



Gestioni associate

Quello delle Autonomie locali è un sistema in transizione verso una nuova fase. Siamo di fronte ad un percorso di progressiva autoriforma iniziato da alcuni anni. Oggi riguarda cinque milioni di italiani e in Toscana nove comuni su dieci. Cresce la voglia di Unione

EDITORIALE	3	I vantaggi per il Valdarno che unisce le forze	18
I Comuni non sono uno spreco Alessandro Cosimi		Intervista a Riccardo Nocentini a cura di Olivia Bongianini	
DALL'ANCI TOSCANA	4	Cronaca dal Mugello associato	19
Margherita Mellini		Marco Semplici	
<hr/>			
IL PUNTO CAMBIARE LE GOMME CON LA MACCHINA IN MOVIMENTO	5	E se metropolitana diventasse la Provincia?	21
		Intervista ad Andrea Barducci, a cura di Ivana Zuliani	
Unirsi come, unirsi perchè	7	Diario di un anno di Valdera unita	22
		Colloquio con Ivan Mencacci	
È l'Unione la strada da seguire	7	Versilia unita, un passo dopo l'altro	23
Dimitri Tasso		Colloquio con Luca Lunardini	
I piccoli Comuni vogliono crescere	7	Di più con meno in Val di Cornia: da Circondario a Unione	24
Mauro Guerra		Colloquio con Giampaolo Pioli	
<hr/>			
Lasciare i piccoli liberi di scegliere	9	NUOVI RESPONSABILI DI AREE E SETTORI DI ATTIVITÀ DI ANCI TOSCANA	25
Daniele Formiconi			
Associarsi per scelta non per necessità	11	CONVERSAZIONI CON L'ABORIGENO	26
Intervista ad Agostino Fragai a cura di Olivia Bongianini		Twitter strategy	
		Marcello Bucci	
<hr/>			
La voglia di associarsi cresce sei volte	13	PERCORSI DI CITTADINANZA	
Luigi Izzi			
Un Comune su tre ha il Suap associato	14	In Toscana biblioteche aperte al mondo	27
		Franco Neri	
Agire su strutture e competenze	15	Anche a Scandicci la biblioteca multiculturale	28
		Olivia Bongianini	
Le professionalità per gestire i servizi associati	15	Valorizzare il punto di vista dell'altro	28
Giovanni Xilo			
Quali competenze per le gestioni associate?	15	Pistoia e l'identikit degli utenti	29
Paolo Rossi			
Dentro una fase nuova	17	Studiare a Firenze	29
Alessandro Pesci		Colloquio con Matias Mesquita a cura di Sara Denevi	
		Donne, motori e pregiudizi	30
		Giuseppe Faso	

AUT@AUT



Anno XVIII numero n.1 gennaio 2010
 Reg. Trib. di Prato nr. 180 del 8/7/1991.
 Editore: Aut&Aut Associazione
 Proprietà: Anci Toscana
 Direttore: Marcello Bucci
 Direttore editoriale: Alessandro Pesci
 Direttore responsabile: Claudio Rosati
 Collegio di garanzia: Alessandro Cosimi, Luca Lunardini, Sabrina Sergio Gori, Angelo Andrea Zubbani
 Redazione: Comunica via Cavour, 8 - 50129 Firenze
 tel. 055 2645261 - fax. 055 2645277 - email: redazione@comunica-
 Caporedattore: Olivia Bongianini
 In redazione: Guendalina Barchielli, Mariarita Boscarato, Maria Teresa Capecchi, Sara Denevi,
 Margherita Mellini, Monica Mani
 Collaboratori: Enzo Chioini, Gianni Verdi
 Segreteria di redazione: Simona Capecchi, Carlotta Ferretti
 Grafica e impaginazione: Osman Hallulli
 Pubblicità: Comunica Via Cavour, 8 - 50129 Firenze
 Tel. 055.2645261 - fax 055.2645277 - email: info@comunica-
 Stampa: Industria Grafica Valdarnese

Anci Toscana
 Prato, Via Roma 99. Tel 0574 24256 Fax 0574 29758
 Firenze, Via Pietrapiana 53. Tel 055 2769972 Fax 055 2769637
 posta@ancitoscana.it - www.ancitoscana.it
 Per quanto riguarda i diritti di riproduzione, l'editore si dichiara pienamente
 per quelle immagini di cui non sia stato possibile reperire la fonte.

*I vicini devono fare come le tegole del tetto,
 a darsi l'acqua l'un l'altro.*
 (G. Verga)

Le immagini di questo
 numero sono tratte da
 Jonathan Swift, Gulliver's
 Travels. Into Several Remote
 Regions of the World, ed.
 by Th.M. Balliet, D.C. Heath
 & co. Publishers, Boston-
 New York-Chicago, 1900.



Il 2009 non si è chiuso bene per i Comuni italiani.

L'approvazione della Finanziaria 2010 senza che alcuna richiesta dei Comuni venisse presa in considerazione ha costretto l'Anci a sospendere la propria partecipazione al tavolo Governo-Città.

A questo proposito voglio ricordare ciò che ha detto il presidente del Consiglio nazionale della nostra associazione, il sindaco di Roma Gianni Alemanno: «Le misure prese in Finanziaria sono da stigmatizzare, sono state decise a freddo e senza nessuna consultazione con i Comuni. È da notare l'aspetto paradossale costituito dal fatto che in un momento di crisi economica si è intervenuti sul rimborso quasi totale dell'Ici, mentre non si interviene sul Patto di stabilità: una questione che appare più ideologica che sostanziale».

Che l'atteggiamento del Governo nei confronti degli Enti locali sia troppo condizionato da una sorta di pregiudizio ideologico lo stanno a dimostrare i "numeri" che il sistema dei Comuni è in grado di presentare a dimostrazione del contributo dato al risanamento dei conti pubblici del Paese.

Nel 2008 il deficit dei Comuni, rispetto al 2007, si è ridotto di oltre 1,2 miliardi di euro, mentre nella Pubblica amministrazione è aumentato di quasi 20 miliardi.

Dal 2004 i soli Comuni hanno migliorato il loro saldo di bilancio di oltre 2,5 miliardi, cioè il 50% del miglioramento complessivo di tutta la Pubblica amministrazione, questo grazie ad un rigoroso controllo della spesa. Nello stesso periodo mentre la spesa della Pa è aumentata dell'1,2%, Regioni (al netto della Sanità) e Comuni hanno frenato di due punti decimali. Anche per la pressione fiscale assistiamo nel quinquennio 2004-2008 ad una riduzione di circa 2 decimi nei Comuni, a fronte di un aumento di oltre il 2% tra Stato ed Enti previdenziali.

Ma i Comuni sono anche creditori dello Stato, di 60 milioni all'anno per le spese di giustizia e di 292 milioni per i diritti di imbarco.

E poi c'è il Patto di stabilità che, per rispettarne i vincoli che il Governo non ha voluto modificare, costringerà i Comuni nel triennio 2009-2011 a ridurre la spesa totale del 10%, pari a circa 6 miliardi di euro, con un effetto di riduzione delle spese per investimento di almeno il 30%.

L'intervento della Regione Toscana nel 2009 ne ha attutito gli effetti negativi, ma certamente spetta al Governo centrale una rilettura intelligente e pragmatica, che tenga conto del ruolo degli Enti locali quali motori dello sviluppo economico territoriale.

Insomma i dati, e ne ho forniti solo una parte, rappresentano una situazione per i prossimi 3 anni veramente drammatica, a cui va aggiunta un'ulteriore anomalia, che ha visto l'anticipazione, a danno dei soli Comuni, di alcune norme della Carta delle Autonomie Locali nella Finanziaria. Lo ha ricordato il presidente Chiamparino: «Noi siamo assolutamente disposti a discutere di una riforma per la razionalizzazione della spesa anche più radicale di quella proposta dal Governo, ma nelle sedi deputate, ovvero la Carta delle Autonomie. Altrimenti è come se il Governo avesse un pregiudizio nei confronti dei Comuni, come se fossero i primi responsabili degli sperperi».

Si è dunque delineato un quadro estremamente critico, che richiede all'Anci un grande sforzo di elaborazione di proposte, di comunicazione verso la società, quindi di grande coesione interna.

Più volte le divisioni generate dalle diverse appartenenze politiche sono state superate entrando nel merito dei problemi concreti, la manifestazione del 10 dicembre scorso ne è stata la dimostrazione, anche se i risultati ottenuti sono stati assolutamente insufficienti.

Questo patrimonio di capacità di confronto e di proposta unitari non deve essere disperso, evitando di riproporre nell'associazione schemi più da Consiglio comunale, dove maggioranza e opposizione si confrontano e magari votano per dare un segnale politico generale e dove i ruoli sono marcatamente condizionanti.

L'Anci Toscana ha ribadito il suo spirito pro-

fondamento unitario anche nel suo ultimo congresso del settembre scorso, quando, tanto nei documenti politici quanto nella formazione degli organismi dirigenti, è andata ben oltre gli equilibri derivanti dai "freddi" numeri elettorali, ma ha scelto di agire in maniera inclusiva senza puntare a maggioranze blindate o ad esclusioni pregiudiziali nei confronti della "minoranza".

Nei prossimi mesi avremo bisogno della massima unità e della massima autonomia per poter contare anche in importanti scadenze politiche. Mi riferisco alle elezioni regionali di marzo, nella cui campagna elettorale l'Anci Toscana dovrà essere interlocutore propositivo di tutti i candidati e di tutte le forze politiche che si contenderanno la guida della Toscana.

Molte le tematiche che dovremo mettere all'attenzione e sulle quali richiedere risposte e impegni precisi, sui cui verificare poi l'operato del nuovo Governo regionale. Il nostro impegno sarà quindi quello di elaborare e presentare un documento politico complesso sugli scenari futuri e sul ruolo che i Comuni e i territori della Toscana dovranno poter svolgere per rispondere alla crisi e disegnare scenari innovativi e credibili per uscirne.

Saremo veramente un'Anci utile se, accanto ai problemi di tutti i giorni da risolvere nei nostri Comuni, riusciremo ad ottenere attenzione e scelte per i prossimi 5 anni di governo toscano.

E lo saremo ancora di più se Anci Toscana continuerà ad essere la "casa Comune" di tutti i Comuni toscani, ognuno a partire dal proprio "campanile", ma tutti impegnati a lavorare per questa bella e vivibile regione.

I Comuni non sono uno spreco

Alessandro Cosimi presidente di Anci Toscana

Eletto il nuovo Consiglio delle Autonomie Locali

Il 18 dicembre si è chiusa la fase elettorale del nuovo Consiglio delle Autonomie Locali e sono stati nominati 23 sindaci, 2 presidenti di Consigli provinciali, 3 di Comunità montane e 2 di Consigli comunali. I nominativi sono stati sottoposti per l'approvazione finale alla Giunta regionale, che provvederà a emanare il decreto di nomina. A metà gennaio si terrà la prima assemblea di insediamento del nuovo CdAL che provvederà a designare il nuovo presidente e l'ufficio di

presidenza (il presidente uscente è Marco Filippeschi, sindaco di Pisa). Il rinnovo dell'organo, che rappresenta Comuni, Province e Comunità Montane presso il Consiglio regionale e favorisce l'intervento diretto degli enti locali nei processi decisionali della Regione attraverso consultazioni permanenti, si è reso necessario in seguito alle elezioni di giugno scorso, che hanno visto un notevole avvicendamento tra gli amministratori toscani.

Toscana 2030

È stato presentato a Firenze il Rapporto Irpet "Toscana 2030", una ricerca a lungo termine che raccoglie numerosi contributi di esperti e fa il punto sullo sviluppo toscano in un momento di forte crisi come l'attuale, prefigurando nuove prospettive di sviluppo nei prossimi vent'anni. Dai dati emerge una sostanziale insostenibilità del modello attuale per fattori tra loro diversi. Per scongiurare il declino vengono proposte due soluzioni complementari: l'economia della conoscenza con la qualificazione del capitale umano e la rendita come valorizzazione del territorio. In quest'ottica la rendita viene intesa non come fattore negativo ma come espressione di un elemento "di pregio" del sistema produttivo. Nel caso della Toscana non mancano le positività, dalle quali può scaturire una rendita "virtuosa": dal paesaggio ai prodotti del territorio, da quelli di un'agricoltura che ha saputo specializzarsi e diversificarsi, all'artigianato tradizionale. Per ulteriori approfondimenti www.irpet.it

Sviluppare la competitività toscana

Anche il Club Ambrosetti, in un seminario promosso dalla Regione Toscana, ha presentato un rapporto per il rilancio del sistema economico regionale, il rapporto finale del progetto "Riflessioni e proposte per lo sviluppo della competitività della Toscana". Tra gli obiettivi, l'elaborazione di proposte per un piano di sviluppo regionale da realizzare tramite politiche pubbliche. L'analisi è stata coordinata da The European House-Ambrosetti con il supporto di un Comitato guida composto dai vertici delle imprese locali. È emerso che la Toscana ha bisogno di recuperare in termini di dinamismo e ciò è possibile a partire da una giusta coesione d'intenti tra programmazione territoriale ad opera degli enti locali e spinta imprenditoriale che parte dai privati. È quindi necessario un piano di mercato risultante da scelte strategiche concertate e in grado di riattivare l'economia regionale.

Risolvere la questione del demanio marittimo

Il coordinamento delle Anci regionali, su proposta del presidente Cosimi, ha chiesto che si faccia una volta per tutte chiarezza sui problemi relativi alla spinosa questione del demanio marittimo. L'Anci nazionale si è resa disponibile a seguire da vicino l'evolversi della procedura avviata da Bruxelles e a coinvolgere ancor più gli interlocutori istituzionali nazionali per superare lo stato di generale confusione in cui si trovano ad operare le amministrazioni locali. Nell'occasione è stata promossa la costituzione di un tavolo permanente tecnico-politico a livello nazionale che, partendo dall'esperienza toscana, possa rappresentare il punto di riferimento per contribuire ad una riforma organica della legislazione vigente in materia di demanio.

Coltivare la terra in città

Il progetto "Orti Urbani" è frutto di un accordo tra Anci e Italia Nostra, l'associazione che dal 1955 opera per diffondere nel Paese la "cultura della conservazione" del paesaggio urbano e rurale. Si rivolge a soggetti privati e pubblici che vogliono destinare le aree verdi di cui dispongono all'"arte del coltivare" nel rispetto della memoria storica dei luoghi e, di sottrarle all'abusivismo edilizio, alla speculazione e all'inquinamento ambientale. Alla Facoltà di Agraria dell'Università di Perugia il compito di tracciare le linee guida, con la definizione di una modalità comune sull'impianto e la conservazione degli orti, considerati come veri e propri parchi "culturali", tesi a recuperare specie in via di estinzione ma anche a coltivare con metodologie scientifiche prodotti di uso comune. Un secondo passo potrebbe essere l'inserimento dei prodotti sul mercato, per valorizzare la filiera corta. **Guendalina Barchielli**

Il nuovo prontuario del Servizio civile

Con l'inizio dell'anno entra in vigore il nuovo prontuario del Servizio civile, pubblicato già a fine 2009 sul sito dell'Ufficio nazionale del Servizio civile, che sostituisce il precedente, redatto nel 2006. Tra le novità, la possibilità di creare partenariati con enti non profit, collaborazioni con le università e, soprattutto, l'introduzione del numero chiuso per i volontari: per ogni singolo progetto non potranno essere meno di 4 e più di 50. Questa misura dovrebbe dare più spazio alla formazione dei volontari, rimettendoli al centro dei progetti, e porre fine ai cosiddetti "progetti-ombrello", ovvero quelli di grandi enti che prevedono centinaia di posti, ma che poi reindirizzano i volontari verso organizzazioni più piccole di cui non sempre è possibile verificare la qualità. (G.B.)

Cambiare le gomme con la macchina in movimento

L'autoriforma delle amministrazioni locali è in corso di svolgimento. In Italia come in Toscana. Il ruolo dell'Anci e quello dei sindaci. Il peso delle strutture, da elemento frenante ad acceleratore. È dei piccoli Comuni la voglia più grande di unirsi per gestire i servizi. Molte le soluzioni organizzative, ma un'unica linea di tendenza

“**L**a burocrazia è tra le strutture sociali più difficili da distruggere”.

Non usava le mezze misure Max Weber che – pur essendo vissuto tanti anni fa – di organizzazioni complesse un po' se ne intendeva. Anche se poi, a rileggerlo bene, si scopre che comunque considerava la burocrazia come un inevitabile “fenomeno collaterale” della razionalizzazione del sistema politico e della democrazia di massa. Un po' come dire: è una brutta bestia, ma prima che fosse introdotta le cose andavano peggio.

E, ovviamente, ancora oggi ha ragione lui.

Allora il nostro viaggio nel sistema di governo locale deve necessariamente partire dalle sue riflessioni, per notare immediatamente che c'è chi questo sistema sta provando a riformarlo dall'interno. Si tratta delle autonomie locali, che da anni stanno sperimentando forme organizzative e metodi di funzionamento capaci di semplificare le strutture di appartenenza, condividere le risorse, unire le forze e proporre soluzioni innovative. Il tutto non su un corpo separato e distinto, ma agendo sul sistema che si sta usando e senza aver la possibilità di chiudere, sia pur brevemente, per rinnovo locali. Insomma, è come cercare di cambiare

le gomme alla propria auto in corsa, senza fermarla.

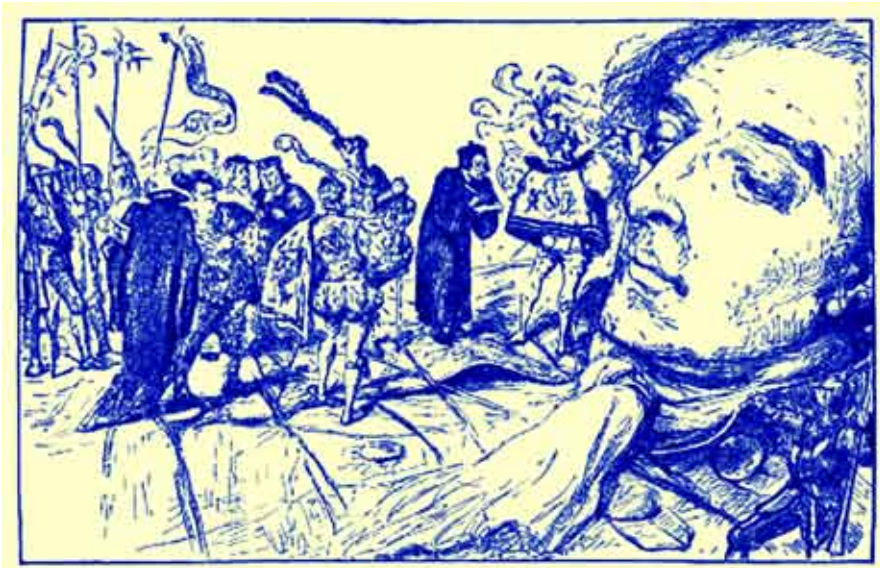
Onore al merito, dunque, a prescindere da ogni altra considerazione su ciò che si poteva o che si doveva e dovrebbe fare. Un'organizzazione che percorre la strada dell'autoriforma va dunque prima di tutto apprezzata, poi va necessariamente incentivata a proseguire in quella direzione e, se possibile, accompagnata lungo il cammino, rimuovendo ostacoli e impedimenti.

Di tutto ciò, e di altro ancora, cerchiamo di trattare in questo numero di Aut&Aut dedicato alle gestioni associate.

Qual è il ruolo dell'Anci in questo vero e



Cambiare le gomme con la macchina in movimento



Dopo un periodo di sperimentazione, è giunto il momento di un salto di qualità. Una realtà in forte crescita, alcuni esempi da seguire. Valdera e Valdarno su tutti. Poi Mugello e Val di Cornia. Passando per la Versilia



proprio processo di autoriforma? Ce lo spiegano Dimitri Tasso e Mauro Guerra, che hanno un ruolo nazionale per ciò che riguarda la creazione delle Unioni dei Comuni e di coordinamento dei piccoli Comuni.

E ci spiegano come occorra compiere un salto di qualità nell'azione amministrativa salvaguardando funzioni, risorse e autonomia delle amministrazioni locali, a partire dalle realtà più piccole. A ben vedere servirebbero certezze di disponibilità finanziarie e programmabilità delle risorse. Di questi tempi ancor più che in precedenza beni difficili se non impossibili da trovare, come l'acqua sulla luna. Eppure non la luna, ma soltanto una normativa più semplice e specifica, adatta alle loro realtà, vorrebbero i centri più piccoli. Se servisse una formula, basterebbe un bel "differenziare e semplificare". Ma se il quadro e le risorse nazionali continuano, *more solito*, a latitare, c'è chi fa di necessità virtù e le gestioni associate le sperimenta sul campo, tanto che oggi in Italia siamo a quota 317 unioni (dieci anni fa erano soltanto 16) rappresentative di 1.500 enti diversi e con una popolazione interessata che supera quota 5 milioni. Dalle Convenzioni ai Consorzi, dagli Accordi di programma alle

sedi di concertazione, sono molte le formule che conducono verso le Unioni, giudicate come la formula migliore per chi intenda gestire in forma associata servizi e prestazioni. E se in Italia il nord la fa da padrone, assommando circa la metà del totale delle Unioni, anche in Toscana esistono esperienze durature e significative. A queste diamo voce nel nostro approfondimento, non senza aver prima dato la parola all'assessore regionale alle riforme istituzionali e ai rapporti con gli enti locali. È lui a spiegarci come le sia pur positive esperienze regionali abbiano adesso bisogno di compiere un necessario salto di qualità e di svincolarsi dagli incentivi che finora la Regione ha offerto a chi intendeva associarsi. Altrimenti il rischio è quello di mettere insieme ciò che non si riesce a gestire da soli, non ciò che sarebbe bene mettere insieme. In ogni caso in Toscana negli ultimi otto anni le gestioni associate sono passate da 111 a 645, coinvolgendo 248 su 287 Comuni. Come dire che siamo di fronte ad una realtà in forte crescita. Ciò che invece stenta a crescere, nonostante i semi siano stati piantati molti anni fa, è l'area metropolitana Firenze, Prato, Pistoia per far decollare la quale è la volontà politica che continua a latitare. C'è allora chi, come il neo presidente della provincia di

Firenze, ci prova con l'idea della provincia metropolitana, unione delle tre attuali. E promette l'imminente varo di una commissione ad hoc, e si dà cinque anni di tempo per conseguire l'obiettivo. È presto per dire se ci riuscirà. Chi c'è già riuscita è la Valdera, che in Toscana è stata la prima ad unirsi ed oggi associa centomila cittadini, quindici amministrazioni, conta ormai altrettanti mesi di vita ed è diventata la seconda realtà del genere a livello nazionale. È un risultato che non è giunto a caso, ma che rappresenta la naturale evoluzione di dieci anni di collaborazione istituzionale e vanta oggi oltre quaranta funzioni condivise.

Sulla stessa lunghezza d'onda si è sintonizzato il Valdarno fiorentino che si appresta a creare l'Unione tra i Comuni di Figline, Incisa, Rignano e Reggello. Stesso destino per il Mugello che sta predisponendo gli atti preparatori, a partire da quelli per la creazione della Società della salute e per il rinnovo di otto gestioni associate già in essere. In Val di Cornia dove da undici anni cinque Comuni hanno scelto la forma del Circondario, il processo evolutivo sta portando verso l'Unione. E dal 2010 la nuova istituzione diventerà una realtà.

Complessivamente, spiega il dirigente regionale responsabile del

settore affari istituzionali, in Toscana la voglia di associarsi cresce di sei volte, visto che in otto anni le gestioni associate sono passate da 111 a 645. I protagonisti di questo mutamento istituzionale sono stati i Comuni, seguiti dalla Comunità montane. Sono quasi nove su dieci i Comuni toscani che si sono associati. Lo hanno fatto soprattutto i piccoli, anche se la scelta ha coinvolto amministrazioni di tutte le ampiezze e dimensioni.

Ma, al di là del dato prettamente numerico o statistico, quali sono le professionalità e le competenze che servono a chi voglia intraprendere il cammino dell'unione che fa la forza? Di questo aspetto parlano Giovanni Xilo, consulente dell'An-ci e Paolo Rossi, responsabile del Polo Alta Valdera. Come devono cambiare le amministrazioni con la creazione delle gestioni associate? Le nuove competenze richiedono nuove professionalità, in un percorso spesso ad ostacoli in bilico tra desiderio di riorganizzazione e resistenze interne. Infatti non è affatto facile passare dal pensare per il piccolo a pensare in grande e spesso gli apparati tecnici interni rappresentano un elemento frenante.

Ne sa qualcosa la Versilia dove ci stanno provando da anni. Ma è soltanto il sole che riesce a sciogliere lentezze e resistenze, che inevitabilmente si ricoagulano con il passare dell'estate. Se grazie alla stagione turistica si riesce a mettere in sinergia almeno il servizio di polizia municipale, sulla costa ci provano con la politica dei piccoli passi. In Alta Versilia ce l'hanno fatta e l'impresa anche per la piana non appare impossibile.

La burocrazia è un'organizzazione che non può correggere il proprio comportamento imparando dai propri errori, diceva il sociologo francese Michel Crozier. Il suo giudizio è troppo pessimistico. Nelle pagine che seguono troverete invece alcune dimostrazioni che ciò che ad alcuni appare impossibile, può invece diventare realtà.



Unirsi come, unirsi perché

Occorre compiere un salto di qualità nell'azione amministrativa.

Salvaguardare funzioni, risorse e autonomia, a partire dalle realtà più piccole. È questo l'impegno dell'ANCI.

Però servono certezze e programmabilità delle risorse. Semplificare la normativa e definirne una specifica per i piccoli Comuni. È necessario un cambio di passo a tutti i livelli istituzionali. La parola chiave? Differenziare e semplificare. La nuova Carta delle Autonomie

È l'Unione la strada da seguire

di **DIMITRI TASSO**, coordinatore nazionale ANCI Unioni di Comuni e vicesindaco di Montiglio Monferrato (AT)

La competitività di un Paese è legata a quella dei territori e alla qualità della vita delle comunità, con una Pubblica amministrazione più efficiente ed innovativa, migliori servizi e reti amministrative adeguate. I piccoli Comuni, con le Unioni di Comuni, stanno cambiando se stessi, costruendosi un nuovo ruolo e affrontando modernizzazione e innovazione, associandosi per



I piccoli Comuni vogliono crescere

di **MAURO GUERRA**, vicesindaco di Tremezzo (CO) e coordinatore nazionale ANCI piccoli Comuni

Da tempo assistiamo ad un'enunciata presa di coscienza dell'importanza dei Comuni di minore dimensione, salvo poi non far seguire politiche concrete e relegare i 5.800 piccoli Comuni nel folklore. Se non muterà radicalmente questo atteggiamento, saranno a rischio di estinzione, ridotti a simulacri di enti autonomi, esautorati di funzioni fondamentali. Eppure costituiscono un mix straordinario di storia, cultura, tipicità, coesione sociale, partecipazione democra-





È l'Unione la strada da seguire



gestire servizi e funzioni, per edificare un Comune nuovo, costruendo stabili collaborazioni per un'azione amministrativa più rispondente alle esigenze dei cittadini. Questo, in sintesi, è ciò che ANCI sta portando avanti.

Non abbiamo necessità di qualche norma differenziata o di sostegno e della messa in comune di qualche servizio. Oggi occorre molto di più. Per rispondere alla sfida dell'adeguatezza, conservando autonomia ed identità, non servono solo efficienza e modernizzazione. Se vogliamo salvaguardare le nostre peculiarità, dobbiamo credere nelle nostre forze compiendo un salto di qualità nell'azione amministrativa.

I piccoli Comuni da soli faranno sempre più fatica ed il rischio è che qualcuno li obblighi ad accorparsi. C'è chi afferma che i piccoli Comuni non sono adeguati ed è inevitabile spostare le loro funzioni verso Province o Regioni. Noi crediamo in un'altra adeguatezza, in cui funzioni e risorse dei Comuni restano a loro, sostenendo le gestioni associate e le Unioni, salvaguardando funzioni, risorse e autonomia.

Occorre promuovere la costituzione di Unioni,

che gestiscano funzioni e servizi a vantaggio dei cittadini, per conseguire adeguatezza, rafforzare identità. Assistiamo ad una legittima domanda di razionalizzazione della Pa. Siamo d'accordo, a patto che non si riducano autonomia e democrazia.

Occorre ricostruire l'unitarietà del governo dei Comuni, attraverso le Unioni, non come enti ulteriori o lontani dai cittadini, ma come proiezione esponenziale degli stessi su territori più vasti, riordinando e razionalizzando la giungla della cooperazione intercomunale.

Perciò chiediamo di concentrare le politiche a sostegno delle Unioni di Comuni, strumenti con cui riorganizzano se stessi, il personale, la partecipazione e le decisioni politiche per gestire insieme funzioni proprie e conferite, ricostruendo l'unitarietà politico-amministrativa di un territorio.

Nel merito servono però certezza e programmabilità delle risorse. Dal 2003 sono previsti 27 milioni di euro per l'associazionismo (20 dei quali da confermare ogni anno) contro miliardi di euro in Francia. Occorre quindi un po-

tenziamento dell'autonomia finanziaria con il progressivo superamento del criterio della spesa storica, mantenendo ai piccoli Comuni la titolarità di un cespite tributario proprio e prevedendo poi flussi finanziari ulteriori e perequati con la possibilità di attivare altre leve tributarie attraverso le Unioni. Servono anche semplificare normative e procedure a partire da quelle sulla programmazione, sugli appalti, sull'acquisto di beni e servizi, lavori pubblici, finanza e contabilità, flessibilità nell'organizzare uffici e personale tenendo conto delle dimensioni dell'Ente.

ANCI nazionale e Anci regionali sono chiamate a giocare ruoli sempre più importanti, assumendo questi obiettivi come parte essenziale di ogni piattaforma. È indispensabile che gli altri livelli istituzionali siano altrettanto consapevoli del valore di tutto ciò e cooperino lealmente per sostenere l'innovazione e garantire condizioni minime di funzionamento per il presidio del territorio e l'erogazione di servizi essenziali in tutto il Paese.

I piccoli Comuni vogliono crescere



tica, capacità di adattamento e innovazione. È per ciò che occorre un cambio di passo che chiediamo a Governo, Parlamento e Regioni. Dall'ambiente, all'energia, dalla ricerca e formazione, all'innovazione produttiva, dall'adeguamento infrastrutturale, alla qualità della coesione sociale, sino alla modernizzazione della pubblica amministrazione, occorrono scelte che sappiano comprendere anche i piccoli Comuni.

Sempre più la competitività di un Paese è legata a quella dei suoi territori per cui servono infrastrutturazione, materiale e immateriale, istruzione, formazione, ricerca, coesione sociale, buona qualità della vita delle comunità, Pa efficiente, servizi, costruzione di reti in tutti i settori.

Dopo la riforma del Titolo V e mentre si discute di federalismo fiscale e Carta delle Autonomie, i piccoli Comuni affrontano le sfide della pari dignità, della titolarità di tutte le funzioni amministrative, della vera autonomia finanziaria, della sussidiarietà e dell'adeguatezza.

In questa partita noi non intendiamo difendere lo status quo, ma contribuire a cambiare il

Paese. Lo vogliamo fare raccogliendo il meglio della tradizione comunale e stiamo già dando prova di cambiare, ma una reale modernizzazione potrà avvenire attraverso gli strumenti della differenziazione normativa organica e non di qualche norma di dettaglio, oltre che per mezzo dell'Associazionismo intercomunale, della gestione associata dei servizi e delle funzioni comunali.

Per rispondere alla sfida dell'adeguatezza due sono gli assi strategici per i piccoli Comuni:

1. Una normativa differenziata e specifica da definirsi a partire dalla nuova Carta delle Autonomie, con un riscontro coerente nel progetto di federalismo fiscale e accompagnata da una legge specifica, volta alla semplificazione nella struttura ordinamentale del nuovo Ente, nelle modalità di esercizio delle funzioni, nell'ordinamento finanziario e contabile e nelle procedure amministrative.

2. Differenziare per semplificare. La sfida vera è quella che porta al superamento della frammentazione amministrativa, che non può significare cancellazione delle identità e delle peculiarità. Occorre promuovere la costituzione di Unioni di Comuni, conseguire,

in autonomia, adeguatezza nell'esercizio delle funzioni e non farsene espropriare come sta avvenendo. Unioni vere, che integrino realmente un numero significativo di funzioni e servizi, servano a disboscare la giungla di soggetti che esercitano le funzioni comunali. Occorre sottrarre i piccoli Comuni all'alternativa tra il folklore svuotato di funzioni e l'accorpamento forzoso, attraverso gestioni associate, rispettose dell'autonomia e capaci di garantire, a cittadini e comunità, adeguatezza e qualità dell'azione amministrativa. È questa la sfida vera che sta oggi di fronte al Paese, a partire dalla nuova Carta delle Autonomie e dal federalismo fiscale. È questa la sfida nella quale è impegnata con determinazione l'ANCI, per la tutela, la modernizzazione, la valorizzazione dei piccoli Comuni, per renderli soggetti più adeguati al servizio e nell'interesse dei territori, delle comunità e del Paese.

Lasciare i piccoli liberi di scegliere

di DANIELE FORMICONI, responsabile ANCI Area piccoli Comuni, Unioni, Associazionismo

Il mutato quadro costituzionale ed istituzionale degli ultimi anni ha comportato una ridislocazione di competenze verso tutti i Comuni. Nel contempo ha stimolato gli stessi Enti alla ricerca di maggiori capacità amministrative e di una migliore adeguatezza per poter far fronte a tali nuove responsabilità.

Nei piccoli Comuni ha assunto un significato specifico: quello dello sviluppo dell'Associazionismo intercomunale come risposta concreta alla richiesta di nuove sinergie provenienti dai territori, spinti a fare sistema per garantire il proprio futuro.

I cittadini hanno fortemente incrementato la domanda di servizi, diversificandone la richiesta. Spesso però le Amministrazioni locali dotate di minori risorse, strutture insufficienti o inesistenti, con carenza di personale, non sono state in grado di dare ai cittadini servizi e prestazioni adeguate.

Per far fronte a tali richieste il principio di sussidiarietà è stato interpretato dagli amministratori dei piccoli Comuni, come condizione per lo sviluppo della capacità di rendere competitivi i territori.

Le Unioni di Comuni

Dal 1990 ad oggi, con un'accelerazione dopo gli anni 1999/2000 (legge 265/99 e DLgs. 267/2000, Tuel), l'Unione di Comuni - ex art. 32 del Tuel - rappresenta quella maggiormente innovativa. Caratterizzata da prospettive di durata, flessibilità e stabilità, questo Ente locale ha riscontrato il maggiore gradimento dei piccoli Comuni da quando è stata eliminata la prospettiva della fusione obbligatoria prevista dalla legge 142/90 e rimossa dalla 265/99.

Con l'Unione di Comuni, quelli che decidono di mettersi insieme, esprimono una volontà di collaborazione generalista, costruita su ambiti territoriali omogenei e con vocazioni unitarie, oltre che su una riorganizzazione più efficiente ed efficace di personale, strutture e procedure. Tutto ciò è già una realtà per 317 Unioni di Comuni, rappresentative di circa 1.500 enti e di circa 5 milioni di cittadini che vedono crescere numero e qualità dei servizi erogati.

In molti Paesi della Ue, già avviati da tempo verso molteplici forme di cooperazione, è matura la consapevolezza che oltre un certo livello di integrazione territoriale per settori (quelli rurali e turistici, ad esempio) si possa procedere solo con una forte intesa politica tra gli Enti locali. Il nostro Paese ha bisogno di investire nelle politiche di associazionismo intercomunale. Perché accada è necessario che la legislazione nazionale e regionale siano coerenti e coordinate, operando scelte condivise, secondo le specificità regionali, sulla base di "criteri di tenuta" validi ovunque. L'attuale quadro di risorse e normative dedicate, statali e regionali, risulta sottodimensionato rispetto all'importanza dei processi da sostenere.



Sette passaggi fondamentali

Gli elementi che hanno inciso maggiormente nel realizzare questa rivoluzione possono essere individuati in sette passaggi fondamentali: 1) affermazione del principio della volontarietà incentivata; 2) eliminazione del vincolo della fusione obbligatoria; 3) eliminazione del limite dei 5.000 abitanti per i Comuni partecipanti all'Unione; 4) eliminazione del vincolo dell'appartenenza alla stessa Provincia e della contiguità territoriale; 5) decreto del Mi-

nistero dell'Interno n. 318 del 1° settembre 2000; 6) interventi regionali aggiuntivi a quelli statali; 7) riforma del Titolo V della Costituzione.

La significativa riforma costituzionale (legge 3/01) ha collocato i Comuni in una posizione di maggiore autonomia e responsabilità rispetto al passato. L'ANCI ha sempre sostenuto che i piccoli Comuni debbano avere un ruolo insostituibile nel Paese.





Lasciare i piccoli liberi di scegliere



Regioni, amministrazioni dello Stato ed altri soggetti pubblici) per la realizzazione di azioni, opere ed interventi di notevole complessità. I riferimenti normativi sono nell'art. 34 del Tuel. La Conferenza, prima fase di interlocuzione, definisce il tipo di intervento e le priorità di cui tenere conto, i progetti correlati, le modalità di reperimento dei finanziamenti e di esecuzione dell'accordo, le eventuali procedure di arbitrato e di surroga. Se si formalizza l'accordo serve un decreto presidenziale o sindacale del soggetto promotore della Conferenza.

Sedi di concertazione

Le novità si sono concretizzate negli ultimi anni con due intese: quella raggiunta il 28 luglio 2005 e quella del 1 marzo 2006, entrambe in sede di Conferenza Unificata Stato, Enti locali e Regioni. Hanno sancito le prime Intese interistituzionali tra Ministero dell'Interno, ANCI,

UNCEM e Regioni sui nuovi criteri per il riparto e la co-gestione statale/regionale delle risorse statali a sostegno dell'associazionismo, tenendo conto del nuovo assetto costituzionale. Non tutte le Regioni hanno già predisposto interventi specifici, ma è indubbiamente in crescita la sensibilità del legislatore regionale in tal senso. Alle Unioni di Comuni che non fanno parte delle Regioni sopra indicate continuerà ad applicarsi il regime dei contributi stabilito dal Dm 318 del settembre 2000, modificato con il Dm 289 del 1 ottobre 2004, fino all'adozione anche da parte di tutte le altre Regioni dei criteri dell'Intesa. Si auspica che anche a livello decentrato prevalga lo stesso metodo di concertazione, l'unico in grado di costruire le premesse per lo sviluppo di processi efficaci di cooperazione intercomunale.

Oggi tutti i livelli di governo sono chiamati a prenderne atto. Per svolgere meglio le funzioni amministrative, il piccolo Comune deve essere posto in condizione di scegliere la forma organizzativa e amministrativa in cui riconoscersi. Ecco allora le possibili forme associative.

Convenzioni

Questa forma di cooperazione è la più diffusa tra le modalità di gestione associata tra piccoli Comuni. In molti casi una prima convenzione rappresenta il passaggio propedeutico a successive forme più complesse di collaborazione tra Enti. L'art. 30 del Tuel prevede che tali Enti possano stipulare apposite convenzioni per svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati. Va prevista inoltre la delega di funzioni a favore di quello che opera per loro conto.

Consorzi

Disciplinati dall'art. 31 del Tuel, scaturiscono dall'autonomia amministrativa e gestionale degli Enti locali che li costituiscono, per il principio della volontarietà. Sono Enti strumentali dell'Ente locale costituiti per l'esercizio associato di servizi e funzioni pubbliche tramite organi amministrativi individuati per la sua conduzione. Si costituiscono con l'approvazione, da parte dei Consigli, di una convenzione e dello statuto. La convenzione, atto costitutivo del consorzio, disciplina le competenze degli organi consortili, finalità e durata dell'accordo, mentre lo Statuto deve definire organizzazione, nomina e funzioni degli organi. C'è il divieto di costituire più di un consorzio tra gli stessi Enti locali e, in caso di rilevante interesse pubblico, può essere prevista la costituzione di consorzi obbligatori per l'esercizio di determinate funzioni e servizi.

Accordi di programma

È uno strumento d'intesa tra un elevato numero di partner istituzionali (Comuni, Province,

SINTESI QUADRO NAZIONALE PICCOLI COMUNI

Comuni con popolazione inferiore a 5000 abitanti: 5723	
Totale Comuni: 8105	
Percentuale su totale Comuni: 72%	
Popolazione residente nei Comuni con popolazione inferiore a 5000 abitanti: circa 11.000.000	
Percentuale territorio dei Comuni con popolazione inferiore a 5000 abitanti su totale nazionale: 55%	
Percentuali distribuzione geografica Piccoli Comuni:	
Nord	59%
Centro	11%
Sud	20,9%
Isole	8,8%

SINTESI QUADRO NAZIONALE UNIONI DI COMUNI (ottobre 2009)

Totale Unioni costituite:	317
Unioni costituite prima del 1999:	16
Totale dei Comuni in Unione:	1570
Abitanti: circa	5.380.809
Percentuali distribuzione geografica Unioni di Comuni:	
Nord	51%
Centro	19%
Sud	18%
Isole	12%

ART. 32 TUEL - Unioni di Comuni - Modello unitario polifunzionale e flessibile

Nell'ottica di tutelare un interesse nazionale diffuso, ancor prima delle rispettive competenze legislative in materia, Stato e Regioni sono chiamati a concorrere nel costruire un quadro normativo organico e funzionale che consenta un impegno convergente e crescente sull'Associazionismo intercomunale, in particolare, sui seguenti principi: 1) l'Unione di Comuni è Ente locale sovracomunale polifunzionale di diretta espressione dei Comuni, per la gestione associata di funzioni e servizi comunali; 2) l'organo di governo dell'Unione è composto dai sindaci dei Comuni partecipanti, uno dei quali assume il ruolo di presidente; 3) adeguatezza degli ambiti di gestione associata; 4) ruolo centrale dell'autonomia comunale nella definizione degli stessi; 5) parametri concertati di verifica della effettività ed efficacia della gestione associata.

Associarsi per scelta non per necessità

Intervista ad **AGOSTINO FRAGAI**, assessore regionale alle Riforme istituzionali e ai rapporti con gli enti locali, a cura di Olivia Bongiani

Le gestioni associate devono qualificarsi. Come rispondere alle nuove domande che nascono dai territori. Il ruolo delle strutture tecniche nel favorire o nell'ostacolare la creazione delle Unioni. La questione Area metropolitana



«**D**alla necessità alla scelta», per dirla con le parole dell'assessore regionale alle riforme istituzionali e ai rapporti con gli enti locali, Agostino Fragai. Si potrebbe riassumere così il salto di qualità che la Regione Toscana auspica in tema di gestioni associate. L'assessore sottolinea come in questi anni le gestioni associate abbiano rappresentato in Toscana un fatto positivo e come, però, sia giunto adesso il momento di qualificarle, dotandole di un livello istituzionale corrispondente, in modo particolare attraverso le Unioni di Comuni, che la Regione ha scelto di incentivare.

Il rischio sottolineato dall'assessore, infatti, è che ancora predomini tra le amministrazioni comunali un approccio per cui «si mette insieme ciò che non si riesce a gestire da soli, non ciò che sarebbe utile mettere insieme in

previsione di una ripresa dello sviluppo, di una diversa utilizzazione del territorio, di una semplificazione dei rapporti tra Pubblica amministrazione, imprenditori e cittadini». Guardare le cose da un'altra prospettiva «ci farebbe forse cominciare a pensare - ammette Fragai - anziché alle questioni semplici, all'esigenza di rispondere a quelle più complesse».

Gestioni associate, Unioni di Comuni: qual è allo stato attuale il quadro delle iniziative toscane di innovazione istituzionale e quali le sfide e gli obiettivi di fondo che le accompagnano?

Molti passi avanti sono stati fatti nel rendere comprensibile e praticabile lo strumento delle gestioni associate. L'incentivazione da parte della Regione ha aperto oggi, in modo più forte, un dibattito sull'utilità della col-

laborazione tra i vari Comuni. Allo stesso tempo, ci troviamo in un periodo di stretta finanziaria di cui in primo luogo risentono le Amministrazioni comunali. E' dunque abbastanza naturale domandarsi in quali forme offrire i servizi tradizionali e come rispondere alle nuove domande che nascono sul territorio, tra i cittadini, con una popolazione che sta progressivamente invecchiando, con un fenomeno migratorio significativo, con un sistema di piccole imprese che hanno a che fare con la Pubblica amministrazione per molte loro esigenze e attività. D'ora in avanti le gestioni associate dovranno essere sempre più svincolate dalle risorse che la Regione mette a disposizione per favorirle: esse stanno diventando un fatto in sé, qualcosa attorno al quale costruire delle politiche.



Associarsi per scelta non per necessità



Il finanziamento regionale ha fatto da stimolo per la "battaglia" culturale, prima ancora che politica, verso la semplificazione amministrativa. Adesso è arrivato il momento di qualificare ulteriormente le gestioni associate e di destinare le risorse a forme stabili di collaborazione tra Comuni, in modo particolare alle Unioni di Comuni

Lo stimolo del finanziamento, cioè, è servito per innescare, per incentivare quella che possiamo considerare una battaglia culturale, prima ancora che politico-istituzionale, verso una semplificazione amministrativa ma anche verso una maggiore efficienza per i cittadini. Ma se dopo un po' di tempo le gestioni associate hanno ancora bisogno di finanziamento per garantirsi, allora significa che qualcosa non va come dovrebbe.

In linea generale tutti sembrano essere d'accordo sul fatto che "insieme è meglio". Quando si tratta però di passare alla fase operativa nascono le difficoltà. Perché? Quali le principali criticità emerse in questi anni?

Sicuramente sono importanti - nel successo come nell'insuccesso di questi processi - sia il livello di consapevolezza politica, sia la formazione del personale. Penso che più che intervenire, come si sta facendo con il Codice delle Autonomie, sulla riduzione degli eletti, sarebbe meglio inventare forme incentivanti o in qualche caso disincentivanti nei confronti dei comportamenti dei dipendenti pubblici. È del tutto evidente infatti quanto, soprattutto nelle piccole realtà, nel concretizzare una gestione associata influiscano le strutture tecniche.

Per quanto riguarda i finanziamenti alle gestioni associate, ritengo si debba ormai immaginare di destinare queste risorse a forme stabili di collaborazione tra i Comuni e in modo specifico alle Unioni di Comuni. Con la prossima legislatura questo dovrebbe essere, seppur in maniera progressiva, un obiettivo da raggiungere. Oggi le gestioni associate sono centinaia e interessano una gran parte dei Comuni: adesso il problema è qualificarle ulteriormente e per farlo è assolutamente necessario dotarle di un livello istituzionale corrispondente. L'Unione di Comuni di fatto

è una forma che delibera e decide sulla base del mandato che i singoli Comuni le danno.

Dopo il riordino delle Comunità montane, la Regione Toscana sta incentivando le Unioni di Comuni. È questa la forma associativa che rappresenta secondo la Regione la naturale evoluzione delle gestioni associate? Perché un'Unione di Comuni "è meglio" di una Comunità montana o di un Circondario?

Per sua stessa definizione, l'Unione di Comuni risponde all'idea di una cooperazione dal basso, strettamente connessa alla volontà delle amministrazioni comunali.

Le altre forme - Comunità montane, Circondari - si avvicinano molto a questa, e sono in taluni casi anche molto efficaci, ma tendenzialmente potrebbero essere anche qualcosa di diverso, una sovrastruttura rispetto agli stessi Co-

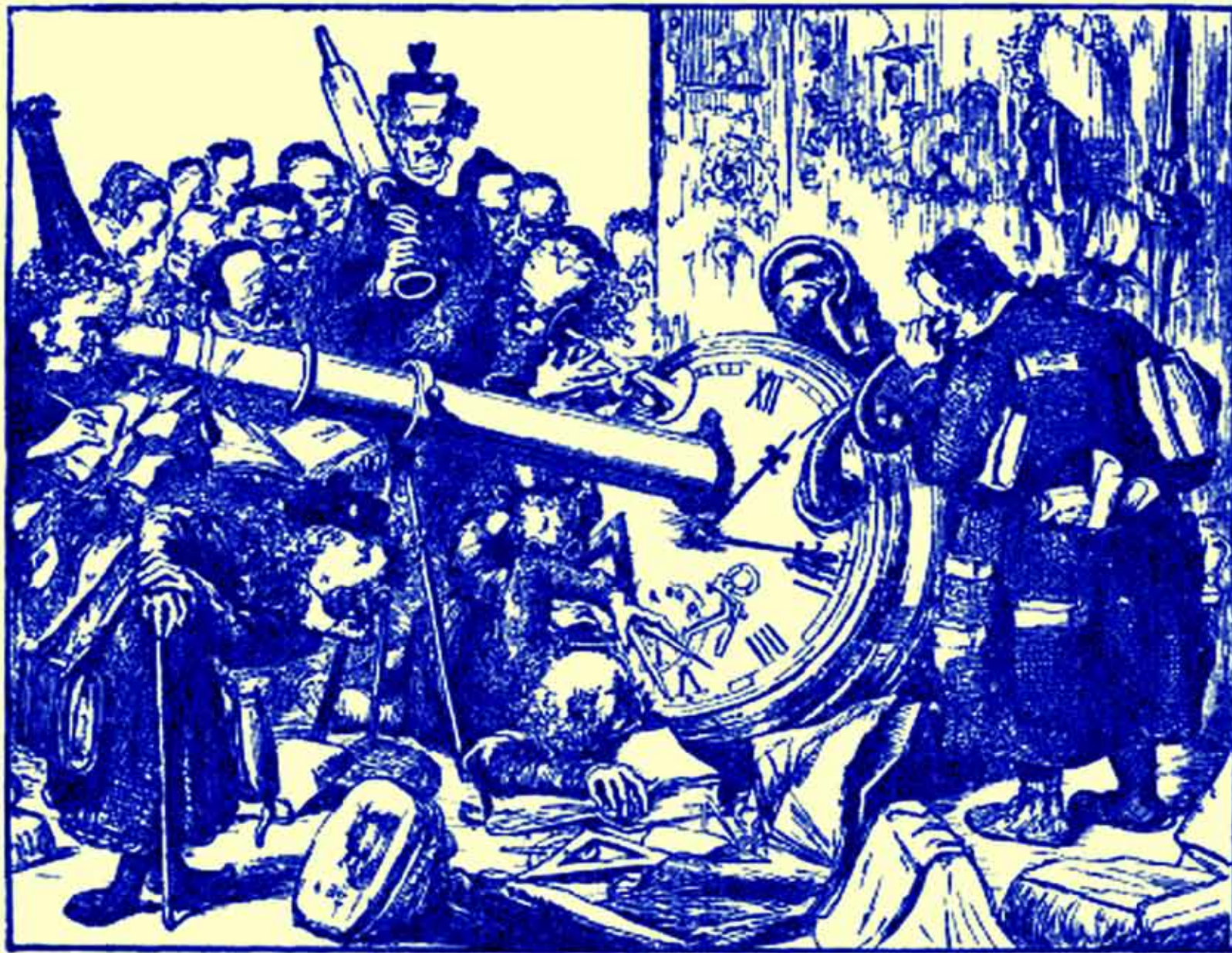
muni. Per questo penso che si debba spingere molto nella direzione delle Unioni, arricchendo la capacità di cooperazione tra i diversi livelli amministrativi: tra amministrazioni comunali e tra queste e le Province e la Regione.

Città metropolitana di Firenze, Area metropolitana Firenze-Prato-Pistoia: quale ad oggi lo scenario che si sta delineando? Quale la sua posizione?

Proprio di recente c'è stata una riunione del tavolo di concertazione di Area metropolitana al quale hanno preso parte tutti i livelli istituzionali interessati (le Province e i Comuni capoluogo dell'area metropolitana di Firenze, Prato, Pistoia e il circondario Empolese-Valdelsa). In quell'occasione si è ribadita l'utilità della Conferenza di Area metropolitana e se n'è auspicato un rafforzamento come sede di decisioni importanti e condivise.

Probabilmente non sarà di questa ultima fase della legislatura la possibilità di rendere quella sede più cogente, iscrivendola dentro un processo decisionale formalizzato; certo è, però, che la volontà politica, alla luce anche del cambiamento di molte amministrazioni comunali, fa pensare che si possa andare avanti in questa direzione. Abbastanza vago rimane invece il tema della Città metropolitana, anche dopo la presentazione del nuovo Codice delle autonomie, perché le diverse opzioni (ad esempio quali dimensioni deve avere, se deve essere comprensiva delle tre province o limitata alla provincia di Firenze) restano tutto sommato in campo. Manca soltanto la decisione politica.





La voglia di associarsi cresce sei volte

di **LUIGI IZZI**, dirigente responsabile Settore affari istituzionali e delle autonomie locali della Regione Toscana

In Toscana si è assistito nel periodo 2002-2009 ad una crescita esponenziale delle esperienze associative incentivate dalla Regione Toscana con la L.R. 16 agosto 2001, n. 40.

Se nel 2002 erano state solo 111 le gestioni associate ammesse a beneficiare dei contributi regionali per l'esercizio associato di funzioni e servizi comunali, nel 2009 sono diventate ben 645.

Delle 645 gestioni associate la maggior parte vedono come ente responsabile i Comuni (340), cui seguono le Comunità montane (194), le Unioni di Comuni (71) i Consorzi (21) ed i Circondari (19) (*vedi fig. 1*).

I Comuni che hanno associato funzioni o servizi comunali sono 248: l'86% dei Co-

muni toscani partecipa dunque a gestioni associate incentivate dalla Regione Toscana.

In termini relativi sono soprattutto i Comuni con popolazione inferiore a 10.000 abitanti ad aver intrapreso la scelta dell'associazionismo (91%), anche se di fatto sono coinvolti comuni di tutte le fasce demografiche, compresi quelli non facenti parte di livelli ottimali e persino quelli con oltre 100.000 abitanti (*vedi fig. 2*).

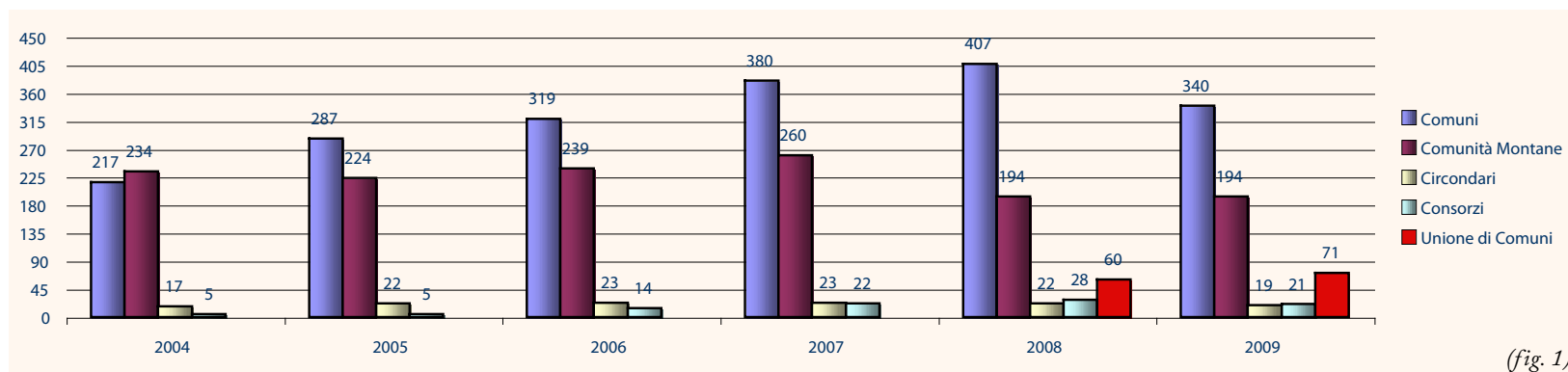
Le funzioni e i servizi che i comuni hanno associato coprono tutti gli ambiti di attività, con la prevalenza delle funzioni e dei servizi generali di amministrazione (193), delle funzioni attinenti il territorio (131), dei servizi sociali (124) (*vedi fig. 3*).

In Toscana in otto anni le gestioni associate incentivate dalla Regione sono passate da 111 a 645. Quasi nove Comuni su dieci si sono associati. Lo hanno fatto soprattutto i piccoli, anche se la scelta coinvolge tutti





La voglia di associarsi cresce sei volte



(fig. 1)

È innegabile che la possibilità di accedere a contributi regionali abbia costituito uno stimolo per i Comuni e per gli enti sovra-comunali (Comunità montane, Circondari, Unioni di Comuni, Consorzi) per attivare gestioni associate di funzioni e servizi comunali. Tuttavia la scelta di associarsi è stata dettata in primo luogo da esigenze proprie degli enti, per far fronte a problematiche organizzative dei Comuni, per ottenere economie di scala, per conseguire l'ampliamento o il miglioramento dei servizi erogati ovvero, in taluni casi, proprio per garantire

quei servizi che altrimenti i comuni da soli non sarebbero stati in grado di assicurare.

Dai dati rilevati in sede di monitoraggio delle gestioni associate nel 2009 emerge che i principali vantaggi organizzativi che gli stessi enti responsabili hanno riscontrato attraverso la gestione associata sono la crescita culturale e professionale degli addetti all'ufficio associato e l'acquisizione di una visione più ampia delle problematiche afferenti alla funzione rispetto a quella acquisita nel singolo Comune.

Classi demografiche	N. Comuni per classi demografiche	N. Comuni considerati nell'incentivazione	Inc. %
0-3000	92	89	97%
3.001-5.000	49	42	86%
5.001-10.000	64	56	88%
10.001-20.000	47	38	81%
20.001-30.000	13	10	77%
30.001-40.000	6	5	83%
40.001-60.000	4	3	75%
60.001-100.000	7	2	29%
Oltre 100.000	5	3	60%
TOTALE	287	248	86%

(fig. 2)

Servizi e funzioni	2002	2009	Var. ass. 2002-09
Generali di amministrazione	48	193	145
Attinenti il territorio	25	131	106
Polizia locale	1	25	24
Istruzione e diritto allo studio	3	44	41
Settore culturale e ricreativo	4	18	14
Attinenti il sociale	11	124	113
Attinenti lo sviluppo economico	11	35	24
Altri servizi	8	75	67
TOTALE	111	645	534

(fig. 3)

Un Comune su tre ha il Suap associato

La Toscana, come testimonia la recente legge regionale n. 40/2009, e più in generale le istituzioni nazionali ed europee, puntano decisamente sugli Sportelli unici per le attività produttive come perno del sistema dei servizi per le imprese.

Di fronte alle difficoltà che specialmente i Comuni di piccole dimensioni hanno ad organizzare un ufficio con le professionalità e le dotazioni tecniche necessarie, una delle soluzioni più efficaci è rappresentata dal ricorso all'associazionismo, fenomeno

che infatti negli ultimi anni è in costante crescita. Basti pensare che oggi più di un terzo dei Comuni della Toscana (e la metà di quelli inferiori a 5000 abitanti) partecipa ad un Suap in forma associata, incentivato ai sensi della LR 40/2001. Tradotto in termini di popolazione si tratta di quasi 600.000 toscani.

Al di là dei numeri enunciati sopra - indubbiamente indicativi - molto positivi risultano i dati inerenti le ricadute sul territorio di tali gestioni associate: un'interessante ricerca sui Suap associati appena compiuta

dall'Irpet, evidenzia che nel 94% dei Comuni soggetti a rilievo, in assenza della forma associata il servizio non era - e presumibilmente tuttora non sarebbe - garantito. In quei casi quindi la gestione associata ha rappresentato la condizione per l'istituzione dello Sportello unico e di conseguenza per l'erogazione dei relativi servizi. In termini di performance, i risultati che emergono dalla ricerca Irpet sono davvero incoraggianti, ed anche le interviste rilasciate dagli utenti esprimono una soddisfazione a volte sorprendente circa i servizi ricevuti.

Gli Sportelli hanno assunto un importantissimo ruolo propulsivo per l'uniformazione dei regolamenti locali, e i Comuni grazie alla forma associata, sono riusciti a dotarsi di professionalità elevate, dedicate allo sportello in maniera esclusiva. La gestione associata degli Sportelli unici appare quindi oggi più che mai uno strumento indispensabile, poiché persegue la semplificazione per le imprese e i cittadini, e contestualmente l'adeguatezza per le amministrazioni. (L.I.)

Agire su strutture e competenze

Come devono cambiare le amministrazioni con la creazione delle gestioni associate? Le nuove competenze richiedono nuove professionalità. Tra riorganizzazione e resistenze. Passare dal pensare per il piccolo a pensare in grande

Le professionalità per gestire i servizi associati

di **GIOVANNI XILO**, consulente ANCI

Per comprendere quali competenze e professionalità sono richieste ad un direttore di servizi in unione, occorre capire se e cosa cambia nella gestione dei servizi. Le dimensioni che cambiano significativamente non attengono alla loro erogazione quanto alla governance politica ed organizzativa al cui interno i servizi vengono gestiti.

La più significativa differenza fra Comune e Unione sta nella pluralità di quest'ultima. Può sembrare banale, ma il management pubblico dirigenziale viene da sempre sviluppato in un contesto organizzativo unico, a portata d'occhio, frequentabile senza particolari oneri, sotto il presidio di un solo segretario e il governo di un sindaco, un assessore e un Consiglio comunale. Nelle Unioni, le articolazioni organizzative sono più di una, mai immediatamente visibili e anche la governan-



Quali competenze per le gestioni associate?

di **PAOLO ROSSI**, responsabile Polo Alta Valdera*

Se è vero che è sempre difficile cambiare il modo di operare delle strutture organizzate, è altrettanto vero che le difficoltà e le resistenze che si incontrano in processi di innovazione di questo tipo sono generalmente un buon indicatore della bontà del cambiamento che intendiamo realizzare. Questa brevissima premessa vuole a suo modo ricordare che l'innovazione sottesa all'attuazione di una gestione associata, presuppone un cambiamento di non semplice realizzazione. Un cambiamento che deve interessare, in primo luogo, i livelli di governo e di direzione, per poi riferirsi a tutta la struttura associata, o forse meglio sarebbe parlare di strutture: quelle associate e quelle non associate degli enti che aderiscono alla nuova gestione. Perché le interrelazioni tra le due entità sono di tutta evidenza e non vanno sottovalutate, non foss'altro per l'impatto che hanno sull'indispensabile processo di riorganizzazione.



Le professionalità per gestire i servizi associati



ce politica è plurale. Alla molteplicità strutturale ed istituzionale occorre aggiungere una grande varietà culturale e professionale: i Comuni fanno le stesse cose, ma in maniera diversa. Anche le dimensioni influiscono su regolamentazione, prassi operative e standard di servizio. Quindi le competenze necessarie per gestire in modo aggregato un servizio attingono al potenziamento delle capacità di governo in un ambiente plurale. Nel tempo le strutture associate tendono a istituzionalizzarsi e omogeneizzare le soluzioni gestionali, ma è un processo lento il cui successo dipende dalla capacità dei direttori di gestire servizi efficienti in un tale ambiente. Le competenze più richieste sono quelle che aiutano le direzioni a rendere visibile, misurabile e valutabile la loro azione da una pluralità di attori che operano in contesti diversi con obiettivi mai totalmente coincidenti. Se in un piccolo Comune un sistema formalizzato di controllo di gestione è un inutile spreco di risorse, in un'unione di comuni occorre costruire sistemi di rendicontazione per rendere visibile ciò che non è più vicino, gestito da collaboratori conosciuti, osservabile in tutte le sue componenti dai decisori politici e dalle direzioni. Analoga logica va seguita nella pianificazione degli obiettivi e del monitoraggio in grado di rendere conto dei risultati a livello di Unione, ma anche di singolo

Comune. Ciò che non è chiaro ed interpretabile, in un'Unione può diventare fonte di dubbi, perplessità, timori di parzialità. La stessa Unione va realizzata in una logica di project management, con capacità di analisi e comparazione sullo stato di partenza, le risorse, i vincoli ed i possibili risultati dell'Unione, per permettere agli associati scelte razionali, basate su informazioni non improntate solo a difese territoriali. Organizzare un servizio in presenza di più poli, significa imparare ad operare in rete, gestire flussi operativi dove back e front office possono essere distanti fra loro e dove i meccanismi di divisione del lavoro e integrazione devono poter usufruire di tecnologie a supporto e di meccanismi di standardizzazione, o al contrario di forte delega. La presenza di un responsabile in un servizio a rete non è sempre garantita. Allora o si lavora sulla standardizzazione dei comportamenti o sul ruolo degli operatori di front office per renderli autonomi nelle scelte operative, misurandoli solo sui risultati. Infine lavorare in un contesto plurale, significa imparare ad ascoltare, negoziare, coordinare, e governare più voci, idee, obiettivi, resistenze. Gestire gruppi di pari, organizzare e condurre riunioni, saper trovare punti di mediazione e di contatto fra pareri diversi è il pane quotidiano di un direttore di un servizio unificato. ■

Quali competenze per le gestioni associate?



Una gestione associata presuppone cioè un intervento che, come in una sinfonia, accordi più strumenti e tecniche di esecuzione: quello formale e istituzionale (che interessa gli istituti di governo politico), quello organizzativo (e quindi i regolamenti, gli organici e le politiche di incentivazione) e quello professionale (e quindi i ruoli e le competenze agite concretamente dagli operatori direttamente coinvolti nel processo associativo).

Quali sono allora le competenze necessarie per svolgere un ruolo attivo all'interno di progetti di implementazione di una gestione associata?

Volendo riprendere la tipica tripartizione tra conoscenze, capacità e comportamenti o, detto diversamente, il sapere, il saper fare e il saper essere, credo che sia necessario semplificare il modello interpretativo e concentrarsi sul saper essere. E non tanto perché il sapere o il saper fare siano meno rilevanti del saper essere, ma perché - posto che le conoscenze e la capacità siano acquisite, o acquisibili con relativa facilità - è proprio sull'ultimo aspetto, quello dei comportamenti per intenderci, che un progetto di gestione associata può risultare vincente e realizzare gli obiettivi di semplificazione ed economicità che una gestione associata si deve poter dare. Occorre cioè che tutti i soggetti coinvolti possano godere di un adeguato periodo di transizione e acquisiscano, attraverso attività formative specifiche, soprattutto la percezione di un sistema organizzativo e funzionale di riferimento, coerente e fortemente integrato con i nuovi obiettivi, oltre alla consapevolezza di operare all'interno di un nuovo schema di riferimento. Si tratta cioè della consapevolezza di operare in un contesto allargato, all'interno di una rete di relazioni e rapporti che si andranno consolidando, ma che sono destinati a sicure sollecitazioni e tensioni provenienti da più parti (il territorio, le amministrazioni, i colleghi non toccati direttamente dal processo associativo, l'applicazione di nuovi strumenti e paradigmi), che solo dopo una fase di assestamento potranno trovare una soluzione. All'interno di questa cornice un'attenzione particolare deve rivestire



la dimensione comunicativa e informativa sul processo associativo, in assenza della quale si rischia di alimentare inutilmente le incomprensioni e le difficoltà. ■

**di Paolo Rossi, Anci Toscana pubblicherà prossimamente il volume "Linee guida per la gestione associata dei servizi. Dall'ideazione alla realizzazione" che sintetizza l'esperienza svolta in Valdera negli ultimi 13 anni.*

Dentro una fase nuova

di **ALESSANDRO PESCI**, segretario generale di Anci Toscana

Trasformazione delle Comunità montane, creazione delle Unioni di Comuni, riflessione sul ruolo delle Province: quella che stiamo attraversando in questi mesi, a livello sia nazionale che locale, è un'importante fase di riorganizzazione istituzionale che apre molti interrogativi e che segna, con ogni probabilità, una transizione verso nuovi assetti. Sul piano nazionale, il maxiemendamento alla Finanziaria, in cui è confluito gran parte del collegato Calderoli, getta le basi per un drastico ridimensionamento delle Comunità montane, prevedendo che vengano finanziati solo quei Comuni che hanno almeno il 75% del territorio al di sopra dei 600 metri di altitudine. In Toscana sono pochissimi i Comuni che rispondono a questo requisito. La decisione sul destino delle Comunità montane viene rimessa alla Regione e la Regione Toscana sembra puntare dritta sulle Unioni di Comuni, attraverso l'inserimento nella Finanziaria regionale 2010 di uno spe-

cifico articolo che incentiva con 2 milioni e 200mila euro la trasformazione delle Comunità montane in Unioni di Comuni.

Ma perché trasformare le gestioni associate in forme più strutturate quali le Unioni di Comuni?

A questo punto entra in gioco il disegno di legge Calderoli (o almeno quella parte non confluita nel maxiemendamento alla Finanziaria, ma presente nel collegato da approvare entro giugno). Qui vengono infatti elencate nel dettaglio le funzioni fondamentali che i Comuni devono obbligatoriamente svolgere: si tratta di funzioni che i Comuni sotto i 3000 abitanti non hanno modo di gestire da soli. Un quadro normativo complesso, con provvedimenti in evoluzione che dovranno necessariamente raccordarsi e riallinearsi con il Testo Unico sull'ordinamento degli enti locali che rimane in vigore.

In questo quadro, in cui i singoli enti sotto i 3000 abitanti non sono in grado di gestire da soli le funzioni fondamentali, far evol-

vere le gestioni associate verso le Unioni di Comuni diventa una necessità ed apre anche, specialmente in alcune realtà del nostro territorio, una riflessione e un ragionamento sul ruolo delle Province.

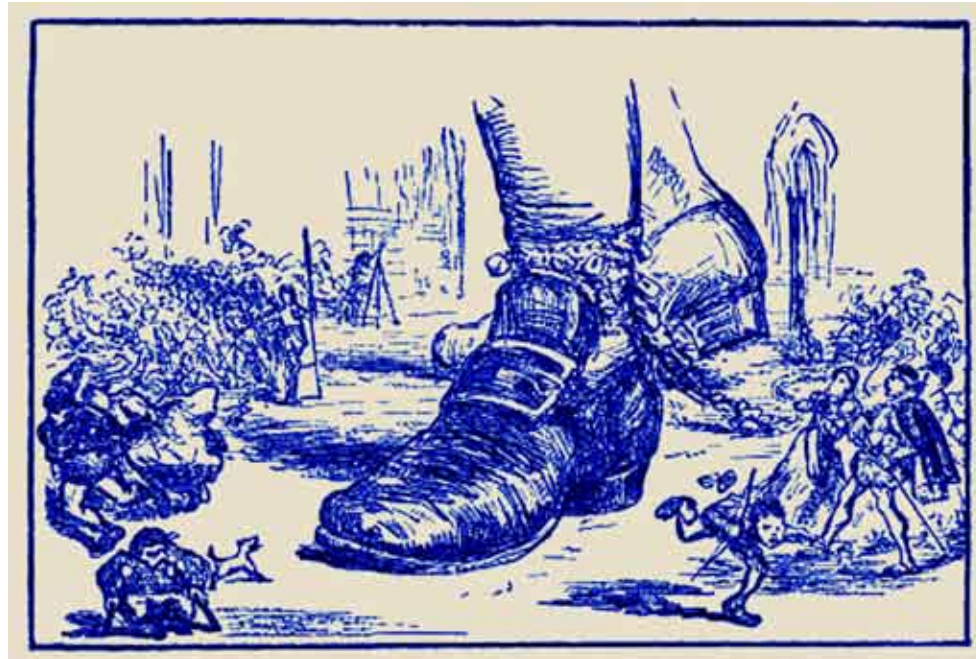
Di questa fase Anci Toscana vuol essere protagonista, accanto ai Comuni, supportandoli nel processo di evoluzione delle gestioni associate flessibili (che in Toscana sono oltre 600) verso forme di collaborazione più stabili e strutturate, e nella trasformazione delle Comunità montane in Unioni di Comuni.

Partendo da una conoscenza approfondita delle diverse situazioni del territorio, e in stretto raccordo con l'Ance nazionale, Anci Toscana sta attivando una struttura dedicata per supportare i Comuni sul piano politico, istituzionale e di consulenza nella gestione di questa fase e nella definizione di nuove strategie in un fondamentale momento di passaggio verso nuovi assetti istituzionali. ■



I vantaggi per il Valdarno che unisce le forze

Intervista a **RICCARDO NOCENTINI**, sindaco di Figline Valdarno, a cura di Olivia Bongianini



Dopo l'Era anche l'Arno si appresta a salutare l'Unione dei Comuni. Figline, Incisa, Rignano e anche Reggello, i protagonisti. Tutti i vantaggi attesi. Il frutto di oltre due anni di lavoro. Importante l'incentivo regionale

Il Valdarno fiorentino presenta un tessuto sociale ed economico omogeneo e ha da tempo intrapreso, attraverso la gestione associata di alcuni servizi, una stretta collaborazione istituzionale. Adesso le amministrazioni comunali di Figline Valdarno, Incisa Valdarno e Rignano sull'Arno stanno lavorando per un ulteriore salto di qualità: la creazione di una vera e propria Unione di Comuni, la seconda in Toscana dopo quella della Valdera.

Ne abbiamo parlato con il sindaco di Figline, Riccardo Nocentini.

Quali amministrazioni comunali comprende l'Unione di Comuni che si sta costituendo nel Valdarno fiorentino? E quali sono gli ultimi sviluppi di questo processo?

Comprende i comuni di Figline, Incisa e Rignano, che rappresentano un'area omogenea dal punto di vista socio-economico e anche territoriale: ai tre si aggiunge il comune di Reggello, che però fa attualmente parte della Comunità montana della Montagna fiorentina, con cui ha in atto alcune gestioni associate.

Già oggi Figline, Incisa e Rignano gestiscono insieme la polizia municipale e condividono la figura del segretario generale, quella del difensore civico e altri servizi. Il bilancio di queste gestioni associate è positivo, ma adesso è arrivato il momento di un salto di qualità: quello verso l'Unione di Comuni. Attraverso questo passaggio si darà vita ad un nuovo ente, che avrà il compito di gestire i servizi che i Comuni decideranno di inserirci. Si comincerà da quelli che già oggi vengono gestiti insieme, per aggiungere poi la gestione delle risorse umane, i servizi informatici, i servizi alle imprese e succes-

sivamente anche i lavori pubblici e l'urbanistica. Si tratterà quindi di un percorso graduale.

Quali sono i limiti delle gestioni associate e quali vantaggi ritenete di poter ottenere con il passaggio all'Unione di Comuni dal punto di vista dell'organizzazione e gestione amministrativa, dei rapporti con i cittadini e le imprese, del peso politico rispetto alle altre istituzioni?

Uno dei limiti dei processi di gestione associata è che il personale resta dipendente del proprio Comune e risponde ad esso sia dal punto di vista gerarchico che da quello dei regolamenti, cosa che comporta una certa farraginosità. Con l'Unione di Comuni invece il personale diventa dipendente del nuovo ente e questo comporta un'omogeneizzazione nei rapporti col personale e nella regolamentazione dei servizi. Il vantaggio che l'Unione consente di ottenere è di condividere le esperienze, mettere insieme le eccellenze e valorizzare le competenze: questo è un grande aiuto, specialmente per i Comuni più piccoli. L'Unione permette anche di utilizzare in maniera più funzionale ed efficiente le risorse umane, e di risparmiare nella gestione del personale. Consente anche una diversa redistribuzione e ottimizzazione delle risorse, dando ad esempio la possibilità di liberare risorse umane per altri settori in cui mancano. Anche perché non dobbiamo dimenticare che ci troviamo in un quadro in cui le Finanziarie degli ultimi anni non hanno permesso nuove assunzioni.

Quali sono i prossimi passi per la costituzione dell'Unione?

Sull'Unione dei Comuni del Valdarno fiorenti-

no stiamo lavorando da più di due anni. Ci sono stati convegni aperti alla cittadinanza, incontri con i dipendenti dei Comuni coinvolti e con le parti sindacali. A Figline, Incisa e Rignano lo Statuto dell'Unione è passato in Consiglio comunale e adesso stiamo discutendo le osservazioni pervenute dalle tre assemblee cittadine con l'obiettivo di apportare, entro gennaio o febbraio, gli eventuali cambiamenti. A quel punto, si procederà con l'approvazione definitiva dello Statuto, dopodiché si passerà alla fase operativa vera e propria, che prevede l'approvazione delle varie Convenzioni e l'organizzazione dei servizi. L'Unione dei Comuni interesserà un'area territorialmente molto vasta, che conta oltre 30mila abitanti.

Quali sono le motivazioni che vi portano a spingere nella direzione dell'Unione dei Comuni? Perché si è scelto di dare vita un'Unione e non, ad esempio, a un Circondario?

L'Unione di Comuni dà una maggiore forza politica e un rinnovato peso e capacità negoziale con gli altri livelli istituzionali e con gli operatori dei servizi pubblici. Consente un miglioramento degli standard qualitativi di servizio, grazie a economie di scala e un risparmio sui costi, e soprattutto ci permette di progettare in modo migliore il futuro. La particolarità è che nel nostro caso l'Unione di Comuni è una scelta, siamo tra i primi in Toscana, i secondi dopo la Valdera. Con l'Unione di Comuni il rapporto che si crea tra gli enti coinvolti è più forte rispetto al Circondario. Certamente nella scelta pesa anche il fatto che questa forma associativa viene incentivata dalla Regione.

Cronaca dal Mugello associato

di **MARCO SEMPLICI**, sindaco di San Piero a Sieve

Le assemblee elettive approvano gli atti preparatori, a partire da quelli per la Società della salute. Diminuiscono le risorse statali per il socio-sanitario. Otto le gestioni associate che vengono rinnovate ma crescono le preoccupazioni soprattutto per le zone montane. Necessario un impegno congiunto degli enti locali e della Regione

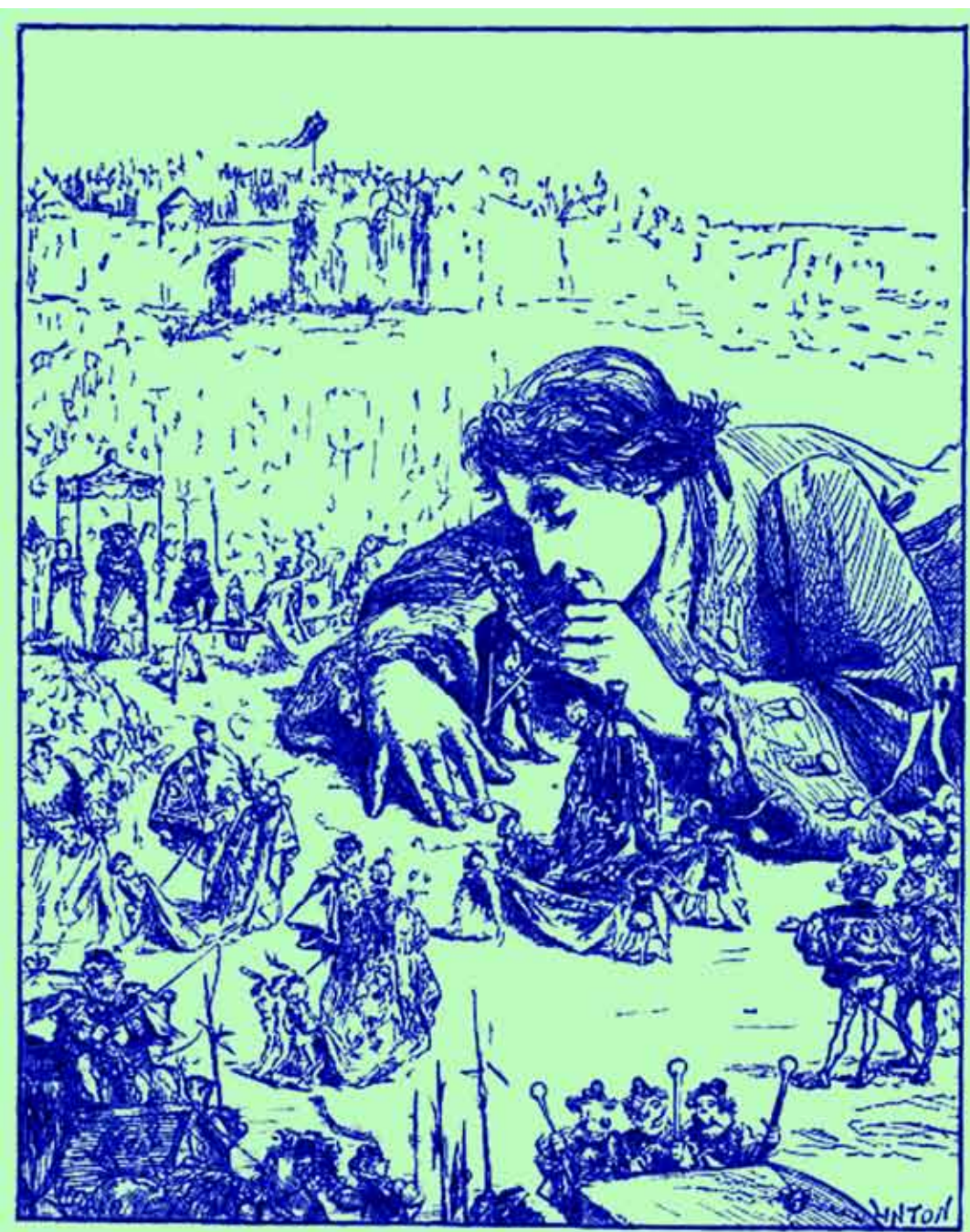
I Comuni facenti parte della Comunità montana del Mugello approvano nei Consigli comunali Statuto e Convenzione della Società della salute del Mugello ed otto gestioni associate in scadenza.

Si arriva a questo importante passaggio dopo un lungo percorso che ha visto coinvolti a più riprese i sindaci e dopo importanti giornate seminari dove sono stati invitati i consiglieri comunali di tutti i Comuni.

Per quanto riguarda la Società della salute, dopo la fase sperimentale, e conformemente alla legge regionale toscana 40 che disciplina il Servizio sanitario regionale si dà il via al governo dei servizi territoriali mugellani e del complesso dei servizi alla persona: si tratta di servizi ed interventi a favore delle famiglie, di assistenza sociale per i soggetti disabili, di integrazione di stranieri e apolidi, di servizi per i minori, gli anziani e gli adulti.

Una sfida ed una responsabilità per gli amministratori e l'azienda sanitaria (la Comunità montana, come prevede la legge non ne fa più parte) per favorire un costante miglioramento dei rapporti dei cittadini con le strutture e i servizi preposti alla loro salute ed al loro benessere.

La riduzione delle risorse statali da trasferire alle Regioni ha creato una grave situazione con una minore disponibilità di circa 280.000 euro per l'anno in corso. Comunque la gestione complessiva della Società della salute del Mugello consente di attenuare gli effetti negativi dei tagli, lasciando invariati i livelli di prestazioni pur con una riduzione delle somme destinate alle attività di carattere sociale.



Cronaca dal Mugello associato



Le gestioni associate che saranno rinnovate riguardano il catasto, il regolamento edilizio, il sistema informativo del territorio, la protezione civile, lo sportello unico attività produttive, il catasto dei boschi e dei pascoli percorsi dal fuoco, le barriere architettoniche, il supporto giuridico alle gestioni associate attivate, oltre al difensore civico. Altre importanti gestioni associate come i servizi culturali in rete, gli appalti lavori pubblici e le informazioni turistiche in rete saranno rinnovate successivamente. La scelta dei sindaci dei Comuni del Mugello e della giunta della Comunità montana è molto determinata in quanto crediamo nel futuro delle gestioni associate con un loro costante miglioramento, nonostante lavoriamo in un contesto politico ed istituzionale molto incerto.

Il Governo ha inserito in Finanziaria la cura Calderoli (dal disegno di legge Carta delle Autonomie locali approvato dal Governo il 19 novembre) che taglia giunte e consigli negli enti locali, fa imboccare alle Comunità montane la via regionale verso la soppressione o il ridimensionamento. Si taglia inoltre il fondo ordinario degli Enti locali di 85 milioni di euro nel 2010. L'aspetto finanziario dei Comuni si inserisce oggi in un quadro di finanza pubblica destabilizzata ed indebolito dalla crisi economica: la partita più rilevante è rappresentata dalla perdita del gettito derivante dall'abolizione dell'Ici sull'abitazione principale, per cui il Governo ha sempre garantito ai Comuni il totale ristorno, assicurando di conseguenza che l'eliminazione dell'imposta non avrebbe comportato effetti negativi sui bilanci delle amministrazioni locali. Sul patto di stabilità interno si prevedono solo piccoli ritocchi.

Ecco quindi emergere la preoccupazione degli amministratori dei territori montani toscani. È inderogabile la necessità di avviare un percorso insieme a Governo e Regione di politiche per la montagna, che in Toscana rappresenta il 56% del territorio, così come in Italia:

Meglio le Comunità montane o le Unioni di Comuni? Meglio partire dalla certezza delle risorse economiche e poi decidere. Invece oggi è destabilizzato anche il quadro della finanza pubblica. Nel dimenticatoio la legge nazionale per i piccoli Comuni. Diminuire i costi del sistema politico. Superare i campanilismi e la resistenza delle strutture



una volta stabilite le risorse (e non i tagli!) per la montagna, si potrà individuare quale sarà lo strumento istituzionale valido, sia essa la Comunità montana o l'Unione dei Comuni.

Troppo spesso ci si dimentica del ruolo essenziale dei piccoli Comuni, in particolare quelli di montagna che devono far fronte, con

tante difficoltà in più rispetto alle grandi aree metropolitane, al mantenimento di un livello qualitativo alto in settori essenziali quali la sicurezza del suolo, lo sviluppo, i servizi, il sociale, i trasporti, le scuole. La legge sui piccoli Comuni si è arenata più volte in Parlamento ed ora è nel dimenticatoio. Tutto questo crea un circolo vizioso in

cui cresce la domanda del cittadino verso il Comune che ha gravi problemi nella predisposizione del bilancio di previsione del prossimo anno.

Non possiamo continuare così! È chiaro che ciascun sindaco dovrà continuare nel lavoro certosino della ricerca quotidiana di risparmi sulle voci del bilancio, sviluppando l'associazionismo con gli altri Comuni vicini, ma questo non può bastare. Anche il disegno di legge sul federalismo fiscale, oltre ad avere un tempo di attuazione molto lungo, non è chiaro nei contenuti e nelle modalità finanziarie.

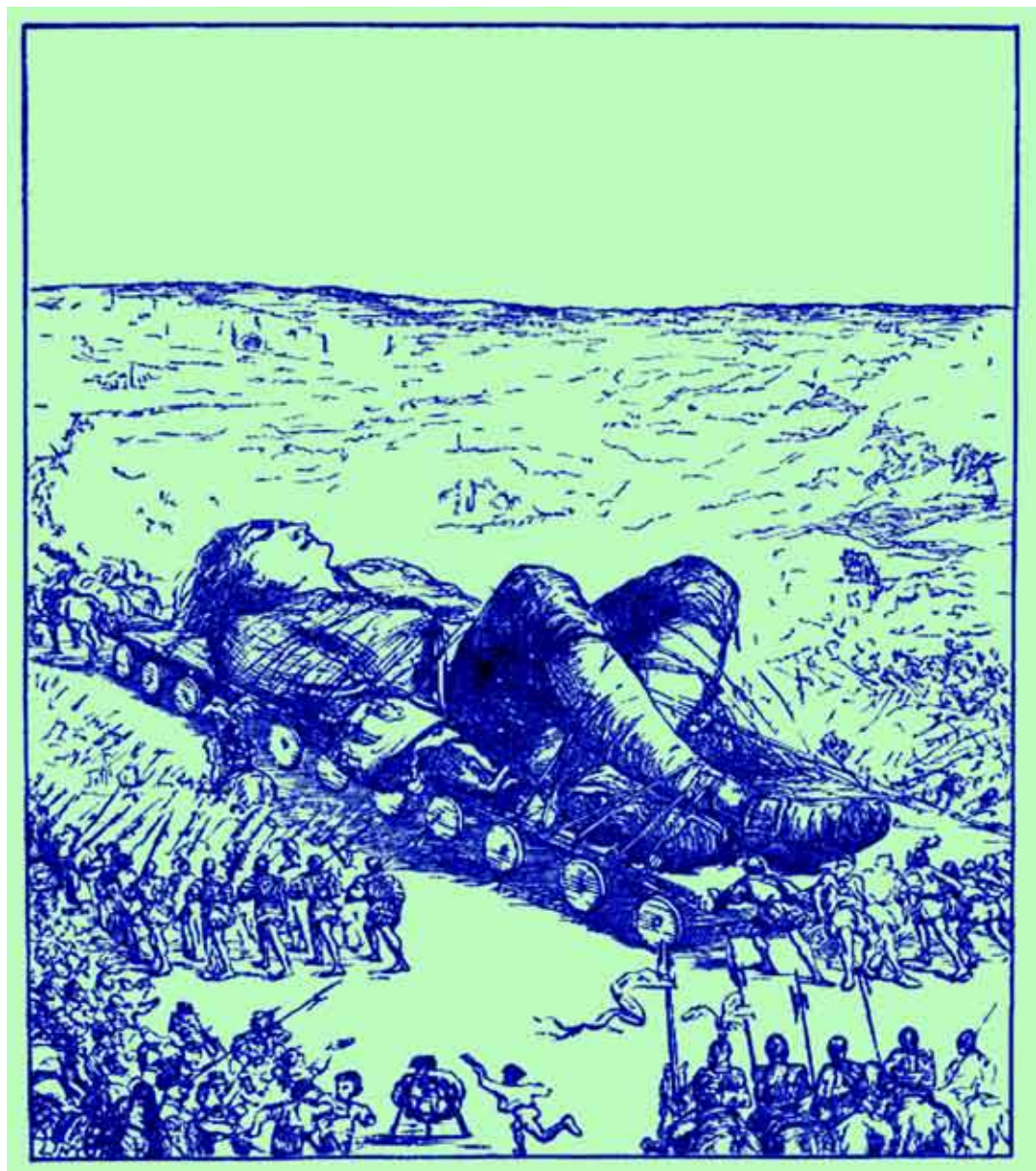
Va attivato un percorso virtuoso che porti ad una diminuzione dei costi complessivi del sistema politico nel nostro Paese e che coinvolga tutti i livelli politici e istituzionali che lo compongono a partire dal Parlamento e dalle Regioni. Tale riduzione dei costi della politica, non deve mettere in discussione in nessun modo il sistema democratico del nostro Paese: i costi della politica e della democrazia non vanno confusi e sovrapposti. Come piccoli Comuni respingiamo con sdegno il termine "poltrone" vista l'irrilevanza delle indennità che competono a tali cariche.

Per tutte queste ragioni va previsto un livello di mobilitazione crescente da parte dei Comuni coordinato dalla loro rappresentanza, l'ANCI, con una campagna di informazione, incontri con parti sociali, manifestazioni pubbliche locali e nazionali.

Ecco quindi la valorizzazione del lavoro che con pervicacia i Comuni del Mugello stanno portando avanti sul tema delle gestioni associate. Dobbiamo lavorare nell'ottica dello sviluppo dell'associazionismo locale, superando campanilismi e resistenze che ancora albergano nelle nostre strutture, nei nostri modi di agire. Se la Regione dovrà di nuovo intervenire sulle Comunità montane sarà fondamentale stabilire prima di tutto le risorse e poi la struttura istituzionale utile nella quale spetterà ai sindaci assumere un ruolo guida.

E se metropolitana diventasse la Provincia?

Intervista ad **ANDREA BARDUCCI**, presidente della Provincia di Firenze, a cura di Ivana Zuliani



Una “provincia metropolitana” che comprenda Firenze, Prato e Pistoia. È la proposta su cui sta lavorando la Provincia di Firenze. I dettagli del progetto saranno studiati da una commissione ad hoc, nominata all’interno del Consiglio provinciale di Firenze, in accordo con tutte le parti politiche. Dovrebbe iniziare a lavorare nei primi mesi del 2010: dopo tante discussioni teoriche su una governance metropolitana dell’area fiorentina ecco una prima proposta concreta.

Presidente Barducci, sulla città metropolitana fiorentina quali scenari si stanno delineando?

La Provincia di Firenze sta lavorando a un progetto inserito nel programma di governo 2009-2014: abbiamo proposto la costituzione di una provincia metropolitana che comprenda le attuali province di Firenze, Prato e Pistoia. Queste ultime naturalmen-

te, come enti, verrebbero superate per non creare una sovrapposizione di competenze e una ulteriore complicazione delle procedure. Pensiamo di istituire, in accordo tra tutte le parti politiche, una commissione consiliare speciale della Provincia che possa lavorare in dettaglio sulla costituzione di quest’area metropolitana.

Cosa distinguerebbe questa “super provincia” dalla città metropolitana di cui si parla ormai da anni?

Mentre di città metropolitana si discute da tempo, di provincia metropolitana si è iniziato a parlare ora. Finora si è discusso di città metropolitana, ma è stata una discussione solo teorica. Adesso invece c’è una proposta concreta da valutare: a inizio anno dovrebbe essere istituita la commissione consiliare ad hoc. Il territorio della città metropolitana di cui si è parlato negli ultimi anni o viene identificato con quello

dell’attuale Provincia (e allora tanto vale tenere la Provincia) oppure viene a comprendere Firenze e gli undici comuni che la circondano, ma sorgerebbe il problema degli altri. Anche in questo caso quindi si complicherebbe invece di semplificare. La provincia metropolitana invece dovrebbe avere come confini quelli di Firenze-Prato-Pistoia.

Quali i tempi di attuazione di questo progetto?

La commissione speciale dovrebbe essere istituita dopo l’approvazione del bilancio e cominciare a lavorare con l’inizio dell’anno.

Una governance associata nella provincia metropolitana quali vantaggi porterebbe?

Sarebbero enormi, sotto vari aspetti. Pensiamo solo a quelli nella programmazione infrastrutturale. Ora le infrastrutture non possono essere più programmate a livello di Comune, ma di area vasta. Oramai le principali traiettorie dello sviluppo, la gestione dei servizi, la collocazione delle funzioni e le strategie assumono maggiore funzionalità se collocate in una dimensione extra-comunale. Poi indubbiamente si avrebbero anche un miglioramento dei servizi e una semplificazione nelle procedure, con analoghi regolamenti e stesse condizioni in tutta la Toscana centrale.

Quali sono gli ostacoli che fino ad ora hanno impedito la nascita di una città metropolitana fiorentina e probabilmente anche quelli che affronterete nell’attuazione del vostro progetto?

Siamo in Toscana, la terra dei mille campanili. I campanili hanno un’importante funzione, che è quella di mantenere vive le comunità, di salvaguardare la loro identità. Ma siamo anche in Europa e dobbiamo ragionare per sistemi territoriali, imparare a confinare i campanili nell’ambito della tradizione, della storia. Il rischio che ci troviamo di fronte, un rischio insidioso, è quello che prevalga la municipalità. Per questo invitiamo sia il ministro della semplificazione normativa Roberto Calderoli sia il futuro presidente della Regione a misurarsi con la nostra proposta. Una proposta concreta.

Parco della Piana e città metropolitana, due progetti in antitesi o intrecciati tra loro?

Uno è un progetto urbanistico, l’altro politico istituzionale, ma il Parco della Piana in un futuro potrebbe diventare il centro della provincia metropolitana.

Se tutto dovesse procedere senza intoppi, quando si potrebbe avere questa “super provincia”?

L’obiettivo che ci siamo prefissati è quello di istituir-la in cinque anni, entro la fine del nostro mandato.

Diario di un anno di Valdera unita

Colloquio con **IVAN MENCACCI**, sindaco di Lari



Centomila cittadini, quindici amministrazioni e altrettanti mesi di vita: quella dell'Era è la seconda realtà del genere a livello nazionale. La naturale evoluzione di dieci anni di collaborazione istituzionale. Già molti i vantaggi nonostante si sia ancora "under construction". Oltre quaranta le funzioni condivise. Semplificati gli organismi



Quella della Valdera è la prima Unione tra Comuni che è stata istituita in Toscana. Ha poco più di anno di vita (è nata ufficialmente il 30 ottobre 2008), coinvolge oltre centomila cittadini e riunisce ben quindici amministrazioni locali: Bientina, Buti, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme, Chianni, Crespina, Lajatico, Lari, Palaia, Peccioli, Ponsacco, Pontedera, Santa Maria a Monte e Terricciola. Per dimensione demografica (117.000 abitanti su un territorio di 648 kmq) è la seconda realtà di questo tipo a livello nazionale.

Prima dell'Unione, nel territorio che si estende tra Pisa e Lucca esistevano già varie forme di collaborazione e gestione associata dei servizi, dal Consorzio Alta Valde-

ra al Consorzio Sviluppo Valdera, dall'Ufficio Comune per i servizi sociodemografici, alla Società della Salute. I comuni di Capannoli, Chianni, Lajatico, Palaia, Peccioli e Terricciola hanno organizzato alcuni servizi con modalità associata fin dal 1996; poi nel 2004 hanno costituito il Consorzio Alta Valdera e infine, lo scorso anno, si sono uniti ad altri nove enti dell'area, per creare l'Unione Valdera. «Di fatto eravamo già abituati a lavorare insieme. L'Unione nasce quindi come naturale evoluzione di un'esperienza di cooperazione che ha origine più di dieci anni fa» precisa il sindaco di Lari, Ivan Mencacci, presidente dell'Unione. Nonostante la lunga esperienza già maturata, questo primo anno è stato un periodo - previsto e neces-

sario (probabilmente lo sarà anche il 2010) - "under construction" e di assestamento, indispensabile per organizzare al meglio l'intreccio di funzioni associate già esistenti e allineare le varie esperienze, formare il personale, sperimentare gradualmente nuovi servizi.

«I vantaggi sono senza dubbio numerosi. Innanzitutto possiamo garantire servizi efficienti in più Comuni risparmiando e recuperando economia in termini di disposizione delle risorse umane» spiega il presidente. Per fare un esempio concreto, se prima all'ufficio del personale lavoravano venti dipendenti per ogni amministrazione comunale, ora ne bastano dieci per tutti i quindici comuni. E i restanti lavoratori, in un periodo di blocco delle assunzioni e pensionamenti,

possono essere occupati in altri servizi, magari di front office, a contatto diretto con i cittadini.

«Stiamo valutando di associare anche i servizi amministrativi della polizia municipale, cosa che permetterebbe a molti agenti di uscire dagli uffici e fare più controlli sul territorio. Più difficile è associare i piani strutturali dei Comuni e i servizi urbanistici, ma ci stiamo impegnando per fare in modo di avere regolamenti unitari e la stessa modulistica» conclude Mencacci.

L'Unione Valdera svolge una serie di funzioni e servizi, alcuni da subito condivisi da tutti i Comuni appartenenti alla zona socio-sanitaria, altri da estendere gradualmente da un gruppo base al maggior numero di aderenti. Il numero delle funzioni previste è 41, riconducibili a quattro ambiti: servizi sociali, educativi formativi e dell'istruzione; tutela dell'ambiente; sviluppo economico e turistico; servizi tecnici e di amministrazione generale.

Gli organi istituzionali dell'Unione sono il presidente, la giunta, formata da dodici sindaci degli enti partecipanti e il consiglio, composto da quaranta consiglieri eletti dai Consigli Comunali dei Comuni aderenti. Questa organizzazione permette di non appesantire le procedure: le delibere che prima dovevano essere discusse e approvate in quindici consigli comunali, per esempio, ora passano direttamente dal consiglio dell'Unione.

L'esperienza della Valdera costituisce un esempio in Toscana per altri Comuni che vogliono intraprendere un percorso di collaborazione, investendo per usare al meglio le risorse disponibili, avere maggiore capacità di governo, garantire a tutti i cittadini dell'area medesimi diritti d'accesso ai servizi, conseguire economie, aumentare la specializzazione degli addetti per un miglior servizio al pubblico e valorizzare le potenzialità di ciascun territorio. (I.Z.) ■

Versilia unita, un passo dopo l'altro

Colloquio con **LUCA LUNARDINI**, sindaco di Viareggio

Un progetto di cui si parla da anni, ma che fa fatica a tradursi in realtà. È il Circondario della Versilia, un organismo istituzionale che dovrebbe riunire in forma associata i Comuni di Camaiore, Seravezza, Stazzema (dal 1 gennaio 2009 passati da Comunità montana a Unione dei Comuni dell'Alta Versilia), Viareggio, Forte dei

Marmi, Pietrasanta e Massarosa.

«Da molti anni, dieci almeno, si parla del Circondario o del Comune unico della Versilia. La Provincia si è sempre dimostrata interessata al progetto, ma ad oggi non è stato ancora dato il via, concretamente, al percorso di associazione» commenta Luca Lunardini, che prima in qualità di consigliere pro-

vinciale adesso come primo cittadino di Viareggio si è sempre impegnato a portare avanti il progetto. «L'argomento mi sta molto a cuore: me ne sono occupato fin dal primo giorno in cui sono diventato sindaco.

Ma il progetto è auspicato da tutti i sindaci del territorio, perché la Versilia ha caratteristiche particolari che la distinguono da tutto il resto della provincia» precisa Lunardini. Per gli amministratori locali l'Unione sarebbe una soluzione per rispondere, in termini di efficienza, efficacia ed economicità, all'esigenza di una migliore gestione di una pluralità di funzioni in un'area territoriale omogenea, pur rispettando i principi di autonomia e di titolarità delle funzioni propri dei singoli Comuni.

Nell'area esiste già l'esperienza dell'Alta Versilia, tra Camaiore, Seravezza, Stazzema (ex Comunità montana Alta Versilia), dove l'Unione esercita, in luogo e per conto dei comuni partecipanti, funzioni amministrative e servizi in materia di vincolo idrogeologico e gestione del catasto dei boschi percorsi dal fuoco e dei pascoli situati entro 50 metri dai boschi percorsi dal fuoco, in materia di statistica, servizi informatici, società dell'informazione e sportelli unici per le attività produttive. Basterebbe estendere l'esperienza anche a Viareggio, Forte dei Marmi, Pietrasanta e Massarosa.

Il Circondario (o più probabilmente, viste anche le nuove normative regionali, l'Unione di Comuni) verrebbe così a comprendere tre Comuni "montani" e quattro "costieri", per un totale di oltre 165.000 abitanti.

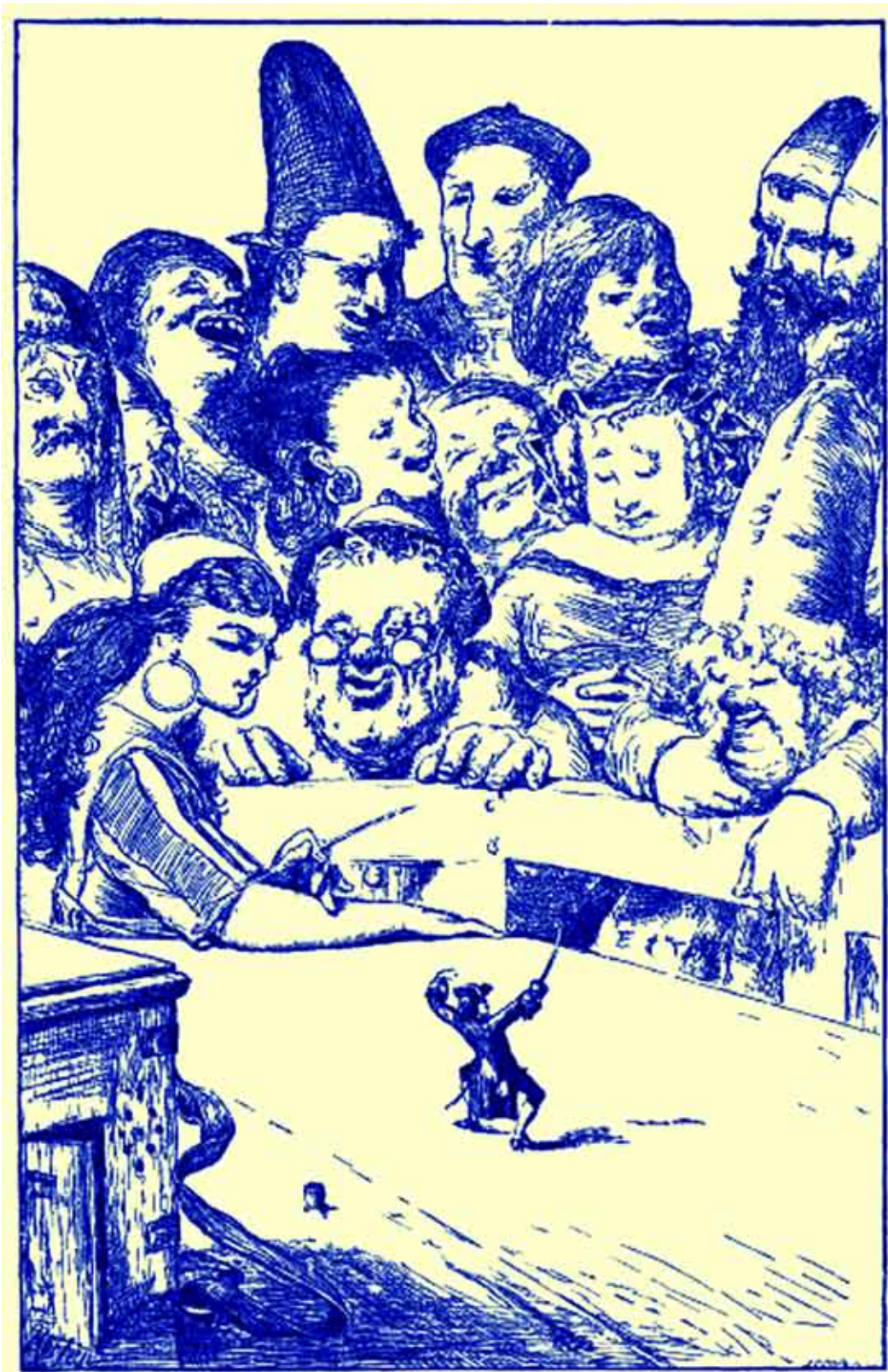
Un cammino che, tuttavia, sembra più difficile del previsto, nonostante la volontà di portarlo a termine proclamata dai sette Comuni interessati, dalla Provincia di Lucca e dalla Regione Toscana.

Nel frattempo comunque gli amministratori locali dell'area versiliese cercano di precorrere i tempi tecnico-burocratico-politici, gestendo già ora in forma associata, a gruppi, alcune funzioni e servizi.

«Un esempio interessante» spiega ancora Lunardini «è quanto accade da ormai due anni, durante il periodo estivo: le amministrazioni comunali lungo la costa mettono assieme le forze di polizia municipale per cooperare nel controllo del territorio e nella gestione di alcuni eventi di forte richiamo». Altri municipi, invece, hanno scelto di avere un solo dirigente del personale o si sono accordati per stipulare convenzioni tra amministrazioni e costituire uffici intercomunali, in modo da dare servizi migliori ai cittadini e nello stesso tempo risparmiare denaro e risorse umane.

Si va avanti un passo alla volta, dunque.

«Il prossimo è capire se è possibile unificare tra tutti i comuni qualche servizio di protezione civile. L'obiettivo finale che dobbiamo perseguire è creare un'Unione dei sette comuni», conclude il sindaco di Viareggio. (I.Z.)





Di più con meno in Val di Cornia: da Circondario a Unione

Colloquio con **GIAMPAOLO PIOLI**, sindaco di Suvereto



Da undici anni cinque Comuni hanno scelto la forma del Circondario. E adesso puntano all'Unione dopo aver sperimentato la gestione in forma associata. E dal 2010 la nuova istituzione diventerà una realtà. Un back comune e un front specifico per ciascuno

«In Val di Cornia abbiamo una lunga tradizione di collaborazione: già trent'anni fa lavoravamo assieme sui piani regolatori interurbani» precisa con una punta d'orgoglio Giampaolo Pioli, presidente del Circondario e sindaco di Suvereto.

Il Circondario, che è retto da un proprio regolamento ed è dotato di autonomia amministrativa, tecnica e contabile, di poteri organizzativi e regolamentari, è stato formalmente istituito con deliberazione del Consiglio provinciale di Livorno nel 1998 a seguito di un percorso di concertazione tra Regione Toscana, Provincia di Livorno e Comuni di Campiglia Marittima, Piombino, San Vincenzo, Sassetta e Suvereto. Dopo un periodo di sperimentazione durato alcuni anni, la Provincia ha deliberato la sua definitiva istituzione, a partire dal 2005.

Ora, con le nuove normative introdotte dallo Stato per razionalizzare risorse e personale dei Comuni, specie dei più piccoli sotto i 3 mila abitanti, i sindaci delle amministrazioni interessate sono concordi nell'individuare una nuova forma di associazionismo istituzionale: il prossimo anno, quindi, il Circondario lascerà posto all'«Unione dei Comuni della Val di Cornia».

«L'esperienza del Circondario è stata assolutamente

importante – ha spiegato Pioli – ma si tratta di una forma di associazionismo sperimentale che non ha personalità giuridica e, di conseguenza, non può essere definitiva». L'Unione, al contrario, avrà una forma giuridica precisa che consentirà ai Comuni di aumentare quanto di positivo è stato fatto fino ad ora. «L'Unione, di cui non fa parte la Provincia, è un atto di forte volontà politica: permette di mettere insieme più risorse possibili, facendo economia, e nello stesso tempo mantenere vivi i singoli Comuni, che non possono allontanarsi dai cittadini» sottolinea ancora il sindaco di Suvereto. Per semplificare, insomma, in questo nuovo «sistema» il back office verrà messo il più possibile insieme, ma il front office rimarrà dei Comuni. Il passaggio (un'opportunità per i sindaci dell'area di dare maggiore forza istituzionale al territorio) dovrebbe essere completato nei primi mesi del 2010: a quel punto sarà la seconda o la terza Unione toscana, dopo quella della Valdera e insieme a quella del Valdarno. Attualmente dalla Provincia derivano le competenze amministrative su agricoltura, ambiente, politiche del lavoro, orientamento e formazione, cultura e beni culturali. Al Circondario fanno poi capo le funzioni gestite in forma associata dai Comuni dell'area: urbanistica (sit e cartografia, regolamento edilizio unico, piani attuativi e piani strutturali), valutazione d'impatto ambientale, statistica, catasto dei boschi percorsi dal fuoco e dei pascoli situati entro cinquanta metri percorsi dal fuoco, sportello unico per le attività produttive, vincolo idrogeologico, procedimento unico per la concessione dei contributi per l'abbattimento delle barriere architettoniche, ufficio di supporto giuridico alle funzioni associative, protezione civile, ufficio per gli espropri, servizi informatici e telematici, relazioni sindacali e formazione del personale.

«Ma vorremmo arrivare a gestirne assieme tante altre: l'ufficio paghe, per esempio, o la polizia municipale» conclude Pioli, che faranno da «traghettatrici» dal Circondario all'Unione. (I.Z.)

Fare di più con meno. È questo lo slogan scelto dal Circondario della Val di Cornia, associazione dei Comuni di Campiglia Marittima, Piombino, San Vincenzo, Sassetta e Suvereto, nata nel 1998 allo scopo di favorire e governare il processo di sviluppo locale, soprattutto sul piano economico, ambientale e culturale, avvicinare al territorio funzioni di governo prima esercitate a livello provinciale, accrescere e istituzionalizzare la capacità di coordinamento delle politiche comunali.

Dal 2002 ad oggi il Circondario ha gestito, in forma associata, una serie di uffici e servizi, ottenendo importanti risultati per quanto riguarda il coordinamento urbanistico, lo sviluppo dei sistemi informatici (nuovi siti web), il vincolo idrogeologico.

IL PUNTO I nomi

Andrea Barducci, presidente della Provincia di Firenze.

Daniele Formiconi, responsabile ANCI Area Piccoli Comuni, Unioni, Associazionismo.

Agostino Fragai, assessore alle Riforme istituzionali e ai rapporti con gli enti locali della Regione Toscana.

Mauro Guerra, vicesindaco di Tremezzo (CO) e coordinatore nazionale ANCI Piccoli Comuni.

Luigi IZZI, dirigente responsabile Settore affari istituzionali e delle autonomie locali della Regione Toscana.

Luca Lunardini, sindaco di Viareggio.

Ivan Mencacci, sindaco di Lari.

Riccardo Nocentini, sindaco di Figline Valdarno.

Giampaolo Pioli, sindaco di Suvereto.

Paolo Rossi, responsabile Polo Alta Valdera.

Marco Semplici, sindaco di San Piero a Sieve.

Dimitri Tasso, coordinatore nazionale ANCI Unioni di Comuni e vicesindaco di Montiglio Monferrato (AT).

Giovanni Xilo, consulente ANCI.

Affari generali

Responsabile: Roberto Bozzi, sindaco del Comune di Castelnuovo Berardenga

Unioni di Comuni: Riccardo Nocentini, sindaco del Comune di Figline Valdarno

Città d'identità e produzioni tipiche: Roberto Bozzi, sindaco del Comune di Castelnuovo Berardenga

Piccoli comuni e Politiche della montagna: *da nominare*

Affari istituzionali

Responsabile Alessandro Capecchi, consigliere del Comune di Pistoia

Ordinamento istituzionale: Alessandro Capecchi, consigliere del Comune di Pistoia

Partecipazione: Ettore Neri, sindaco del Comune di Seravezza

Consigli comunali e Pari opportunità ed elette: *da nominare*

Diritti di cittadinanza

Responsabile: Ilaria Bugetti, sindaco di Cantagallo

Servizio Civile: Ilaria Bugetti, sindaco del Comune di Cantagallo

Immigrazione: Luca Menesini, assessore del Comune di Capannori

Politiche giovanili: Cristian Pardossi, assessore del Comune di Castelnuovo di Sotto

Informagiovani: Lucia De Robertis, assessore del Comune di Arezzo

Politiche dello sport: Matteo Franconi, assessore del Comune di Pontedera

Rapporti con il Terzo Settore: *da nominare*

Finanza locale

Responsabile: Angelo A. Zubbani, sindaco del Comune di Carrara

Governo del territorio

Responsabile: Maurizio Viligiardi, sindaco del Comune di San Giovanni Valdarno

Urbanistica: Simone Gheri, sindaco del Comune di Scandicci

Infrastrutture e Trasporto pubblico locale: Bruno Picchi, assessore del Comune di Livorno

Lavori Pubblici e sicurezza luoghi di lavoro: Maurizio Viligiardi, sindaco del Comune di San Giovanni Valdarno

Casa e Edilizia residenziale pubblica: Ylenia Zambito, assessore del Comune di Pisa

La Toscana, le Toscare

Responsabile: Fabio Tinti, sindaco del Comune di Castagneto Carducci

Turismo e marketing del territorio: Fabio Tinti, sindaco del Comune di Castagneto Carducci

Politiche culturali: Fabio Incatasciato, sindaco del Comune di Fiesole

Cooperazione territoriale: Alessandro Caporali, assessore del Comune di Arezzo

Cooperazione internazionale e pace: Sauro Testi, sindaco del Comune di Bucine

Politiche dell'ambiente

Responsabile: Sabrina Sergio Gori, sindaco del Comune di Quarrata

Difesa del suolo: Marco Brogi, sindaco del Comune di Capolona

Rifiuti: Sabrina Sergio Gori, sindaco del Comune di Quarrata

Cave: Andrea Ofretti, assessore del Comune di Massa

Elettromagnetismo: Pier Paolo Fiorenzani, assessore del Comune di Siena

Politiche dell'innovazione

Responsabile: Paolo Panattoni, sindaco del Comune di San Giuliano Terme

Personale ed organizzazione: Paolo Panattoni, sindaco del Comune di San Giuliano Terme

E-government: Luca Leone, assessore del Comune di Lucca

Politiche del mare

Responsabile: Eleonora Baldi, sindaco del Comune di Follonica

Economia del mare: Eleonora Baldi, sindaco del Comune di Follonica

Demanio marittimo: Umberto Buratti, sindaco del Comune di Forte dei Marmi

Insularità: Ruggero Barbetti, sindaco del Comune di Capoliveri

Risorse

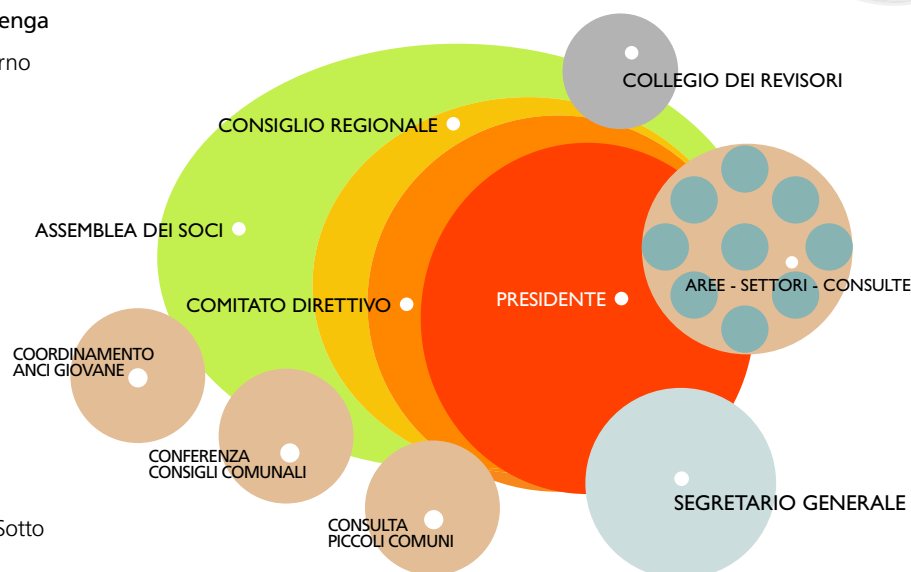
Responsabile: Luigi Coppola, consigliere del Comune di Piombino

Energie: Marzio Flavio Morini, sindaco del Comune di Scansano

Acque minerali: Renzo Verdi, sindaco del Comune di Santa Fiora

Protezione civile: Paolo Ghezzi, vicesindaco del Comune di Pisa

Politiche termali: Paolo Panattoni, sindaco del Comune di San Giuliano Terme



Sicurezza e legalità

Responsabile: Luca Lunardini, sindaco del Comune di Viareggio

Politiche della sicurezza e polizia municipale: Elio Cappellini, assessore del Comune di Lucca

Legalità: Sabrina Sergio Gori, sindaco del Comune di Quarrata

Sviluppo economico

Responsabile: Mauro Favilla, sindaco del Comune di Lucca

Economia: Vittorio Gabbanini, sindaco del Comune di San Miniato

Agricoltura e sviluppo rurale: Ivan Mencacci, sindaco del Comune di Lari

Commercio: Dario Nardella, vicesindaco del Comune di Firenze

Servizi pubblici locali: Goffredo F. Borchi, vicesindaco del Comune di Prato

Welfare e sanità

Responsabile: Giorgio Del Ghingaro, sindaco del Comune di Capannori

Scuola e politiche dell'infanzia: Rosa Maria Di Giorgi, assessore del Comune di Firenze

Lavoro e formazione: Claudio Toni, sindaco del Comune di Fucecchio

Assistenza sociale e sanitaria: Giorgio Del Ghingaro, sindaco del Comune di Capannori

Conferenza dei Consigli Comunali *da nominare*

Consulta dei Piccoli Comuni

Coordinatore: Pierandrea Vanni, sindaco del Comune di Sorano

Massimiliano Mugnaini, sindaco del Comune di Montemignaio

Pierandrea Vanni, sindaco del Comune di Sorano

Roberto Rappuoli, sindaco del Comune di San Quirico

Loreno Lino Mori, sindaco del Comune di Filattiera

Michele Giannini, sindaco del Comune di Vergemoli

Sandro Cerri, sindaco del Comune di Montecatini in Val di Cecina

Marco Semplici, sindaco del Comune di San Piero a Sieve

Marcello Melani, sindaco del Comune di Sambuca Pistoiese

Ilaria Bugetti, sindaco del Comune di Cantagallo

Coordinamento delle Unioni di Comuni

Coordinatore: Riccardo Nocentini, sindaco del Comune di Figline Valdarno

Coordinamento Anci Giovane

Coordinatore: Cristian Pardossi, assessore del Comune di Castelnuovo di Sotto

Informagiovani

Responsabile politico: Lucia De Robertis, assessore del Comune di Arezzo

Segreteria tecnica: Annalisa Bracco, dirigente del Comune di Firenze

Consulta città medie

Coordinatore: Alessandro Franchi, sindaco del Comune di Rosignano M.mo

“Se io ho questo nuovo media: la possibilità cioè di veicolare in un microsecondo un numero enorme di informazioni, mettiamo caso a un 'aborigeno' dalla parte opposta del pianeta. Ma il problema è: Aborigeno, io e te, che c... se dovemo di'? C. Guzzanti

Twitter strategy

Il Governo inglese ha pubblicato un documento per l'uso di Twitter da parte dei ministeri e delle agenzie governative. Il documento ha una valenza interessante nello sviluppo della comunicazione pubblica, perché riconosce uno strumento molto diffuso, Twitter, come elemento ad uso anche delle pubbliche amministrazioni, ma anche perché il "Template Twitter strategy for Government Departments" è una formidabile guida per un uso pubblico di Twitter. Per questo ne consigliamo vivamente la lettura a chi si occupa di comunicazione pubblica.

Le forme di comunicazione si evolvono molto rapidamente, quelle finora utilizzate sono sempre più affiancate dai social network. Twitter è uno strumento di indubbio valore e di sviluppi inimmaginabili. Il Governo inglese ha percorso i tempi.

All'inizio del documento troviamo una specie di sunto di Twitter, delle opportunità offerte e dei rischi da cui guardarsi. "Twitter è una piattaforma 'microblogging' che consente agli utenti di postare brevi messaggi di testo (fino a 140 caratteri di lunghezza) e conversare con altri utenti attraverso i loro telefoni cellulari o web browser. A differenza di e-mail o messaggi di testo sui telefoni cellulari, queste conversazioni hanno luogo in pubblico".

La premessa rende bene ciò che Twitter rappresenta in questo momento. Il microblogging è una piattaforma di massa. Usarlo è facile e costa poco in termini di risorse utilizzate. Ci si può connettere anche da una postazione remota, inviando sms da un telefonino. Alcune ricerche stanno dimostrando la possibilità che i social network sostituiscano le mail come strumento di comunicazione interpersonale. L'altro elemento che impone Twitter all'attenzione, anche dei comunicatori pubblici, è la sua diffusione. Il dato importante è comprendere come un fenomeno prima snobbato come futile, si dimostri utile per raggiungere in tempo reale masse di cittadini altrimenti escluse dalla comunicazione pubblica.

L'aspetto delle risorse limitate necessarie per il suo uso è una caratteristica non trascurabile. Per usare Twitter quello che conta sono le idee e non gli strumenti informatici che si usano. La diffusione delle attrezzature ha creato l'illusione di una diffusione di massa dell'informatica. Per superare l'uso solo passivo di internet è necessario dotare le persone di strumenti semplici e rapidi.

Il documento del Governo inglese per l'uso

di Twitter nelle pubbliche amministrazioni britanniche pone alcuni obiettivi che ci sembra utile riportare, rappresentando un'ottima indicazione utile anche dalle nostre parti.

- Estendere la portata dei messaggi dell'Amministrazione esistenti on-line (ad esempio, notizie, discorsi, aggiornamenti web, i video di YouTube) mediante la costruzione di relazioni con il pubblico interessato compresi gli intermediari, le parti interessate e opinionisti come i giornalisti e blogger. Attualmente tutte le principali Amministrazioni pubbliche sono dotate di siti internet e di posta elettronica. Twitter permette di interagire più velocemente e frequentemente con i cittadini. Secondo molti opinionisti la posta elettronica che noi conosciamo verrà sostituita dai post di Twitter.

- Fornire un'informale voce 'umana' dell'Amministrazione per promuovere con i messaggi aziendali la comprensione e l'impegno. Twitter per la struttura essenziale costringe gli estensori dei post ad un linguaggio più informale e diretto. Tale prerogativa avvantaggia la possibilità di comprensione dell'attività dell'Amministrazione.

- Fornire autorevolezza e credibilità, aumentando la visibilità dell'Amministrazione. Twitter permette un uso più esteso delle potenzialità della rete. L'utilizzo di tale strumento da parte delle Amministrazioni aumenta il loro ruolo e permette una più capillare diffusione delle informazioni.

- In linea con la politica del Governo britannico (Digital Britain; Cabinet Office Digital

Engagement policy and Power of Information) dimostrare l'impegno e la comprensione dei canali digitali con l'uso esemplare di questo canale emergente. I Governi avanzati cercano di adeguarsi ai mutamenti negli strumenti di comunicazione. Avere un canale Twitter ben funzionante permette di dimostrare tale impegno.

- Fornire al pubblico un ulteriore canale a basso impatto per interagire con l'Amministrazione per fornire un feedback, chiedere aiuto e suggerire idee. Il canale Twitter è uno strumento che richiede strumenti non molto avanzati per comunicare. Anche un telefonino di ultima generazione permette d'inviare messaggi Twitter e ricevere eventualmente un riscontro.

- Monitorare le citazioni su Twitter relative all'Amministrazione e le conseguenze delle iniziative politiche, avendo la possibilità di intervenire per risolvere i problemi e le insoddisfazioni e correggere le inesattezze nelle informazioni circolanti.

- Promozione diretta di eventi (come iniziative politiche, vertici o convegni). La partecipazione online attraverso Twitter permette anche a chi è impossibilitato alla partecipazione di essere presente nei momenti salienti.

Il documento "Template Twitter strategy for Government Departments" può essere scaricato al seguente indirizzo:

<http://blogs.cabinetoffice.gov.uk/digitalengagement/file.axd?file=2009%2f7%2f20090724twitter.pdf>



PERCORSI

DI CITTADINANZA



In Toscana biblioteche aperte al mondo

Da quella appena inaugurata a Prato a quelle di Pistoia e di Scandicci, le biblioteche della regione si caratterizzano per una vocazione non soltanto multiculturale, ma anche multi-etnica. E, di conseguenza, crescono anche gli utenti stranieri. E le associazioni che si occupano della loro integrazione

Il 16 novembre a Prato è stata inaugurata nell'ex-Cimateria Campolmi la nuova biblioteca Lazzeriniana, che ha subito avuto oltre mille utenti quotidiani. Già dieci anni fa, l'inaugurazione della sezione multiculturale "Senghor" fu un evento non solo locale: non era usuale presentare 400 titoli in cinese, altrettanti in albanese, 300 in arabo, una biblioteca specialistica in intercultura, periodici in cinese, arabo, albanese, francese e inglese. Scegliemmo la strada di una centralizzazione delle raccolte in lingua: troppo importante era il messaggio – la biblioteca pubblica come opportunità per i nuovi cittadini – perché l'offerta fosse dispersa nelle diverse sezioni di classificazione. Il progressivo arricchirsi delle strategie di servizio è dovuto a un intreccio fra processi diversi: la biblioteca come luogo di aggregazione intorno a bisogni di apprendimento (nel 2008 aveva una presenza quotidiana di circa 400 persone, di cui il 20-25% non italiane), la costruzione di uno staff multi-etnico e di una rete di consulenti e collaboratori, il decen-

tramento delle raccolte e dei servizi, sia all'interno della biblioteca che della rete bibliotecaria urbana. Dal 2003 la biblioteca è polo regionale di documentazione interculturale, nel cui funzionamento confluiscono le competenze della Lazzeriniana nel campo delle biblioteche multilingue e dei servizi differenziati a comunità di recente immigrazione e quelle del Centro di Documentazione di Arezzo nel campo della formazione e aggiornamento dei docenti e nella costruzione di scaffali multiculturati. Il polo assicura a tutte le biblioteche multiculturati toscane la consulenza per gli acquisti, l'organizzazione e la catalogazione delle raccolte in lingua, l'erogazione dei servizi bibliotecari per immigrati, la costituzione di un fondo specialistico su multiculturalità, educazione interculturale e insegnamento dell'italiano come seconda lingua, la formazione e l'aggiornamento dei bibliotecari, il prestito fra biblioteche di libri in lingua e di materiali a carattere multiculturale didattico. Dal 2006 è stato attivato lo "scaffale multiculturale circolante", che conta cir-

ca 1800 testi in lingua (1200 presso la Lazzerini), che nel 2008 ha avuto 18 biblioteche utenti. Nella nuova Lazzerini la scommessa sull'interazione di pubblici diversi implica una dimensione fortemente interculturale nei flussi di comunicazione, nell'organizzazione delle raccolte, nell'erogazione dei servizi informativi. La sezione multiculturale viene così "disaggregata" in aree diverse, configurando così in tutti gli spazi una ricca biblioteca multilingue con raccolte in lingua albanese (650), arabo (1100), cinese (1250), russo (450), urdu (510). Multiculturalità, immigrazione, educazione interculturale trovano collocazione nella sala fondi speciali, il luogo in cui si trovano raccolte documentarie costruite in risposta a bisogni di operatori, intellettuali, cittadini che vogliono partecipare al governo dei processi di cambiamento e dell'interpretazione della città plurale.

Franco Neri

Direttore della Biblioteca Lazzerini di Prato

Anche a Scandicci la biblioteca multiculturale

di OLIVIA BONGIANNI



VALORIZZARE IL PUNTO DI VISTA DELL'ALTRO

«La politica dovrebbe avere più attenzione per la cultura. Esistono realtà interessanti da valorizzare anche al di fuori dei canoni culturali tradizionali, penso ad esempio ai linguaggi urbani e alle tante subculture che stanno nascendo, soprattutto ad opera dei giovani». Con queste parole Pape Diaw, dell'Arci regionale, interviene sul tema del confronto e dell'integrazione tra culture. E con riferimento agli eventi promossi dalla biblioteca di Scandicci, afferma: «È difficile trovare iniziative del genere, invece questi argomenti sono le sfide del futuro. Il cinema, la letteratura dovrebbero sempre di più far parte delle nostre attività, perché questa è una delle strade da percorrere per valorizzare il punto di vista dell'altro, che è molto importante, e per far arrivare messaggi nuovi ad una società che spesso non è capace di ascoltare». Pape Diaw interverrà sabato 13 febbraio nell'ambito dell'iniziativa "Sguardi sul presente" (ore 16.30) Fiabe dal mondo nella Biblioteca dei Ragazzi, nel corso della quale Marco Aime presenterà il libro "Una bella differenza. Alla scoperta della diversità del mondo". Il libro è un dialogo tra uno zio e due nipotine sul tema della diversità, una sorta di piccolo "corso di antropologia" che vuole invitare a guardare il mondo da un'altra prospettiva e a riflettere sulle differenti concezioni che i diversi popoli hanno del tempo, dello spazio e delle relazioni interpersonali (O.B.).

La biblioteca come luogo di incontro con le comunità straniere presenti sul territorio e come strumento per promuovere e sostenere con efficacia nuovi percorsi di cittadinanza. Dal prossimo 13 febbraio anche la biblioteca di Scandicci avrà la sua sezione multiculturale, chiamata "Culture del mondo": «Una sezione su cui vogliamo puntare - spiega la presidente di Scandicci Cultura, Teresa Megale - vista l'importanza dei volumi che trattano di cittadinanza e multiculturalità. Abbiamo in programma anche diverse iniziative con antropologi ed esperti». Se attualmente in biblioteca - ci viene spiegato - libri in lingua originale sono già presenti nel Fondo generale (ad esempio "Il piccolo principe" è disponibile in varie lingue), la nuova sezione che aprirà i battenti a breve conterrà libri, film, riviste, supporti didattici, musiche in lingua. Si stanno acquistando anche corsi di lingua, ad esempio di arabo, cinese, russo.

L'obiettivo è di rendere questa nuova sezione «uno spazio da costruire insieme, uno scaffale in divenire, risorse permettendo - spiega Megale - da presentare in una giornata aperta alla città e da alimentare anche con l'aiuto della comunità straniera presente sul territorio».

Attualmente - ci viene raccontato - sono moltissimi gli utenti stranieri che frequentano la biblioteca di Scandicci, soprattutto albanesi e in generale dell'est Europa. Moltissime sono anche le famiglie con bambini piccoli, per le quali la biblioteca vuole rappresentare un punto di aggregazione.

Il 9 gennaio, ad esempio, nell'ambito del programma di eventi "Un bastimento carico di..." è stato organizzato il laboratorio "Il tè dell'imperatore", un momento di integrazione pensato apposta per le famiglie, strutturato in forma di dialogo interculturale attraverso fiabe e letture in lingua italiana e albanese.

L'obiettivo di questa, e delle moltissime altre iniziative in programma, è di fare della biblioteca un luogo accogliente, uno scrigno di saperi e culture, un centro di informazioni per tutta la comunità.

Uno spazio, insomma, sempre più aperto al mondo e alle sue trasformazioni culturali, con un'attenzione particolare al coinvolgimento attivo delle persone, soprattutto di quelle più distanti dalla fruizione dei servizi culturali e con un occhio di riguardo verso le giovani generazioni, alle cui esigenze la Biblioteca di Scandicci si è da sempre dimostrata particolarmente interessata.

Per ulteriori informazioni sulle iniziative in programma: www.scandiccicultura.it

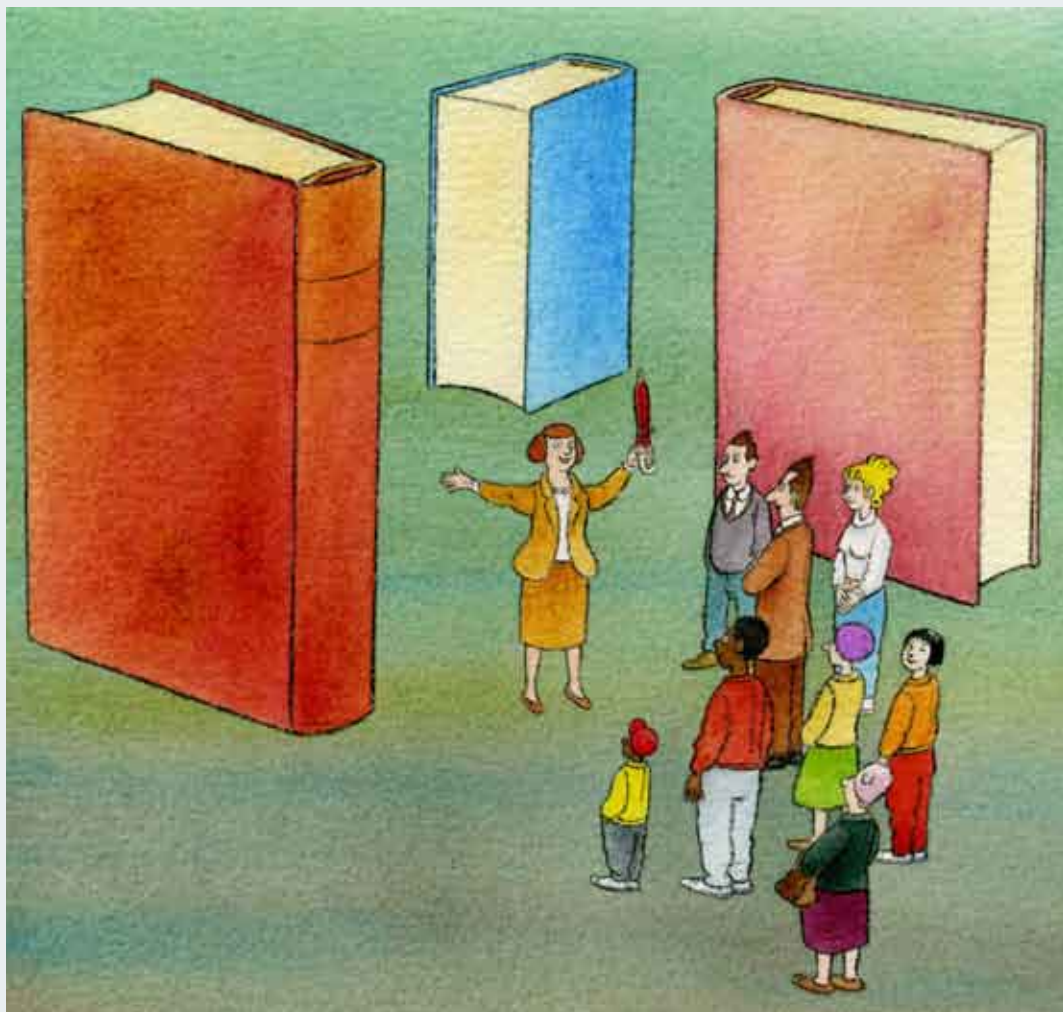
Pistoia e l'identikit degli utenti

Quali sono i bisogni e i consumi culturali degli stranieri che vivono a Pistoia? A questa domanda ha cercato di rispondere la ricerca condotta tra maggio e luglio scorsi presso 16 biblioteche pubbliche della Rete provinciale pistoiese, tra cui la San Giorgio, il Centro interculturale del Comune di Pistoia e lo Sportello per migranti della Valdinievole. Complessivamente sono stati 357 i questionari raccolti: 177 presso le biblioteche e 180 presso i centri territoriali. Obiettivo dell'indagine era quello di tracciare un identikit degli utenti stranieri che frequentano le biblioteche e di verificare il loro grado di conoscenza e soddisfazione rispetto ai servizi offerti. Ecco alcuni risultati. Le donne sono il 60% e più della metà degli intervistati ha un'età compresa tra i 15 e i 34 anni. Gli albanesi risultano il gruppo più numeroso con il 33,89% di presenze, seguiti da marocchini (15,97%), rumeni (10,64%), ucraini e russi che complessivamente arrivano al 6% e da altre 47 altre nazionalità che oscillano dall'1 al 2%. Il 33% degli intervistati è presente in Italia da 7-12 anni, il 29% da 1-3 anni. Il 33% degli intervistati possiede il diploma di scuola superiore, il 32,2% la licenza media, il 19% è laureato, il 12,6% la licenza elementare. Il livello di istruzione è molto elevato, così come la conoscenza dell'italiano (il 37% dichiara di conoscerlo ottimamente), mentre rispetto alla situazione lavorativa il 45,4% del campione è occupato e il 23,9% studia (tra questi il 22,4% è studente universitario).

Il 65,8% degli intervistati frequenta una biblioteca. L'utenza giovanile (fino a 24 anni) è la più presente. I servizi più utilizzati sono il prestito e la consultazione dei libri (31,53%), l'utilizzo di Internet (17,77%) e in percentuale minore il prestito o la visione di film (13,07%). La soddisfazione per il servizio offerto è molto alta, dato che il 50,2% dichiara di essere molto soddisfatto e il 47,6 abbastanza.

SAN GIORGIO E LO SCAFFALE MULTICULTURALE

Alla Biblioteca San Giorgio è stato istituito uno "scaffale multiculturale" con testi per imparare l'italiano, volumi sugli usi e costumi dei vari Paesi, libri in lingua albanese, romena, araba e russa. Sono inoltre presenti periodici in albanese, romeno, cinese, arabo, bengali, punjabi e russo e, presso il Centro di documentazione, riviste internazionali su tematiche interculturali. Per gli utenti di madrelingua araba e russa sono state messe a disposizione due postazioni internet dotate di tastiere con caratteri arabi e cirillici.



Studiare a Firenze

Colloquio con **MATIAS MESQUITA** a cura di Sara Denevi

«**L**ibri e studio sono un buon sistema di integrazione e tramite la cultura si possono svelare meccanismi di uguaglianza che ci accomunano nelle diversità». Il coordinatore dell'Associazione degli studenti universitari stranieri di Firenze, Matias Mesquita, ci parla dell'associazione che si è costituita l'anno scorso. Nell'ateneo fiorentino sono circa tremila gli studenti stranieri che hanno intrapreso un percorso di studio. Molti studenti sono africani come Matias, ma ci sono anche albanesi, peruviani, siriani e iraniani, europei orientali, solo per citarne alcuni. «Gli studenti stranieri – ci spiega il coordinatore dell'associazione – si sono ritrovati per cercare soluzioni ai problemi più immediati: permesso di soggiorno, tessera sanitaria, casa e lavoro. Molta attenzione è dedicata alle attività culturali, soprattutto alle presentazioni di libri e alle proiezioni cinematografiche. Alla casa dello studente di viale Morgagni, dove si trova la sede dell'associazione, stiamo creando un centro interculturale, catalo-

gando i libri per organizzare la biblioteca grazie al supporto di quella delle Oblate e dell'Azienda per il diritto allo studio. Ogni martedì ci sono incontri aperti a tutti con proiezioni cinematografiche». Matias Mesquita parla della difficoltà di organizzare esperienze di questo tipo, della mancanza di spazi e di strumenti utili alla catalogazione dei materiali, ma anche la necessità di accordi con gli uffici di Comune e Provincia. «Il direttore dell'Azienda per il diritto allo studio, Enrico Maria Peruzzi, così come l'ex presidente del Consiglio comunale di Firenze, Eros Crucolini, hanno dimostrato interesse nell'essere nostri interlocutori, ma manca una politica vera di sostegno da parte dell'Università. Spesso infatti sono unicamente gli studenti italiani che ci affiancano nelle attività. Quest'anno siamo riusciti anche ad avere tre rappresentanti negli organi di facoltà e siamo andati a parlare in una scuola superiore per l'orientamento universitario, ma senza finanziamenti rimane difficoltoso continuare con le attività».

Donne, motori e pregiudizi

Un percorso formativo di provata utilità, rivolto agli allievi delle scuole superiori, riguarda la riflessione sulle percezioni dei fenomeni sociali, come l'immigrazione, con l'analisi delle dicerie di senso comune e dei titoli dei giornali.

Il percorso si avvale di filmati e giochi grafici, che attirano l'attenzione degli allievi e favoriscono la discussione. In alcuni casi si è aperto un vero e proprio laboratorio di analisi sulla costruzione sociale dello straniero nei *media*, e si sono svolti approfondimenti efficaci su temi di linguistica testuale e di pragmatica linguistica.

Anche se gli interventi sono stati effettuati per lo più in classi ritenute "difficili", l'équipe che vi ha lavorato non ha incontrato serie difficoltà nel rapporto con gli allievi, in genere disponibili, lamentando, in alcuni casi, la partecipazione scarsa o distaccata dei docenti - specie di quelli che si stupivano della buona partecipazione dei loro allievi alla discussione pacata. Altri docenti hanno partecipato, si sono messi in gioco e hanno manifestato una spiccata soddisfazione per le attività ospitate.

Accanto all'analisi, spesso divertente, di improbabili leggende metropolitane (la zingara rapitrice, la scomparsa dei gatti in una frazione dopo l'arrivo dei cittadini cinesi), e delle dicerie più squalificate, emergono dicerie e leggende di più antica data, a suggerire la persistenza di un immaginario confuso, impaurito, meschino, in un contesto di forte deprivazione culturale, in cui, dopo avere rinunciato, per la sua incomprensibilità, a ogni allusione biblica o evangelica o di letteratura, ci si azzarda ogni tanto a ricavare un esempio da Elio e le storie tese (il 20% ha mostrato di conoscerne l'esistenza, senza rico-

noscere il testo citato) o da Aldo, Giovanni e Giacomo (di poco superiore la notorietà).

Così è dell'immagine "donne al volante - pericolo costante", emersa in una quinta professionale di soli maschi: la convinzione (generalizzata) che le donne guidino peggio degli uomini è stata di-

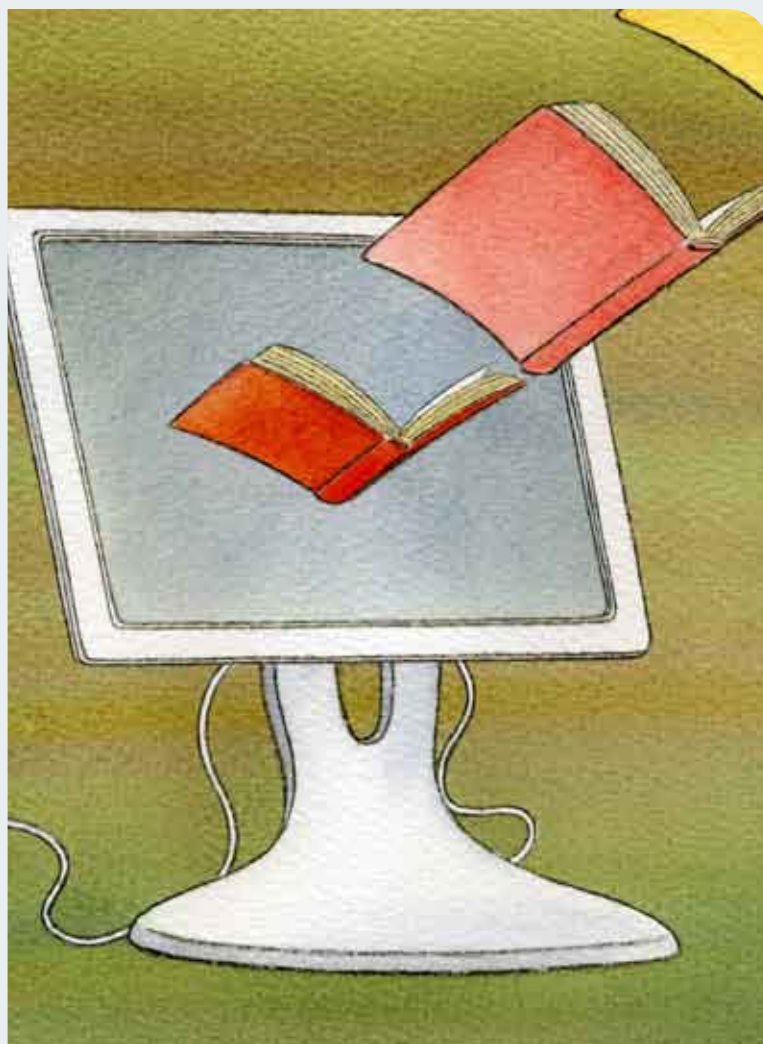
scussa con tanta civica pazienza dai ragazzi, che hanno preso atto dello sgretolamento delle proprie argomentazioni (una proverbiale da caserma, supposte statistiche, esperienze male interpretate e generalizzate), che tale diceria è stata usata anche in altre classi per suscitare una riflessione di meto-

do, utile anche per esaminare altri stereotipi. Alcune argomentazioni sono state, nella loro paradossalità, rivelatrici: come quella di una ragazza che sottoscriveva il pregiudizio, esteso soprattutto nella parte maschile della classe, raccontando un incidente che avrebbe avuto per causa la sprovvedutezza di un'anziana conduttrice ed evitato per miracolo grazie alla propria bravura di scooterista, senza far caso alla propria appartenenza al genere svalutato.

In una classe vivace e segnata da forti presenze femminili si è verificato uno strano intoppo. Raccontavamo agli allievi che molti adulti, messi al corrente della persistenza della convinzione secondo cui le donne sono meno capaci nella guida degli uomini, commentano: "Ancora questa storia, nel 2009 e in ragazzi giovani?".

Ci ha pensato, al volo, una docente, che fino ad allora aveva contribuito al dibattito chiacchierando in maniera indiscriminata, a ribadire che tra gli adulti che lei conosce non è affatto così: suo fratello, per esempio, ha sempre sostenuto che lei non è capace, e lo sostiene ancora. Con questa generalizzazione si rintuzzava, da parte di un educatore, un elemento di tensione conoscitiva (andamento nel tempo del pregiudizio, attese nei confronti di una generazione che alcuni immaginano salva da tale "boiata pazzesca", per dirla con Villaggio). Ma soprattutto si rinforzava una considerazione critica, che nel frattempo i formatori si erano scambiata, sulla placida accettazione di un pregiudizio antifemminile da parte anche di donne adulte che non perdono occasione per ribadire un altro stereotipo: quello che contrappone, in astratto, la propria emancipazione alla scarsa considerazione di cui la donna gode nell'Islam.

Stranieri e media, stranieri e ordinari pregiudizi. Dalle vere e proprie leggende metropolitane nasce un immaginario collettivo confuso. Il caso di scuola della donna al volante



Le immagini sono state create da Cecco Marinello per il sito della biblioteca Lazzarini www.bibliotecalazzarini.prato.it

Promosso da



VII Meeting formativo

L'impatto della Finanziaria 2010 sui bilanci degli enti locali



Il tradizionale incontro fra amministratori, funzionari, dirigenti ed esperti della pubblica amministrazione locale, per approfondire i provvedimenti finanziari che riguardano i bilanci degli enti locali.

Mercoledì 20 Gennaio 2010

Viareggio Versilia Congressi

Principe di Piemonte viale Marconi 130, Viareggio

PROGRAMMA

Ore 9³⁰

Registrazione Partecipanti

Ore 10⁰⁰

Sessione Plenaria

Saluti istituzionali

Angelo Andrea Zubbani *Responsabile Finanza locale AncI Toscana, Sindaco di Carrara*

Luca Lunardini *Sindaco di Viareggio*

Giuseppe Bertolucci *Assessore al Bilancio della Regione Toscana*

Stefano Baccelli *Presidente della Provincia di Lucca*

Coordina

Gianni Trovati *Giornalista de "Il Sole-24 Ore"*

Introduzione generale

Flavio Delbono **Delegato ANCI per la Finanza locale, Sindaco di Bologna*

Il patto di stabilità 2010: le novità, le criticità, le soluzioni operative

Silvia Scozzese *Direttore scientifico IFEL*

Le risorse 2010 per il sostegno delle comunità locali

Riccardo Narducci *Consulente AncI Toscana e ANCI*

La nuova regolamentazione dei contratti derivati: i compiti degli enti, i rapporti con gli Istituti di credito

Umberto Cherubini *Università di Bologna, Consulente ANCI*

Il rapporto tra federalismo fiscale e federalismo istituzionale

Veronica Nicotra *Componente della Commissione tecnica e Rappresentante ANCI nel Comitato di presidenza della Commissione*

La manovra economica e finanziaria e alcuni degli effetti sui comuni toscani

Stefania Lorenzini *Dirigente IRPET*

Chiusura dei lavori della mattinata

Alessandro Cosimi *Presidente AncI Toscana, Sindaco di Livorno*

Ore 13³⁰

Intervallo per il pranzo

Sessioni Parallele

1° sessione

Personale

Annalisa D'Amato *Responsabile ANCI istituzioni, personale e relazione sindacali*

2° sessione

Servizi pubblici locali

Harald Bonura *Avvocato amministrativista esperto di Servizi pubblici e locali - Consulente ANCI*

Carlo Paolini *Responsabile scuola interregionale SSPAL*

**in attesa di conferma*

Durante le sessioni parallele sarà possibile porre domande e formulare quesiti.



Regione Toscana
Diritti Valori Innovazione Sostenibilità



CISPES Confservizi TOSCANA

anci
toscana

Famiglia numerosa Bolletta più leggera



È un'iniziativa
dell'Assessorato alle Politiche Sociali della Regione Toscana
in collaborazione con
Anci Toscana, Cispel Confservizi Toscana,
Associazione nazionale famiglie numerose

Dal 15 gennaio al 15 marzo 2010
le famiglie toscane con **4 o più figli**
possono presentare richiesta per ottenere **contributi**
per il pagamento delle **bollette dell'acqua**
per uso domestico per l'anno 2010

Per informazioni

Ufficio relazioni con il pubblico della Regione Toscana

Firenze, via di Novoli 26, palazzo A

Lunedì, mercoledì, giovedì 9.00-18.00. Martedì e venerdì 9.00-13.30

Numero Verde 800 860 070. Numero Verde per non udenti 800 8815 15

www.regione.toscana.it/urp

www.famiglienumerose.org

www.ancitoscana.it