la nostra autonoma capacità di accesso a programmi comunitari (Interreg, Equal, Cultura 2000, ...), sviluppando reti nazionali e sopranazionali di enti di pari livello territoriale, che possano condividere progetti innovativi.

4. Costituiamo, ampliando l'esperienza già in corso, una cabina di regia presso la Presidenza per il coordinamento delle attività e dell'accesso alle risorse comunitarie.

2) Aprirsi alla cultura europea

L'Europa è opportunità economiche, ma è anche un immenso cantiere di cultura. Dobbiamo fare di tutto per essere protagonisti in questo cantiere, e consentire ai nostri giovani di essere presenti nel vivo dei mutamenti che giorno dopo giorno creano una nazione europea. Scambi, mobilità, stage, borse, occasioni d'incontro e di conoscenza sono gli strumenti da privilegiare. I modenesi in Europa e l'Europa a Modena. E' tutto il nostro sistema educativo, formale e non formale, che deve tenere la barra sulla dimensione europea, coniugare il locale con l'Europa.

VII OBIETTIVO: STUDIARE E PROMUOVERE INNOVAZIONE PER LO SVILUPPO ECONOMICO E SOCIALE

Esistono ambiti di attività e compiti che necessitano di un'azione coordinata fra enti pubblici: dalle infrastrutture necessarie all'economia locale, alla promozione turistica, all'erogazione associata di servizi agli utenti. L'ambito provinciale è indubbiamente quello ottimale per il governo di

questi fenomeni e – per ciò che riguarda l'impegno delle istituzioni – può essere rafforzato da un'alleanza strategica per lo sviluppo fra Provincia, Camera di Commercio e Comuni.

E' però impossibile giocare solo in difesa. Il tessuto di piccole e medie imprese che costituisce l'"anomalia positiva" del nostro territorio sa già ora che non potrà competere sui prezzi con le economie dei Paesi emergenti, ma dovrà compiere forti investimenti in macchine, tecnologie e qualità assumendo il ruolo più complesso di "capocommessa". Nell'alternativa fra Paesi che sviluppano tecnologia e ricerca e Paesi che operano in lavorazioni di minore pregio, un territorio avanzato com'è quello modenese deve porsi in posizioni di avanguardia e divenire l'anello di congiunzione con le economie avanzate, non il meglio di un sistema declinante.

Dobbiamo alzare il grado di "appetibilità" del nostro territorio, affinché rimanga attrattivo nei confronti delle imprese: infrastrutture, disponibilità di forza lavoro qualificata, servizi pubblici efficienti, bassa tassazione e qualità della vita ne sono gli elementi fondamentali.

Ma neppure possiamo dimenticare che è la cultura espressa un territorio (nella sua accezione più ampia) a costituire l'humus per innovazione, competitività, agilità e freschezza delle intelligenze, dalle quali nessun sistema avanzato può prescindere.

1) Il sistema modenese della R & S: MoR&S

La regione Emilia-Romagna ha emanato all'inizio del 2004 la l.r. 407 per incentivare ricerca e innovazione, che ha seguito la legge già promulgata per creare una rete e un sistema regionale della ricerca. Se si sottolinea che c'è un unico sistema regionale – e la scelta è valida – anche l'agenzia che svolge questo ruolo nel nostro territorio deve essere unica. I soggetti vocati sono più d'uno: l'Università, Democenter, i centri di ricerca e i laboratori privati accreditati. Ma anche le Fondazioni bancarie e il sistema del credito non possono ignorare questo tema. Anche se è vero che l'efficacia di un sistema di ricerca non si misura solo dal numero di brevetti registrati, Modena deve crescere nei suoi risultati, sia sotto l'aspetto della ricerca pura, che della ricerca più vicina alla industrializzazione di nuovi prodotti. Anche in questo caso, il sistema decolla solo attraverso la corresponsabilità del pubblico e del privato. I due termini sono inscindibili, nell'azione, come nella destinazione delle risorse economiche necessarie.

2) Il Piano telematico: la Provincia in @Europe

A Lisbona, nel Consiglio Europeo del marzo 2000, si sancì l'obiettivo di "far divenire l'Europa l'economia più competitiva e dinamica a livello mondiale". In quel quadro, si focalizzarono tre priorità per la società dell'informazione: sviluppare infrastrutture e servizi avanzati di telecomunicazioni; sviluppare le risorse umane e l'inclusione sociale; sviluppare i servizi on line e l'utilizzo di Internet. Saranno anche le priorità della Provincia di Modena, da sviluppare in modo coordinato. Banda larga, formazione, servizi on line ai cittadini e alle imprese ed evoluzione del sito Internet ne costituiranno le coordinate principali.

3) Il governo delle azioni di internazionalizzazione

Avvicinarci ad altri Paesi, alla ricerca di nuove relazioni, nuovi mercati di sbocco, aree dove decentrare attività produttive dei nostri distretti è un'esigenza di tutto il sistema. E' mancato sino ad oggi un governo di queste azioni, che sono state sì svolte, ma con un coordinamento episodico. Distinguiamo, allora due piani. C'è un piano politico e istituzionale, che deve vedere i principali enti competenti (CCIAA, Provincia di Modena, i Comuni che svolgono azioni in questo campo) dialogare fra loro e con le rappresentanze imprenditoriali, fino a predisporre un programma pluriennale di azione nel campo dell'export e dell'internazionalizzazione. C'è un piano operativo che vede già attiva Promec, che era e può rimanere lo strumento per realizzare le azioni concordate. Non dimentichiamo che il successo di una politica di penetrazione su altri mercati dipende non solo dai servizi alle imprese che si attivano, ma anche dalla capacità delle istituzioni di creare relazioni con le corrispondenti istituzioni locali, creando un ambiente favorevole all'imprenditorialità modenese.

4) Cultura: dal consumo alla produzione

Ci siamo abituati, in questi anni, soprattutto a consumare cultura. Sotto l'etichetta "cultura" sono state raccolte le più varie attività: manifestazioni, rassegne, iniziative, produzione artistica, ricerca... Alcune di buon successo, hanno lasciato un segno durevole, altre sono rimaste nel novero dell'effimero. Raramente, siamo riusciti a passare dal semplice "consumo" alla produzione. Produrre cultura, oltre a qualificare l'immagine di tutto il territorio, offre opportunità di lavoro ai giovani, genere

idee, stimola innovazione e freschezza intellettuale nella nostra comunità. Per raggiungere questo obiettivo e compiere un salto di qualità urgente, utilizziamo tutte le risorse umane presenti sul nostro territorio, costruiamo una "consulta delle intelligenze" che dia suggerimenti e indicazioni per riattivare un percorso positivo e permetta di progettare e realizzare in questa provincia grandi iniziative a rete che mettano a profitto gli sforzi di tutti, superando i campanilismi.

E' TEMPO DI SCELTE

Nei prossimi anni vogliamo passare dall'amministrazione al governo e quindi vogliamo scegliere; le sfide che ci attendono richiedono che avanzi il tempo della scelta.

Il programma non nasce solo nelle sedi dei partiti, ma anche nel rapporto con i corpi intermedi della società, con le rappresentanze istituzionali (i sindaci, i parlamentari, i dirigenti scolastici...). E' un **programma partecipato**, perché vogliamo **scegliere insieme**.

Il programma non è un punto d'arrivo, ma di partenza. Il nostro obiettivo è aprire un confronto culturale fra tutte le componenti sociali ed economiche interessate, per uscire da un quotidiano sempre più asfittico e rendere le nuove generazioni partecipi nel disegnare le strutture portanti di questo nuovo secolo. Come possiamo garantire coesione (che poi si identifica con il "fare sistema") coniugandola con una domanda di maggiore libertà della persona? Oltre alle forme organizzative tradizionali con le quali dobbiamo continuare a dialogare, a quali nuovi soggetti dobbiamo guardare? Come dare loro rappresentanza e voce?

Parliamo spesso di mancanza di sicurezza, ma forse dovremmo scrivere di "fiducia". Preoccupa il senso di vuoto che spesso sentiamo provenire dalla mancanza di fiducia. Delle imprese, delle banche, della giustizia, della politica non ci si fida, e alla fine non ci si fida del proprio futuro. Certamente si tratta di una percezione influenzata dall'incertezza che governa le relazioni internazionali, ma se trasmettiamo la convinzione che i problemi si possono affrontare e risolvere in una società aperta e solidale, possiamo invertire una tendenza negativa.

Il nostro compito è, allo stesso tempo, governare l'esistente e pensare al futuro. Il nostro compito è fare e rifare sistema, ma è soprattutto creare un **sistema per fare insieme le scelte per il futuro**.