FSC Fondo per lo Sviluppo e la Coesione

lab met
LABORATORIO METROPOLITANO DI INNOVAZIONE

Città Metropolitana di Cagliari

LABMET

viaggio di un'agenzia urbana

a cura di Sardarch, Avanzi e Camalacà



Copertina: Fedrigoni Splendorgel EW, 300 g/m^2
Interno: Sappi Magno, 120 g/m^2

ISBN 978-88-5644-025-6

Pubblicazione a cura di:
Città Metropolitana di Cagliari (Isabella Ligia) | www.cittametropolitanacagliari.it
Sardarch (Nicolò Fenu) | www.sardarch.it
Avanzi - Sostenibilità per Azioni (Linda Cossa) | www.avanzi.org
Tamalacà - Tutta mia la città (Valentina Talu) | www.tamalaca.com

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, anche ad uso interno o didattico. Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale purché non danneggi l'autore. Quindi ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita e minaccia la sopravvivenza di un modo di trasmettere la conoscenza. Chi fotocopia un libro, chi mette a disposizione i mezzi per fotocopiare, chi comunque favorisce questa pratica commette un furto e opera ai danni della cultura.

Le fotografie a corredo degli articoli sono state realizzate durante le varie fasi del progetto.

© Illustrazioni: Sardarch (Maurizio Serra) | @mauryserra
© Progetto grafico: Sardarch (Nicoletta Galisai)

Finito di stampare nel mese di Novembre 2024
presso lo Stabilimento Tipolitografico Priulla S.r.l. (Palermo)

LetteraVentidue Edizioni S.r.l.
Corso Umberto I, 106
96100 Siracusa, Italia

Web www.letteraventidue.com
Facebook LetteraVentidue Edizioni
Twitter @letteraventidue
Instagram letteraventidue_edizioni

FSC Fondo per lo Sviluppo e la Coesione

lab met
LABORATORIO METROPOLITANO DI INNOVAZIONE

Città Metropolitana di Cagliari

LABMET

viaggio di un'agenzia urbana

a cura di Sardarch, Avanzi, Tamalacà
con Città Metropolitana di Cagliari

Un progetto di **Città Metropolitana Cagliari**

Sindaci Metropolitani
Paolo Truzzu | Massimo Zedda

Consiglieri Delegati
Umberto Ticca | Stefano Atzori

Direttori generali
Stefano Mameli | Alessandro Sanna

Responsabile di LABMET
Isabella Ligia

Gruppo di lavoro
Maria Federica Cicalò
Nicoletta Guarini
Fosca Vargiu
Claudia Piredda

Assistenza tecnica
Sardarch | www.sardarch.it
Avanzi - Sostenibilità per Azioni | www.avanzi.org
Tamalacà - Tutta mia la città | www.tamalaca.com

Si ringraziano i 17 comuni della Città Metropolitana di Cagliari e tutti gli enti e gli *stakeholder* che hanno attivamente partecipato al processo partecipativo di progettazione del Laboratorio Metropolitano di Innovazione.

Il progetto è finanziato con i Fondi di Sviluppo e Coesione nel ciclo di programmazione 2014-2020 del PSC della Città Metropolitana di Cagliari “Piano Strategico” CUP J21H17000030001.

INDICE

6 Lo sviluppo strategico sostenibile: un nuovo paradigma
di Isabella Ligia

16 La funzione di un'agenzia urbana e la pianificazione strategica
di Claudio Calvaresi

22 Creare un'agenzia urbana
di Linda Cossa e Nicolò Fenu

34 Il senso delle agenzie urbane
di Linda Cossa

44 Il ruolo del GIS nell'Osservatorio di LABMET
di Nicolò Fenu, Valentina Talu e Nicola Solinas

56 Partecipazione civica digitale. Strumenti innovativi e piattaforme.
di Nicolò Fenu

70 Apprendere dalle buone pratiche
di Carlotta Roma

84 Il Manifesto di LABMET
di Sardarch, Avanzi, Tamalacà e Città Metropolitana di Cagliari

LO SVILUPPO STRATEGICO SOSTENIBILE: UN NUOVO PARADIGMA

di Isabella Ligia



Sembrerà banale, ma può la Pubblica Amministrazione diventare Amministrazione Pubblica?

Nell'immaginario comune la Pubblica Amministrazione è un soggetto avulso dalla realtà trasformista e rapida delle evoluzioni cittadine: fatte di persone, imprese, investimenti, bisogni e desideri. Eppure, proprio dentro l'opportunità di amministrare la cosa pubblica risiede il potenziale di uno sviluppo ben direzionato, di chi ha saputo scegliere, programmare e orientare le risorse in modo soppesato, consapevole, sano e sostenibile.

Proprio in questa chiave la Città Metropolitana di Cagliari, ente istituito dal 2016, che abbraccia i diciassette comuni della conurbazione urbana del capoluogo sardo, al di là dei ruoli e dei dettami istituzionali stretti, ha voluto ancor più affermare la propria competenza nella *governance* territoriale, dando avvio, nel 2019, alla stesura del Piano Strategico Metropolitano, durata ben due anni.

Il percorso di redazione dello strumento che, come previsto dalla Legge Delrio n. 56 del 7 aprile 2014, rappresenta linea di indirizzo programmatico del territorio metropolitano, si è da subito caratterizzato dall'ampia partecipazione e apertura verso l'ascolto di tutti gli enti, gli *stakeholder* e i cittadini coinvolti nella trasformazione dei comportamenti e dell'assetto urbano. Si è anche delineato come strumento trasversale nei temi, dinamico nella sua attuazione e multiscalare, per la portata dei progetti e dei soggetti interessati.

È un piano che ha coinvolto 17 sindaci, 2300 cittadini, 430 *stakeholder* ed enti, 120 imprese attive sul territorio e tanti specialisti in varie materie; capace di aver saputo raccogliere 91 progettualità integrate, poi aggregate in azioni di sistema, che guardano e perseguono, attraverso specifiche lenti, lo sviluppo locale in varie forme e in tematismi inusuali e innovativi.

Un fitto percorso di incontri in presenza e online, che ha messo a fattore comune pregi e difetti del contesto, ha consentito di descrivere il territorio, sottolineandone le emergenze (ambientali e al tempo, in piena pandemia, sanitarie), le dinamiche interne, e gli asset, ovvero per punti di valorizzazione futuribile. La lettura e restituzione dell'esistente è stata però pensata in una chiave diversa e fuori dal comune. Sono stati condotti sei *living lab*, dove i maggiori esperti regionali e gli esponenti degli enti coinvolti sui canonici temi (mobilità, trasporti, ambiente, cultura, servizi sociali, educazione, paesaggio, ecc.) sono stati chiamati a ragionare in termini di sviluppo integrato, secondo i seguenti orizzonti:

- dare valore al patrimonio che diventa risorsa – spendibile e fruibile;
- adattarsi al cambiamento climatico con la complicità della natura;
- creare una città H24 – complice il clima, vivibile tutti i giorni e 365 giorni all'anno;
- diventare più connessi e più sostenibili – non solo in termini fisici ma anche digitali;
- valorizzare la centralità nel mediterraneo;
- incentivare l'innovazione e l'inclusività, spingendo verso la ricerca e la transizione.

Un modo di vedere e concepire il ruolo pubblico per nulla scontato, che ha visto tanta creatività, voglia di rivalsa e senso di appartenenza crescere all'interno dell'ente e di tutti i comuni che compongono la struttura.

È proprio questa componente del sentirsi parte integrante di un nuovo paradigma di sviluppo, coeso e sognante, che ha unito gli enti, le parti politiche e tecniche, i cittadini e le associazioni operanti, in un unico grande disegno e in un nascente dinamismo.

Dai *living lab* sono emerse 91 schede di intervento, testate in termini di fattibilità dagli esperti incaricati e suddivise in progetti e politiche. Grazie ad un workshop di *geodesign*, strumento di georeferenziazione, che si basa su una piattaforma e un'interfaccia semplificata nella quale poter inserire progetti da proporre agli altri soggetti coinvolti, in chiave di negoziazione, è stato chiesto a tutti i comuni di provare ad immaginare l'attuazione degli interventi previsti nel piano nei propri territori, avendo la cura di ragionare in chiave metropolitana, evitando attitudini campanilistiche e favorendo il potenziamento reciproco degli effetti di interventi strategici in territori contermini. Nonostante una prima diffidenza e resistenza al cambiamento nell'approccio, tutti i sindaci e gli uffici tecnici hanno cooperato per tradurre quei 91 interventi previsti in una visione olistica di sviluppo, che si delineava già da subito sostenibile, se non altro in termini di modello di *governance*. A seguito di votazioni, basate sulle priorità e le urgenze da affrontare, si sono quindi create delle mappe sistematizzate, tradotte poi in quelle che sono state definite come azioni di sistema: un insieme di progettualità (sia puntuali che trasversali, tangibili o politiche) che costituiscono una traiettoria condivisa e strategica per lo sviluppo della Città Metropolitana, attraverso un modello sostenibile e sinergico; azioni composte da tanti interventi, che come tasselli di un mosaico, compongono un'immagine utile allo scopo di uno sviluppo prefissato. L'immagine definitiva è quella di una città innovativa, sostenibile e resiliente.

Il Piano Strategico Metropolitano ha preso sul serio la sfida della sostenibilità, integrando strettamente le sue quattro dimensioni: ambientale, finanziaria, sociale e di *governance*.
Infatti, votato all'unanimità, il piano è stato correlato di un importante modello di indicizzazione degli interventi rispetto alla loro rispondenza agli indicatori di finanziabilità dei fondi di coesione, ma soprattutto, rispetto all'allora ancora redigendo regolamento per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Inoltre, è stato valutato per la capacità di rispondere agli indicatori UrBes – Il benessere equo e sostenibile nelle città su base ISTAT e agli obiettivi dell'Agenda 2030, i noti *Substainable Development Goals* (SDGs).

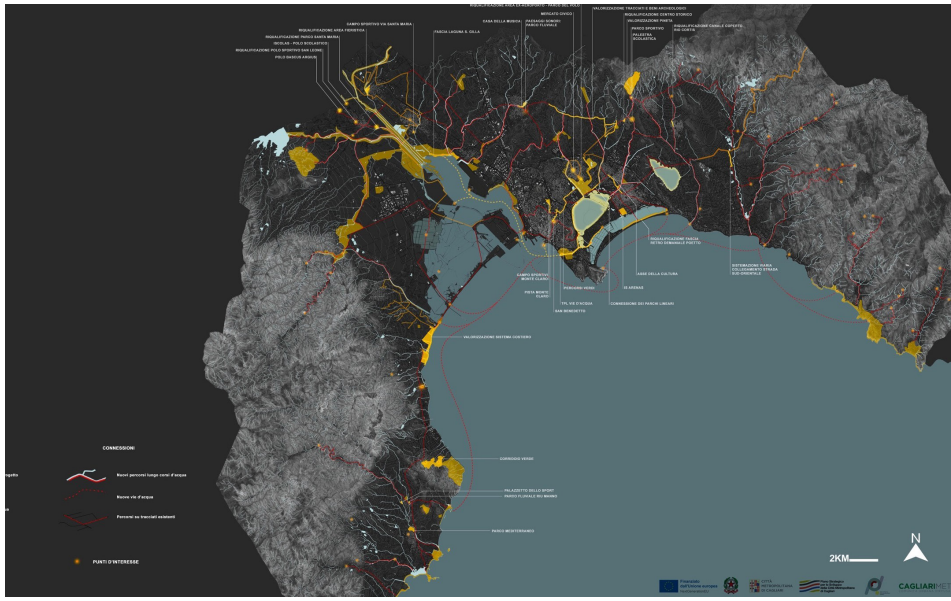

Fig. 1 - Masterplan di Anello Sostenibile

"Sì, ma resterà un libro dei sogni"

Come se sognare un approccio diverso fosse errato. Come se operare con mezzi innovativi, specie in Italia, fosse materia del fuori e degli altri, e sicuramente non da trattare dentro la PA. Non so da quante persone e quante volte abbia sentito ripetere questa frase, così disfattista e così rassegnata. Eppure qualcosa da quell'esperienza era nata.

È nata la risposta attiva di qualunque dipendente pubblico che finalmente sentiva il suo operato riconosciuto e valido su un piano allora mai interpretato. È nato un nuovo modo dei sindaci di interpretare il proprio ruolo. È nata la voglia di comunicare che si era pensato in grande e che ogni sforzo richiesto ai cittadini era orientato per cause nobili e alte. È nata la consapevolezza che i temi dell'economia circolare, dell'adattamento al cambiamento climatico, della transizione digitale, dell'inclusione e della rigenerazione, non erano solo concetti astratti e non tangibili, ma concretamente perseguibili a livello locale nei nostri territori.

Quando nel 2022 il Governo ha avviato le prime missioni del PNRR, destinando alla Città Metropolitana di Cagliari le risorse finanziarie all'attuazione di misure per la rigenerazione urbana e per la forestazione urbana ed extraurbana, per un totale complessivo di 112 milioni di euro, è stato chiaro a tutti che il piano strategico sarebbe stata la via. Tutti i sindaci hanno deciso di attuare la prima azione di sistema, l'Anello Sostenibile, candidando al PNRR solo opere rispondenti all'attuazione del piano, scegliendo infrastrutture di adattamento, blu e verdi, valutando di non voler più costruire un metro cubo, contrastando quindi il consumo di suolo, e donando ai propri cittadini nuovi spazi, nuovi servizi, nuovi parchi. Qualcuno ha visto in queste opere la volontà di cancellare lo stigma dei propri territori, investiti da grandi industrie e grandi inquinamenti, e ha coinvolto i bambini delle scuole, chiamati ad adottare ogni singolo albero piantato di quella che, dopo dieci anni, sarebbe diventata una foresta. Si è superata la barriera amministrativa delle sfere di competenza degli enti, andando oltre, e cercando la via per realizzare progetti, come quello del canale navigabile della città, che mai nessuno

aveva affrontato nonostante i desiderata collettivi, perché l'area era in capo a troppi enti, o addirittura si è deciso di scrivere piani e progetti che, seppur su temi di interesse comune, non avevano un ente di riferimento, come nel caso del Piano del Cibo (in attuazione dell'azione di sistema Smartfood) o del Piano per l'Invecchiamento attivo (in attuazione all'azione di sistema Comunità Diffusa).

Orientare la spesa pubblica a progetti sognanti era la chiave per renderli concreti, per perseguire grandi sfide a livello locale e per valorizzare le nascenti comunità di progetto, ormai sensibili e attente. Era un modo di pensare la programmazione a partire da una voce condivisa, partecipata dal basso, verificata tecnicamente e dove ognuno faceva la sua parte per uno sviluppo collettivo ben indirizzato. Fare, e fare bene: è diventato il motto di tutti gli uffici coinvolti.

Da cosa nasce cosa, ma dalla volontà nasce un'agenzia

Là fuori però c'è un mondo attivo, che sì, ha partecipato ai tavoli e si è reso disponibile, ma è molto più agile, moderno, fresco e dinamico. Nel caso di Cagliari, la collaborazione con gli attori sociali è diventata quindi volontà e pratica quotidiana. Infatti, non deve esistere una barriera, un voi e un noi, un dentro e un fuori. Diventiamo un tutto: dove la parte pubblica coopera con la parte privata, dove il funzionario dialoga con il cittadino, dove tutti possono imparare da tutti.

Nel 2021 la Città Metropolitana di Cagliari viene scelta come progetto pilota del Dipartimento di Funzione Pubblica in materia di governo aperto (OpenGov), come si troverà descritto nei successivi paragrafi, e decide che il dialogo, l'inclusione nei processi decisionali con campagne partecipative, la trasparenza e l'apertura saranno le pietre miliari che attueranno l'azione di sistema che, già nella stesura del piano strategico, era stata chiamata LABMET – Laboratorio Metropolitano di Innovazione - l'agenzia urbana di sviluppo sostenibile e di innovazione nei processi partecipativi.



Fig. 2 - Linea del tempo del Piano Strategico Metropolitano

Un traguardo che rappresenta un punto di inizio, che sposta l'ente in una dimensione nazionale e internazionale nuova, con un carattere innovativo riconosciuto in ogni bando che viene scritto e da ogni altro ente che vuole un confronto, che ha altresì portato la Città Metropolitana di Cagliari ad essere premiata come Amministrazione più sostenibile in materia di *governance* al ForumPA di Roma del 2023.

Ad oggi LABMET è un luogo fisico e digitale. Un mezzo, in quanto piattaforma digitale di partecipazione per la stesura di progetti di opere pubbliche e piani da parte dell'ente e dei comuni che lo compongono, ma è anche un modo di progettare, pianificare e programmare nel perseguire il nuovo paradigma che la Città Metropolitana ha deciso di adottare: lo sviluppo strategico sostenibile.

A corredo è emerso un grande bisogno di comunicare, di raccontare e di ascoltare, che ha spinto l'Amministrazione a dotarsi di canali social, di un podcast, di piattaforme, luoghi e incontri che continuamente stimolano la sovrapposizione e la mescolanza. Il ruolo chiave che avrà nei prossimi anni è di essere sempre più il riferimento per le scelte politiche e tecniche, così come luogo di attivazione di sinergie tra enti e tra soggetti attivi sul territorio, come dimostrato dalle nuove linee programmatiche della Città Metropolitana nella legislatura 2024-2029.

Il nuovo paradigma, basato sul cambiamento dell'approccio nello svolgere il ruolo istituzionale, non è un fine, ma una conseguenza naturale dell'agire e del pensare di poter riuscire a costruire, tutti insieme, uno scenario e un mondo migliore.

LA FUNZIONE DI UN'AGENZIA URBANA E LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

di Claudio Calvaresi



1. Introduzione

Negli anni Novanta, è arrivata nel nostro Paese la stagione degli Urban Center. I più importanti sono quelli di Bologna e di Torino. Il primo è denominato Fondazione per l'innovazione urbana: in origine Comitato Urban Center, per la *governance* e la comunicazione dei progetti nella città, è oggi un centro che promuove una diversa e più avanzata idea di partecipazione della società alle politiche pubbliche.

Il secondo, nato "Urban Center Metropolitano", come azione del Piano Strategico della Città di Torino allo scopo di creare un luogo di confronto tra gli attori coinvolti nei processi di trasformazione della città, nel 2018 diviene Urban Lab Torino: le sue attività sono oggi orientate a raccontare la città utilizzando gli strumenti della produzione culturale, per avvicinare un pubblico quanto più ampio possibile al tema delle politiche urbane.

Se dunque trent'anni fa, la costruzione di conoscenza pubblica e la concertazione tra gli *stakeholder* erano il compito degli Urban Center, al fine di migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche, possiamo oggi affermare che il loro compito è rendere le comunità locali protagoniste, fornendo loro le occasioni, gli strumenti e le misure di *policy* per essere attrici della trasformazione della città.
Questo passaggio permette, alle agenzie urbane, di sviluppare autonomia, acquisire credibilità sul campo e, in definitiva, dare un contributo più contundente alle politiche pubbliche.

Di seguito, in dialogo con le interviste confluite nella serie dei podcast di LABMET[1] che hanno riguardato esperienze analoghe in Italia e in Europa, proverò a sviluppare qualche riflessione sul Laboratorio Metropolitano di Innovazione, indicando come i tre pilastri su cui si fonda (osservatorio, ricerca, partecipazione) contribuiscono a strutturare la nuova stagione delle agenzie urbane. Lo sfondo del ragionamento è dato dalla funzione che le agenzie metropolitane svolgono nella pianificazione strategica.

2. Osservatorio

Nei processi di pianificazione strategica metropolitana si è affermato un approccio che, più che la costruzione di una sequenza ordinata di obiettivi generali, obiettivi specifici, assi strategici e infine azioni, mette al lavoro una concezione pragmatica, fondata sui progetti di trasformazione. Attorno a questi, al sistema degli attori che li sostengono e alla visione della transizione metropolitana che contribuiscono a definire, che si costruisce il piano strategico.

Le agenzie urbane forniscono, attraverso lo strumento dell'osservatorio, i dati e le evidenze con i quali costruire, attuare e valutare i risultati dei progetti di trasformazione. Nella concezione di pianificazione strategica che sto delineando, i progetti rappresentano delle "zone di scambio", dei campi dove più attori possono trovare conveniente intervenire perché percepiscono di raggiungere i propri obiettivi. Il piano strategico è il dispositivo che permette di disegnare queste "zone di scambio". Come è ovvio, quanto più questi progetti saranno multidimensionali, capaci di incrociare diversi ambiti di *policy*, ricchi nella loro concezione, tanto più saranno in grado di intercettare attori diversi, accrescere il loro grado di complessità e dunque favorire l'innovazione. Per fare questo tipo di lavoro, occorre raccogliere, organizzare e focalizzare dati e evidenze. L'esercizio chiamato a compiere l'osservatorio in questo campo però non è meramente analitico. Come analoghe esperienze italiane ed eu-

1 Le interviste sono state rivolte a: Chiara Luccini, Urban Lab Torino; Giovanni Ginocchini, Fondazione Innovazione Urbana Bologna; Levente Polyak, esperto di agenzia urbane; Isabella Ligia e Nicolò Fenu di LABMET.

ropee mostrano, non si tratta solo di fornire informazioni agli attori. Si tratta soprattutto di fornire conoscenza utilizzabile, che sostenga i decisori nei loro orientamenti, descrivendo fenomeni, identificando tendenze, costruendo scenari desiderabili e plausibili del cambiamento metropolitano. L'osservatorio deve dare la misura della distanza tra quanto si percepisce oggi del territorio metropolitano e quanto è legittimo attendersi in termini di modificazione: indicano lo spazio da colmare da parte delle politiche, il campo delle possibilità. Deve provocare, aiutare a concentrare l'attenzione su aspetti prima non visti, per collegarsi ad una strategia che li renda trattabili. L'efficacia dell'osservatorio si misura sulla capacità di produrre innovazione, di alterare le visioni consolidate dei territori in cui lavora, introducendo degli scarti, degli slittamenti di senso, dei nuovi punti di vista rispetto alle rappresentazioni normali. In questo senso, il contributo dell'osservatorio è strategico, perché costruisce (riconoscendole, ridefinendole, creandone nuove) poste in gioco che possono raccogliere e mobilitare le preferenze degli attori.

3. Ricerca

L'obiettivo di un'agenzia urbana è intervenire per migliorare l'efficacia delle politiche territoriali, facilitando la diffusione e l'utilizzo delle risorse conoscitive disponibili. Il pilastro della ricerca ha come finalità diffondere conoscenza, istruire adeguatamente i processi decisionali, ma anche, soprattutto in una logica di co-creazione, capacitare le comunità locali. Lo scopo è favorire apprendimento sociale e presa di parola pubblica, connettere – come notò ormai trenta anni fa Paolo Fareri in una ricerca pionieristica sugli Urban Center negli Stati Uniti – *education* e *advocacy*.

Al centro, c'è a mio avviso una sfida che è, appunto, di ricerca e di posizionamento politico: costruire una cultura metropolitana, aiutare i cittadini e le cittadine a riconoscere che oggi condizioni, risorse, criticità ma anche opportunità di miglioramento delle loro condizioni di vita e di agio nel vivere la città, si dispongono ad un livello metropolitano. Una domanda cruciale per esercitare adeguatamente la funzione di laboratorio è dunque la seguente: qual è il problema metropolitano? Come definire l'agenda delle questioni? E,

da un punto di vista metodologico, come strutturare l'attenzione degli attori? La mia posizione è che il contributo più rilevante che può dare la funzione di ricerca di un'agenzia urbana è quello di "definire il problema", scartando rappresentazioni consuete, perché ciò le permette di guadagnare visibilità e (sperabilmente) consenso e legittimazione. Se i processi di pianificazione strategica devono produrre cambiamento (su questo si misura la loro efficacia) e l'agenzia è il dispositivo per sostenere questo sforzo di cambiamento, occorre riconoscere– come sostiene Hirschman – che «il cambiamento può avvenire soltanto come una sorpresa». Quella che sto proponendo, sulla scorta delle indicazioni che emergono dai casi italiani e europei che abbiamo intervistato, non è una operazione di marketing, ma una operazione di costruzione di senso: per questa ragione è una operazione di ricerca. C'è bisogno di fornire interpretazioni pertinenti del mutamento territoriale; costruire immagini convincenti e mobilitanti, per veicolare una "identità metropolitana"; prefigurare scenari futuri per configurare il presente e sollecitare il posizionamento degli attori. La ricerca deve essere plausibile più ancora che accurata, fornire una descrizione evocativa del territorio metropolitano. La ricerca, per essere efficace, deve saper parlare all'immaginario delle persone; essere descrittiva e allusiva insieme; presentare senza necessariamente comprendere; attivare e mobilitare i cittadini e le cittadine.

4. Partecipazione

Il coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine nella costruzione delle politiche pubbliche non si esercita infatti oggi soltanto attraverso l'ascolto. Oggi siamo in una fase nuova, che potremmo definire della "partecipazione materiale". Questa è espressa principalmente da soggetti consapevoli, che affermano il diritto ad essere protagonisti delle politiche pubbliche. Sono quelli che si è iniziato a chiamare innovatori sociali, imprenditori civici, "*city maker*": il loro contributo non è per la politica, ma è rivolto alle *policy*, secondo un orientamento che interpreta le politiche pubbliche come forme di azione (e di interazione), volte a trattare problemi di natura collettiva, coinvolgendo attori diversi, non solo pubblici.

La partecipazione avviene mediante l'attivazione diretta e la mobilitazione in tutte le fasi del processo di *policy*: dalla progettazione iniziale, alla gestione, alla valutazione congiunta dei risultati, secondo modelli che è più corretto definire di co-progettazione e co-creazione. Partecipazione dunque significa oggi non solo raccogliere le domande o il punto di vista delle persone, ma sostenerne il protagonismo. Questo indica la funzione delle agenzie urbane, che sono soggetti abilitanti e co-protagonisti del cambiamento; ma anche quella dei soggetti che si relazionano con le agenzie urbane, sollecitati ad assumere un ruolo di tipo nuovo: da *stakeholder* (che rappresenta categorie e interessi) ad attore di *policy*.

Le interviste che abbiamo fatto ai protagonisti e agli esperti di agenzie urbane ci indicano però anche le condizioni che permettono di costruire un confronto informato, strutturato e aperto tra agenzie e attori dell'innovazione metropolitana: i) che ci sia continuità nell'azione delle agenzie, esteso nel tempo, con capacità di apprendimento e dunque di modificazione e aggiustamento di approcci, linguaggi, focalizzazioni tematiche; ii) che si presti attenzione alla partecipazione dei Comuni, perché la Città metropolitana deve favorire l'attivazione degli enti locali su politiche di scala ampia; iii) che ci sia uno stretto dialogo con la politica, ma esercitando indipendenza dalla politica; iv) che siano favorite forme di partecipazione diverse: in presenza, diffuse ma anche digitali; v) che all'investimento in partecipazione da parte dei cittadini e delle cittadine sia sempre dato un riscontro.

CREARE UN'AGENZIA URBANA

di Linda Cossa e Nicolò Fenu



1. Introduzione

Il processo di creazione di LABMET è iniziato con la redazione di uno studio di fattibilità, uno strumento che ha permesso di identificare, di concerto con gli attori locali interessati, le principali sfide del territorio, le aspettative e le strategie comuni e di prevedere, di conseguenza, scenari che definissero il perimetro territoriale, le modalità di *governance*, il quadro giuridico, le missioni dell'agenzia, i mezzi (umani, tecnici e materiali) da attuare e le modalità di finanziamento. Si è trattato, tuttavia, di uno studio di fattibilità, concepito in ottica sperimentale/di start-up, che ha visto la partecipazione attiva di differenti *stakeholder* chiave del territorio nella validazione delle ipotesi di sviluppo, in una dimensione inclusiva di scambio. A seguito della definizione dei vari aspetti di intervento e delle relative modalità d'azione, LABMET vedrà la definizione dei progetti strategici e fornirà gli elementi necessari di consolidamento per la sua sostenibilità nel tempo.

Il processo di creazione si è articolato e basato su quelli che dovranno essere i tre pilastri di LABMET:

- OSSERVATORIO che raccoglie, seleziona, organizza e poi divulga informazioni e dati sul territorio della Città Metropolitana.
- RICERCA che sviluppa solide basi conoscitive a partire dalle buone pratiche ed esperienze virtuose di laboratori urbani già operativi e l'approfondimento di tematiche in ambito urbanistico, sociale, statistico, ambientale, energetico e più in generale di sostenibilità;
- PARTECIPAZIONE che promuove percorsi di collaborazione, consultazione e formazione in relazione alle politiche urbane e alla pianificazione e programmazione metropolitana e territoriale.

Le attività di quest'ultimo filone sono concentrate principalmente nella progettazione di percorsi partecipativi e nell'utilizzo della piattaforma ParteciPa per iniziative rivolte ai funzionari della Città Metropolitana e dei suoi 17 Comuni, gli *stakeholder* locali e i cittadini e le cittadine.

Nel primo anno di sperimentazione, che è stato inteso e sviluppato come un periodo di "prototipazione" funzionale alla redazione dello studio di fattibilità su cui si fonderà lo sviluppo dell'agenzia a regime, sono state realizzate una serie di attività afferenti ai tre pilastri sopra descritti.

2. Partecipazione

Il primo e fondamentale pilastro della nuova agenzia urbana è Partecipazione. Al fine di promuovere processi di partecipazione orizzontali e in linea con i principi dell'*open-gov*, è stato promosso un ciclo di incontri laboratoriali introduttivi, con l'obiettivo di immaginare e costruire insieme la nuova agenzia metropolitana. Il percorso, sviluppato lungo tre incontri, ha visto il coinvolgimento degli uffici di Città Metropolitana e dei suoi 17 Comuni, oltre che tutti i portatori di interesse come gli ordini professionali, le associazioni di categoria, i sindacati, l'università.

Nel primo incontro, tramite l'utilizzo di strumenti di partecipazione digitale, si sono indagate le aspettative degli *stakeholder* rispetto a LABMET a partire dalla domanda "Cos'è per te LABMET?", al fine di individuare indirizzi possibili ed elementi valoriali e di identità da tenere in considerazione. Inoltre, attraverso un dibattito aperto e facilitato si sono discussi i gli obiettivi di LABMET a partire dalle priorità degli *stakeholder*. Da questo primo incontro è emerso chiaramente il desiderio che LABMET sia strumento per favorire la condivisione e la sincronizzazione dei progetti, per condividere una visione e una direzione comune, per affrontare le sfide cruciali nello sviluppo della città, come la digitalizzazione, lo sviluppo delle reti urbane e infrastrutturali, la gestione dell'edilizia pubblica e privata, la definizione di politiche turistiche e il rafforzamento della coesione sociale.

Nel secondo incontro, divisi in due gruppi di lavoro, si è iniziato a tracciare l'agenda della nuova agenzia. In un tavolo si è riflettuto sui TEMI prioritari per l'azione dell'agenzia e su cui alimentare il dibattito (in particolare attraverso il pilastro della ricerca); nell'altro tavolo si sono condivisi progetti o idee progettuali che potenzialmente potrebbero essere oggetto di consultazione sulla piattaforma ParteciPa. L'incontro ha portato alla raccolta e definizione di diversi temi a cui dare spazio nelle attività di ricerca, tra cui innovazione e digitalizzazione della PA, condivisione di dati, di metodi e di processi, qualità della vita e del paesaggio, infrastrutture verdi e spazio pubblico, mobilità sostenibile e inclusiva, politiche abitative, agricoltura innovativa - a partire dalle filiere produttive fino alle mense scolastiche, comunità energetiche ed energia sostenibile. Allo stesso modo sono stati raccolti progetti e ambiti di possibili progettualità da sottoporre a consultazione tra cui protezione ambientale, rischio idrogeologico e consumo del suolo, tutela del mare e delle specie marine, gestione dei rifiuti, riforestazione e gestione aree verdi abbandonate, riqualificazione di aree degradate, trasporto pubblico locale, agricoltura e piano del cibo, protezione civile e piani di emergenza.

Infine, nel terzo e ultimo incontro, si è lavorato alla definizione della *governance* di LABMET. Sempre attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e la promozione di momenti di discussione aperta sono state esplorate le possibili interazioni tra LABMET e gli attori della sua rete, in particolare analizzando quale forma potrebbe assumere la nuova agenzia e infine quali impegni reciproci si dovrebbero siglare tra LABMET e i suoi potenziali membri/collaboratori. La discussione ha fatto emergere l'interesse da parte dei soggetti presenti di impegnarsi attivamente nel confronto e nelle attività di partecipazione, sia fisicamente, attraverso incontri, assemblee, focus group tematici, ma anche digitalmente attraverso la piattaforma online e con la condivisione di un database di dati, progetti e competenze. Con questo obiettivo, durante un momento assembleare, la stragrande maggioranza ha espresso la necessità di una formalizzazione concreta di tali impegni, attraverso, per esempio, un accordo di adesione.



Figg. 1 e 2 - Istantanee di un Laboratorio

Il primo ciclo di laboratori (Figg. 1 e 2) è stato seguito da un percorso di tre incontri di formazione su diversi strumenti digitali di *civic design*. Questo ha costituito un'opportunità di sviluppo di competenze e di un nuovo modus operandi, ma era anche funzionale alla futura attivazione di nuovi percorsi partecipativi. Attraverso questo percorso è stato fornito un supporto agli uffici rispetto al coinvolgimento del territorio mediante la piattaforma ParteciPa e si è creata l'occasione per entrare in contatto e lavorare direttamente con la cittadinanza.

Il primo incontro formativo ha avuto l'obiettivo di presentare le finalità, gli strumenti e le modalità operative dell'Osservatorio e di inquadrare tale servizio nell'ambito del funzionamento di LABMET, rivolto ai tecnici dei Settori competenti della Città Metropolitana e dei Comuni che la compongono, insieme ai professionisti che si occupano di verde urbano. Nello specifico, sono state illustrate le caratteristiche del progetto GIS elaborato e il suo uso attraverso il software *open source* QGis.

Il secondo incontro è consistito in un workshop sul campo che si è tenuto nel Parco di Monte Claro ed ha avuto come focus la piattaforma QGIS e l'applicazione QField. In particolare, è stato illustrato il funzionamento dell'applicativo QField per il reperimento di dati e informazioni utili per la costruzione di geodatabase. All'interno del parco è stata realizzata una mappatura collaborativa del verde presente, coinvolgendo i partecipanti in un'attività dimostrativa sul campo.

Infine, il terzo incontro formativo ha avuto l'obiettivo di fornire supporto agli uffici, agli ordini professionali e a tutti gli *stakeholder* di LABMET rispetto al coinvolgimento del territorio mediante strumenti digitali di partecipazione civica. In particolare, si è affrontato il tema del funzionamento della piattaforma ParteciPa e delle sue potenzialità come medium di processi partecipativi per il governo aperto.

Fulcro dell'attività del pilastro Partecipazione nella fase di avvio sperimentale di LABMET è stata la gestione della piattaforma di partecipazione della

Città Metropolitana di Cagliari fornendo assistenza alla conduzione del percorso partecipato "Smart Food: Il Piano del Cibo - Costruiamo insieme la strategia della Città Metropolitana di Cagliari sulle politiche alimentari". Questa ha avuto il compito di dare ulteriore spazio, a valle dei *living lab* tematici condotti nei mesi precedenti all'apporto creativo e generativo della comunità attraverso l'invio delle proposte per la redazione del Piano del Cibo, quale strumento attuativo di progetti e azioni di *governance* per il territorio di area vasta, in attuazione al Piano Strategico Metropolitano e all'azione di sistema SMARTFOOD.

La consultazione è stata gestita in 3 fasi:

1. Informazione;
2. Raccolta di feedback, idee di progetto e suggerimenti;
3. Conclusioni.

Nella fase di informazione sono stati esposti i contenuti e le azioni progettuali del piano: ciascuno dei progetti è stato classificato per temi prevalenti, quindi è possibile che sia presente in una o più aree di interesse. La seconda fase ha previsto la raccolta delle proposte, delle indicazioni e dei suggerimenti utili ai fini dello sviluppo delle fasi successive del progetto nella relativa pagina dedicata, per un periodo di oltre 30 giorni. Infine, nella terza fase è stato reso pubblico il report conclusivo sugli esiti della consultazione.

3. Ricerca

Il pilastro della Ricerca ha lo scopo principale di alimentare il dibattito sui temi cruciali per la programmazione e lo sviluppo della città. In questo primo anno di avvio e sperimentazione di LABMET, guidato anche dalle indicazioni e dagli spunti emersi nei tre incontri di *stakeholder engagement*, la ricerca si è focalizzata in particolare sull'analisi e comparazione tra buone pratiche nazionali ed europee.

In primo luogo, sono state indagate le agenzie urbane come strumento per la transizione urbana, ricercando - attraverso lo studio di materiale docu-

mentale e interviste mirate - le possibili attività, le *mission*, i sistemi di *governance* e i modelli di gestione, i modelli economici e gli impatti. Questa prima parte di analisi ha permesso l'individuazione di casi, nazionali e non, che potessero essere d'ispirazione per la creazione di LABMET.

Un'ampia azione di ricerca è stata condotta sia attraverso un lavoro di ricerca bibliografica, che attraverso interviste mirate a testimoni privilegiati afferenti a casi studio di rilievo, sia in ambito nazionale che internazionale. Queste interviste sono inoltre divenute un podcast, non limitandosi a essere strumento per l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, ma anche e soprattutto strumento di divulgazione e coinvolgimento della cittadinanza.

A livello nazionale sono stati approfonditi i due casi che si sono ritenuti particolarmente rilevanti: Torino Urban Lab, agenzia urbana della Città di Torino, e Fondazione Innovazione Urbana, agenzia urbana della Città di Bologna.

Le istituzioni urbane in Europa offrono invece un panorama diversificato e ricco di esempi significativi, tra questi il Pavillon dell'Arsenal di Parigi, il MediaLab di Madrid (oggi conosciuto come MediaLab-Matadero), il Perspective Brussels di Bruxelles, il Nieuwe Instituut e la Casa Sonneveld a Rotterdam. Tuttavia, nel contesto europeo, è stata approfondita in particolare l'esperienza francese. In Francia, infatti, spiccano alcune agenzie urbane di rilievo come APUR a Parigi, AURM a Lille, AGAM a Marsiglia e A'Urba a Bordeaux, tutte associate alla FNAU, Federazione Nazionale delle Agenzie di Pianificazione Urbana.

Per un approfondimento puntuale di tutte queste buone pratiche rimandiamo al penultimo capitolo del presente volume: questo è l'esito, infatti, dell'azione di ricerca di questo primo anno di start-up di LABMET.



Figg. 3 e 4 - Workshop di sperimentazione dell'app QField

3. Osservatorio

L'Osservatorio, terzo pilastro di LABMET, ha il compito di promuovere e gestire le attività di raccolta, selezione, organizzazione, elaborazione e divulgazione di dati e informazioni relativi al territorio della Città Metropolitana, allo scopo di costruire e progressivamente arricchire la base di conoscenza condivisa a supporto delle scelte di pubblico interesse. Più nello specifico, il suo obiettivo è fornire, attraverso analisi ed elaborazioni cartografiche, una lettura approfondita e alle scale adeguate di temi e fenomeni rilevanti per lo sviluppo del territorio di riferimento, sia con finalità divulgative, sia soprattutto a supporto delle decisioni pubbliche, per il disegno di politiche di pianificazione territoriale, per la riorganizzazione o l'integrazione dell'offerta di servizi, per la definizione di strategie di sviluppo locale, ecc. Il servizio dell'Osservatorio si rivolge quindi ai decisori pubblici, agli *stakeholder* come anche a tutta la cittadinanza del territorio della Città Metropolitana, attraverso canali adeguati a ciascun target.

Ai fini della costruzione dell'Osservatorio nel primo anno di avvio della nuova agenzia urbana si è lavorato alla progettazione dell'Osservatorio, con riferimento alla predisposizione degli strumenti per il reperimento e l'elaborazione dei dati e delle informazione, così come alla definizione di un possibile modello gestionale e organizzativo del servizio a regime; alla costruzione di un primo progetto pilota dedicato alla mappatura degli spazi verdi in ambito urbano. La sperimentazione relativa al progetto pilota, oltre ad aver consentito di costruire una prima versione di uno strumento a supporto delle attività di gestione del verde urbano e di programmazione di interventi di forestazione per il territorio della Città Metropolitana, è stata sviluppata con l'intento di orientare la progettazione stessa dell'Osservatorio.

L'ipotesi inizialmente formulata attribuiva all'Osservatorio la funzione di «collettore» delle basi di dati già disponibili presso i Settori competenti dei Comuni, ai fini dell'elaborazione di analisi complesse a diverse scale relative all'intero territorio della Città Metropolitana. Il percorso di sviluppo del progetto pilota ha condotto ad una rimodulazione di tale ipotesi: anziché dispo-

sitivo per la raccolta e l'elaborazione dei dati disponibili, l'Osservatorio è stato pensato come un servizio finalizzato a fornire ai Settori competenti dei Comuni (o ad altri enti o soggetti del territorio di volta in volta da identificare in relazione all'ambito di approfondimento scelto) gli strumenti necessari per costruire basi di dati geografiche, utili sia per disporre di un quadro conoscitivo affidabile e completo, sia per innovare ed efficientare le attività di gestione ordinaria e straordinaria, sia per elaborare analisi a supporto delle attività di progettazione e programmazione, alle diverse scale di intervento.

Per quanto concerne lo strumento per la gestione delle basi di dati, si è scelto di utilizzare un Sistema Informativo Geografico - GIS che, oltre a consentire l'archiviazione e l'aggiornamento di dati e informazioni georeferenziati e risulta utile soprattutto per l'alta capacità di rendere tale patrimonio conoscitivo utilizzabile a supporto dei processi decisionali. Lo strumento GIS è stato sviluppato utilizzando il software *open source* QGis, al quale è stato associato l'uso dell'App mobile professionale *open source* QField (Figg. 3 e 4) che consente di acquisire e digitalizzare dati direttamente sul campo attraverso l'uso dello *smartphone*.

Lo strumento è stato progettato in modo tale da garantire la possibilità di elaborare analisi alle diverse scale di interesse (dall'intero territorio della Città Metropolitana, fino al singolo spazio mappato) e riferite ad un insieme ampio e diversificato di ambiti tematici. La sua interfaccia è stata inoltre disegnata affinché lo strumento possa essere agevolmente "interrogato" per conoscere gli elementi spaziali mappati, sviluppare analisi qualitative e quantitative e produrre elaborazioni cartografiche.

IL SENSO DELLE AGENZIE URBANE

di Linda Cossa



1. Introduzione

L'attuale e futura sfida verso una transizione giusta richiede nuovi modelli di sviluppo e nuovi paradigmi per progettare e costruire città inclusive, sostenibili e resilienti, oltre che solidali con i territori circostanti che le nutrono. In questo contesto, le amministrazioni locali sono in prima linea per la realizzazione di questa trasformazione, vicini agli abitanti e insieme a tutti gli attori, in uno spirito di *governance* collaborativa. Per ottenere successo, le autorità locali devono essere in grado di affrontare la sfida della "pianificazione intelligente", attuata sul lungo termine all'interno di un approccio integrato con l'insieme degli attori locali. Questa pianificazione deve essere flessibile per abbracciare l'innovazione e garantire il diritto alla città per tutti e tutte, sostenuta da investimenti finanziari efficaci. In questo contesto, le agenzie urbane, sviluppate in contesti istituzionali e territoriali diversi, si presentano come strumenti chiave per favorire il partenariato multi-istituzionale e multi-attore, la condivisione di conoscenze e la costruzione di politiche e progetti urbani operativi e duraturi [1].

2. Il ruolo delle agenzie urbane

Le agenzie urbane, infatti, svolgono un ruolo cruciale tra sfera tecnica e politica, agendo come fulcro tra la pianificazione territoriale e le politiche urbane di un territorio. Mediatrici tra una vasta gamma di attori, l'azione delle agenzie si può iscrivere tra il contesto locale e internazionale, con uno sguardo territoriale ma lungimirante, capace di trasformarsi dal micro al macro e di costruire reti strutturate per un lavoro collaborativo, condiviso e mutualizzato, basato sullo scambio di pratiche e conoscenze. Queste agenzie non si limitano a integrare diverse prospettive e

competenze, ma rappresentano uno strumento di dialogo inclusivo, orientato a un futuro sostenibile e rispettoso delle esigenze e specificità dei contesti locali. La loro funzione è fondamentale nel fornire supporto alle autorità locali per la pianificazione urbana e la gestione di progetti urbani integrati. Agiscono come facilitatori, promuovendo una visione unitaria e condivisa sul futuro delle città attraverso la collaborazione di molteplici attori. Il loro obiettivo è contribuire alla costruzione di città resilienti, inclusive e dinamiche, riflettendo le esigenze e le peculiarità di ogni territorio.

3. Gli obiettivi

Ogni agenzia urbana ha declinazioni e obiettivi propri in base al contesto in cui si inserisce. Attraverso un processo di mappatura, sintesi e astrazione, sono stati riconosciuti i principali obiettivi delle agenzie urbane:

- Osservazione, ricerca e capitalizzazione della conoscenza: raccolta dati e analisi delle evoluzioni urbane.
- Pianificazione Integrata: coordinare la pianificazione fisica, economica e sociale per evitare frammentazione e sovrapposizione di interventi
- Sviluppare “buone pratiche” con il sostegno delle autorità locali al fine di migliorare la visione del futuro urbano.
- Innovazione Urbana: sviluppare nuove soluzioni e pratiche che rispondano alle sfide urbane emergenti, come la mobilità sostenibile e le *smart city*.
- Partecipazione Pubblica e dialogo con la società civile: coinvolgere i cittadini e le cittadine nel processo decisionale, favorire il dialogo tra istituzioni e comunità per sviluppare politiche più rispondenti ai bisogni.
- Collaborazione Multi-Attore: creare piattaforme di collaborazione tra settore pubblico, privato e terzo settore per affrontare problemi complessi.
- Accompagnamento e supporto ai progetti urbani: accompagnare le amministrazioni nell’attuazione di programmi e progetti urbani, avvalendosi della propria conoscenza situata e di ampio respiro.
- Informare, sensibilizzare e comunicare: informare il pubblico riguardo politiche e progetti, alimentare il dibattito pubblico e sensibilizzare la politica, gli *stakeholder* e la popolazioni sulle trasformazioni urbane e le

sfide del presente.
- Attrazione di Investimenti: promuovere lo sviluppo economico attirando investimenti, creando posti di lavoro e incentivando l'imprenditorialità.

4. Aree di attività

Le attività di un'agenzia urbana possono variare a seconda dell'area geografica e delle esigenze specifiche, ma in genere includono:

- Pianificazione urbana: sviluppo di piani di sviluppo urbano a lungo termine, che includono aspetti come l'uso del suolo, la zonizzazione, la distribuzione delle infrastrutture e l'edilizia.
- Mobilità e trasporti: gestione dei sistemi di trasporto pubblico, piani di mobilità sostenibile, promozione dell'uso della bicicletta, miglioramento della rete stradale, ecc.
- Sviluppo sostenibile: implementazione di politiche e progetti che tengono conto dell'equilibrio tra lo sviluppo economico, sociale e ambientale.
- Gestione delle risorse: monitoraggio e gestione delle risorse come l'acqua, l'energia e i rifiuti in modo efficiente ed ecologico.
- Servizi pubblici: fornitura e gestione di servizi pubblici essenziali come l'approvvigionamento idrico, la raccolta dei rifiuti, l'illuminazione pubblica, ecc.
- Cultura e patrimonio: promozione della cultura locale e della preservazione del patrimonio storico e architettonico.
- Sicurezza e gestione delle emergenze: garanzia della sicurezza dei cittadini e delle cittadine attraverso piani di gestione delle emergenze e strategie di prevenzione.
- Resilienza urbana: sviluppo di piani di resilienza per affrontare le sfide ambientali e sociali.
- Edilizia sostenibile: le agenzie possono incentivare la realizzazione di edifici a basso impatto, favorendo l'uso di materiali sostenibili, l'efficienza energetica e la progettazione bioclimatica.
- Innovazione urbana: promuovendo innovazione tecnologica e sociale, le agenzie possono contribuire all'implementazione di soluzione *smart city* per migliorare l'efficienza di infrastrutture e servizi.

- Partecipazione pubblica: coinvolgimento della comunità nella pianificazione e nelle decisioni che riguardano lo sviluppo urbano.
- Condivisione di pratiche con altre città, contribuendo alla diffusione delle migliori pratiche di innovazione urbana.

Le agenzie urbane non hanno una natura operativa, ma piuttosto strategica, di aiuto allo sviluppo di politiche pubbliche e di supporto decisionale su strategie territoriali e grandi progetti.

5. *Governance*

La *governance* di un'agenzia urbana fa riferimento al sistema di relazioni tra gli attori, al suo perimetro d'azione e all'attivazione di partenariati attorno a essa, chiarendone il livello di decentralizzazione e di intercomunalità; le relazioni con le amministrazioni; l'accesso a finanziamenti; ecc. La struttura di *governance* di un'agenzia urbana può variare in base all'organizzazione specifica, alla sua missione, al Paese in cui opera e al contesto in cui nasce. Possono essere enti governativi a livello locale o regionale, organizzazioni non governative o associazioni private con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo armonioso delle aree urbane; si riconoscono agenzie secondo i seguenti modelli:

- Modello Istituzionale: l'agenzia è parte integrante dell'amministrazione pubblica, guidata da dirigenti nominati o eletti da istituzioni governative.
- Modello Indipendente: l'agenzia opera autonomamente dall'amministrazione pubblica, avendo il proprio consiglio direttivo e autonomia decisionale.
- Modello di Partnership: l'agenzia coinvolge attori pubblici, privati e della società civile attraverso partnership e consorzi.

Anche dal punto di vista giuridico, l'analisi delle esperienze fanno emergere diverse forme determinate dalle normative dei contesti nazionali e locali e dalle sfide specifiche del contesto urbano. Nella Guida per la Creazione di un'agenzia urbana diretta da Brigitte Bariol-Mathais, delegata generale della FNAU si identificano le seguenti tipologie:

- Ente Pubblico: un'agenzia urbana può essere costituita come un ente pub-

blico autonomo, con personalità giuridica distinta da quella dell'ente locale o regionale che l'ha istituita. Questa forma può fornire un certo grado di autonomia decisionale e operativa all'agenzia. Tra i casi si cita Amsterdam Economic Board, un'organizzazione semi-pubblica che opera nell'area metropolitana con personalità giuridica distinta dal governo locale e gode di un certo grado di autonomia decisionale e operativa.

- Agenzia Governativa dipendente dallo Stato: in alcuni casi, un'agenzia urbana può essere creata direttamente come parte dell'apparato governativo, operando sotto la giurisdizione di un ministero o di un'istituzione governativa. Questa forma può facilitare la collaborazione diretta con il governo centrale. Esse intervengono a monte, per pianificare e aiutare a definire una visione completa di organizzazione territoriale e politiche urbane corrispondenti. Tra i casi Urban Development and Housing Agency of Catalonia, che opera sotto il governo ed è responsabile della politica abitativa e dello sviluppo della regione, ma, più in generale, tutte le agenzie urbane in Egitto, Russia e Vietnam.
- Agenzia Ibrida: un'agenzia urbana ibrida può essere costituita come un partenariato tra enti pubblici e privati. Questo modello consente la collaborazione tra vari attori e può facilitare l'accesso a risorse finanziarie e competenze diverse. Tra i casi di questo tipo Vienna Business Agency prende vita da una partnership tra il governo locale di Vienna e attori privati.
- Associazione senza Scopo di Lucro: un'agenzia urbana può essere costituita come un'associazione senza scopo di lucro che riunisce vari attori, tra cui enti pubblici, università, imprese e organizzazioni della società civile. Questo modello può favorire la partecipazione multi-attore, come accade in Belgio con Brussels Enterprise Agency (BEA), che lavora per promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo economico nella regione di Bruxelles coinvolgendo enti pubblici, università e imprese.
- Fondazione: alcune agenzie urbane possono essere costituite come fondazioni, che possono avere autonomia decisionale e finanziaria per realizzare progetti e attività volte a migliorare la città. Un esempio virtuoso è Fondazione Innovazione Urbana a Bologna.

- Società Pubblica o Semi-pubblica: un'agenzia urbana può essere costituita come una società con partecipazione pubblica o mista, coinvolgendo sia il settore pubblico che il settore privato nella sua gestione. Tra gli esempi, Toulouse Mètropole in Francia.
- Consorzio: questa forma può coinvolgere più enti pubblici o privati che collaborano in un'organizzazione congiunta per affrontare sfide urbane comuni. Un consorzio (come Copenaghen Solution Lab) può offrire sinergie e risorse condivise.

6. Modello economico

Le agenzie urbane tendenzialmente si basano su diverse fonti di finanziamento e molte ne ricevono dalle amministrazioni locali o regionali o dai governi nazionali. Il *funding mix* è cruciale per garantire la stabilità finanziaria e l'autonomia, facendo riferimento a una pluralità di risorse. Inoltre, i membri devono impegnarsi a erogare sovvenzioni o dotazioni in modo perenne. Il modello economico deve essere strutturato in una modalità tale da permettere il funzionamento di una squadra di esperti pluridisciplinari, come urbanisti, ingegneri, geografi, economisti, sociologi, politologi, giuristi, specialisti di GIS e informatica, ambientalisti, comunicatori. Di seguito si elencano le diverse fonti di finanziamento possibili, che variano in base allo statuto della specifica agenzia:

- Finanziamento Pubblico: molte agenzie urbane ricevono finanziamenti direttamente dalle amministrazioni locali o regionali, nonché dai governi nazionali. Questi finanziamenti possono essere assegnati attraverso il bilancio pubblico per sostenere le attività dell'agenzia.
- Contributi Privati: le agenzie urbane possono ricevere finanziamenti da enti privati, come fondazioni, organizzazioni non profit, aziende e imprenditori interessati a promuovere lo sviluppo urbano sostenibile e l'innovazione.
- Finanziamenti Europei: l'Unione Europea offre programmi di finanziamento specifici per progetti legati all'urbanistica, alla mobilità sostenibile, all'efficienza energetica e ad altre tematiche urbane. Le agenzie urbane possono candidarsi per ottenere fondi da queste fonti.

- Sponsorizzazioni e Partnership: le agenzie urbane possono stabilire partnership con aziende private o istituzioni per ottenere sponsorizzazioni, donazioni o finanziamenti condivisi per progetti specifici o iniziative di ricerca e sviluppo.
- Entrate Proprie: alcune agenzie urbane generano entrate attraverso servizi offerti alla comunità, come consulenze tecniche, progettazione urbana, formazione e altro ancora. Queste entrate possono contribuire a finanziare le attività dell'agenzia.
- Fondi per la Ricerca: le agenzie possono ottenere finanziamenti da fondi di ricerca, sia pubblici che privati, per svolgere studi, analisi e progetti pilota legati all'innovazione urbana.
- *Crowdfunding* e Piattaforme di Finanziamento Partecipativo: alcune agenzie urbane possono raccogliere fondi attraverso piattaforme di *crowdfunding* o finanziamento partecipativo, coinvolgendo la comunità nella raccolta fondi per progetti specifici.
- Eventi e Conferenze: l'organizzazione di eventi, conferenze e workshop può generare entrate attraverso la vendita di biglietti, sponsorizzazioni e altre forme di partecipazione.
- Finanziamenti Internazionali: in alcuni casi, le agenzie urbane possono ottenere finanziamenti da organizzazioni internazionali, come le Nazioni Unite, per progetti che promuovono lo sviluppo sostenibile e l'urbanizzazione responsabile.

7. Impatti attesi

Le diverse agenzie sono orientate a diversi obiettivi d'impatto, in base alla propria *vision* e *mission*. Tra gli impatti più significativi analizzati [2]:

a. Sviluppare una pianificazione territoriale a lungo termine. Le agenzie urbane possono contribuire a strutturare lo sviluppo urbano organizzando le conoscenze di pianificazione e preparando documenti di pianificazione e le politiche urbane; possono essere lo strumento per la messa in azione della pianificazioni, dalle sperimentazioni locali ai grandi progetti strategici. Le agenzie possono diventare lo strumento di supporto alle decisioni riguardo a una visione integrata e

condivisa che mobilita tutti gli attori, in grado di sviluppare strategie a lungo termine riguardo al diritto di una città per tutti e tutte andando oltre le strategie caso per caso e la gestione quotidiana.

b. Sviluppare e capitalizzare la conoscenza dei territori. Un'agenzia urbana può contribuire a
    1) progettare e organizzare gli strumenti di capitalizzazione e di conoscenza dei territori, grazie a degli osservatori e alla gestione dei dati nel corso del tempo;
    2) creare delle basi e degli strumenti cartografici per rendere leggibili le osservazioni, le politiche e i progetti urbani;
    3) condividere la conoscenza del territorio con tutti, attraverso centri di documentazioni aperti al pubblico, analisi del territorio pedagogiche e l'animazione di dibattiti pubblici, con lo scopo di trasmettere il sapere e l'esperienza per aiutare a forgiare un'identità comune;
    4) aiutare la decentralizzazione e la democrazia locale alimentando i dibattiti pubblici attraverso una conoscenza approfondita del territorio.

c. Creare scambi e partenariati. L'agenzia potrà contribuire a creare un contesto di partenariato e mutualità tra le comunità, nel momento in cui lo sviluppo urbano superi i limiti amministrativi; sviluppare la multidisciplinarità, la trasversalità delle analisi e la coerenza delle politiche pubbliche, in conformità con il contesto locale, culturale, economico e ambientale; favorire l'emergenza di una pianificazione detta "intelligente", in altre parole aperta e guidata dalle autorità elette, con tutti gli attori (operatori privati e pubblici, abitanti, associazioni, accademici), dall'ideazione alla realizzazione dei progetti.

d. Essere un "ripetitore" delle politiche urbane internazionali. In particolar modo in quanto mediatore per la realizzazione territoriale degli accordi internazionali.

Riferimenti bibliografici

1. "Le agenzie urbane, strumenti per la transizione urbana" in FNAU. "Guida alla creazione di un'agenzia urbana". Parigi, 2017.
2. "A cosa serve un'agenzia urbana?" in FNAU. "Guida alla creazione di un'agenzia urbana". Parigi, 2017.

IL RUOLO DEL GIS NELL'OSSERVATORIO DI LABMET

di Nicolò Fenu, Valentina Talu e Nicola Solinas



1. Introduzione

Il Geographic Information System (GIS), o Sistema Informativo Geografico, è un insieme di strumenti tecnologici che permette l'acquisizione, gestione, analisi e visualizzazione di dati spaziali. Il GIS supporta gli utenti nella comprensione di modelli, relazioni e contesti geografici, offrendo benefici significativi in termini di comunicazione, efficienza e gestione delle informazioni [10]. Il GIS sta assumendo una sempre maggiore rilevanza come strumento a supporto delle decisioni, per il disegno di politiche di pianificazione territoriale, per la riorganizzazione o l'integrazione dell'offerta di servizi pubblici, per la definizione di strategie di sviluppo locale.

Grazie alla sua capacità di integrare informazioni georeferenziate e produrre analisi e elaborazioni cartografiche, il GIS si presta ad essere utilizzato come strumento in grado di facilitare i processi decisionali basati sui dati, consentendo ai decisori e ai tecnici di identificare tenden-



ze, modelli e correlazioni tra i dati e le informazioni presi in esame. Questo approccio permette di migliorare l'accuratezza delle previsioni, ottimizzare l'uso del territorio e delle risorse e valutare l'impatto delle politiche di sviluppo. Di conseguenza, il GIS diventa uno strumento essenziale per affrontare le sfide complesse legate alla gestione sostenibile del territorio, alla prevenzione dei rischi e alla pianificazione di infrastrutture intelligenti e resilienti [14]. Il GIS offre un *framework* versatile ed efficace per la pianificazione e l'analisi, in particolare negli scenari che prevedono la gestione di dati spaziali ampi e dinamici [11].

In questo contesto, l'integrazione del GIS con modelli di pianificazione avanzati, strumenti di visualizzazione interattiva e con le tecnologie web ha ulteriormente accresciuto il suo potenziale applicativo nella pianificazione urbana, anche grazie al *cloud computing* e lo sviluppo di modelli GIS-web [1]. Inoltre, l'intelligenza artificiale fornisce ulteriori tecniche sofisticate per i progetti GIS [2], cosicché si registrano sempre più studi che si focalizzano sulla convergenza tra intelligenza artificiale e GIS. Ormai da diversi anni, numerose GISplatform sono presenti in tutto il mondo e forniscono servizi a milioni di utenti che lo utilizzano in vari settori e industrie [16]. Il GIS ha conosciuto una crescente diffusione negli uffici di pianificazione a livello globale, sia nei Paesi sviluppati, sia in quelli in via di sviluppo. Molti uffici tecnici, dipartimenti di urbanistica hanno progressivamente abbandonato i sistemi di mappatura tradizionali in favore del GIS, grazie alla sua facilità di utilizzo, alle sue funzionalità avanzate e ai costi relativamente contenuti. Tuttavia, nonostante la crescente disponibilità di strumenti GIS all'interno delle amministrazioni locali, il loro pieno potenziale come strumento di pianificazione strategica non è ancora stato completamente sfruttato. L'adozione diffusa del GIS negli uffici di pianificazione urbana continua ad essere limitata da ostacoli di natura tecnologica, organizzativa e istituzionale. Questi includono, ad esempio, la mancanza di risorse adeguate per la formazione del personale, infrastrutture informatiche insufficienti e barriere legate alla gestione dei dati e all'integrazione intersettoriale [8]. Superare tali limiti è cruciale affinché il GIS possa diventare uno strumento realmente efficace per migliorare i processi decisionali, supportando politiche di sviluppo urbano più sostenibili e basate

su evidenze empiriche. Infatti le principali sfide nell'utilizzo del GIS non sono di natura tecnica, ma piuttosto la scarsa disponibilità di basi di dati robuste e esaustive, la difficoltà a superare alcune resistenze nei confronti di nuove prassi e l'assenza di personale con una formazione specifica [2; 14].

Sono significative le esperienze della Regione autonoma della Sardegna e della Città Metropolitana di Cagliari (CMC); la prima è una delle regioni più virtuose in Italia con il suo geoportale[1] che costituisce lo strumento per la pianificazione regionale e locale; la seconda nella stesura del piano strategico ha utilizzato strumenti GIS attraverso il workshop di *geo-design* finalizzato alla progettazione di scenari di sviluppo condivisi per la nuova Area Metropolitana di Cagliari [3].

A tal proposito, la CMC, attraverso l'implementazione del Piano Strategico Metropolitano, promuove politiche territoriali inclusive che favoriscono la riqualificazione urbana e migliorano la *governance* metropolitana. La partecipazione attiva di autorità locali e *stakeholder* è fondamentale per affrontare le sfide dello sviluppo e creare un'efficace agenzia di pianificazione. In questo contesto, la creazione di un Osservatorio GIS, all'interno di LABMET, svolge un ruolo centrale nel processo di pianificazione.

A livello europeo, nel 2007 la Commissione Europea, ha lanciato il progetto INSPIRE (Infrastructure for Spatial Information in Europe), volto a creare un'infrastruttura interoperabile per l'informazione territoriale a livello comunitario, complementare alle attività delle amministrazioni in ambito locale di sforzi legati all'adozione del GIS. Recepita in Italia con il Decreto Legislativo 32/2010, INSPIRE stabilisce un quadro giuridico per l'implementazione di infrastrutture nazionali di dati territoriali. L'obiettivo è facilitare "la formulazione, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche dell'UE" [5], promuovendo l'accessibilità dei dati geografici attraverso geoportali nazionali e quello europeo, integrando i vari livelli amministrativi. Ogni Stato membro deve sviluppare la propria infra-

1 https://www.sardegnageoportale.it/

struttura di dati territoriali, coordinandosi con i livelli sub-nazionali e rendendo disponibili dati e servizi. Queste infrastrutture nazionali costituiranno i nodi dell'infrastruttura territoriale europea, con accesso ai servizi forniti dal geoportale INSPIRE [5].

In Italia, l'implementazione di INSPIRE ha portato a risultati significativi, come evidenziato dal monitoraggio annuale del 2022. I dati mostrano un "aumento del 53,1% per i dataset, da 4864 nel 2021 a 7447 nel 2022" [4], e una crescita significativa anche per le serie e i servizi correlati. La conformità dei metadati rimane elevata, con un 98,8% per i dataset e un 95,6% per i servizi [4]. Nonostante alcuni limiti ancora presenti, soprattutto per quanto riguarda l'accessibilità dei dataset tramite i servizi di rete, l'Italia ha dimostrato un approccio virtuoso all'implementazione di INSPIRE. Come osservato, "la direttiva INSPIRE non dovrebbe essere percepita solo come un obbligo legale, ma piuttosto come un quadro che porta a un miglioramento continuo". Questo progresso rappresenta un passo fondamentale verso una maggiore condivisione e integrazione dei dati territoriali a livello europeo, a beneficio delle politiche pubbliche e della cittadinanza.

2. L'esperienza dell'Osservatorio in CMC

L'Osservatorio GIS è lo strumento di LABMET - Laboratorio Metropolitano di Innovazione [6; 15] che ha il compito di promuovere e gestire le attività di raccolta, selezione, organizzazione, elaborazione e divulgazione di dati e informazioni relativi al territorio della Città Metropolitana di Cagliari. Il suo obiettivo è quello di costruire e progressivamente arricchire la base di conoscenza condivisa a supporto delle scelte di pubblico interesse e, più nello specifico, di fornire, attraverso analisi e elaborazioni cartografiche, una lettura approfondita, alle scale adeguate, di temi e fenomeni rilevanti per lo sviluppo del territorio di riferimento, sia con finalità divulgative, sia soprattutto a supporto delle decisioni pubbliche.

Le elaborazioni prodotte dall'Osservatorio sono dunque fondamentali per la realizzazione delle altre azioni di LABMET: Ricerca e Partecipazione; in par-

ticolare per i processi partecipativi che coinvolgono i cittadini e le cittadine nelle scelte per la trasformazione e lo sviluppo dei territori.
Per ottenere un'adeguata documentazione e rappresentazione delle trasformazioni urbane e spaziali a diverse scale, l'Osservatorio utilizza un software GIS *open source* chiamato QGIS. Questa piattaforma facilita l'archiviazione, l'aggiornamento e l'analisi di dati georeferenziati, consentendo la creazione di strumenti decisionali e gestionali pratici per le attività di pianificazione.

Le attività dell'Osservatorio GIS comprendono i seguenti aspetti chiave:

(I) Raccolta e integrazione dei dati: l'Osservatorio raccoglie dati geografici da diverse fonti, tra cui enti pubblici, agenzie governative, istituti di ricerca e sensori remoti.
(II) Analisi spaziale: l'Osservatorio utilizza strumenti di analisi spaziale per comprendere le relazioni tra i vari insiemi di dati.
(III) Monitoraggio e previsione: l'Osservatorio monitora continuamente i cambiamenti del territorio nel tempo e fornisce previsioni basate su modelli e tendenze. Questo monitoraggio può estendersi ai cambiamenti ambientali, all'urbanizzazione, all'uso del territorio e allo sviluppo delle infrastrutture.
(IV) Creazione di indicatori e relazioni: per comprendere meglio le dinamiche sociali, economiche, ambientali e demografiche in un'area specifica, l'Osservatorio genera indicatori territoriali significativi.
(V) Diffusione di dati e informazioni: l'Osservatorio rende accessibili i dati e le informazioni geografiche attraverso piattaforme online o strumenti interattivi, assicurando che le parti interessate e il pubblico possano disporre di informazioni preziose.

Nella prima fase di implementazione dello strumento si è progettato l'Osservatorio sulla base delle indicazioni fornite dai 17 Comuni della Città Metropolitana. In particolare, sono stati individuati gli strumenti, le metodologie e le procedure operative più efficaci per documentare e rappresentare le trasformazioni urbane e territoriali alle diverse scale attraverso l'uso dei dati. La fase di avvio dell'Osservatorio è avvenuta con un progetto pilota. Il primo progetto di mappatura e ricerca dell'osservatorio riguarda gli spazi

verdi urbani della Città Metropolitana, inclusi i cortili scolastici delle scuole secondarie di secondo grado. Il fine è quello di costruire un quadro conoscitivo di tutte le aree verdi attuali e potenziali del territorio metropolitano che possa informare e supportare le attività di pianificazione di interventi di recupero o trasformazione di tali spazi in maniera sostenibile, ad esempio con interventi di *depaving*, realizzazione di orti didattici, forestazione.

La prima fase sperimentale dell'Osservatorio è stata quindi incentrata sulla costruzione di un'architettura che consentisse una mappatura completa degli spazi pubblici all'interno del territorio metropolitano. Per raggiungere questo obiettivo, il gruppo di lavoro ha identificato un insieme di attributi spaziali ritenuti rilevanti per costruire un quadro di conoscenza di base adeguato. La struttura del geodatabase è stata inoltre progettata in modo da poter essere facilmente adattata e, al bisogno, implementata con nuove categorie e nuovi attributi.

Nella seconda fase del progetto, in via sperimentale, si è cercato di selezionare un tema di approfondimento da utilizzare per la costruzione di un primo progetto pilota dell'Osservatorio. Tenendo conto delle condizioni di fattibilità, scalabilità, immediata fruibilità degli esiti da parte dell'Ente e della potenziale capacità di stimolare e accompagnare percorsi di coinvolgimento degli attori rilevanti e della cittadinanza, è stata realizzata una mappatura degli spazi verdi pubblici del territorio metropolitano, compresi i cortili scolastici delle scuole secondarie di secondo grado (gestiti dalla Città Metropolitana di Cagliari). Questa mappatura è stata finalizzata alla costruzione di un robusto quadro conoscitivo relativo alle aree verdi attuali e potenziali del territorio metropolitano che possa essere utilizzato a supporto dell'attività di pianificazione degli interventi di recupero o trasformazione di questi spazi, sulla base di un set di attributi spaziali definiti dal gruppo di lavoro.
Il progetto GIS che è stato elaborato e che ha iniziato ad essere popolato di spazi mappati, consentirà all'Ente di disporre di uno strumento utile non solo per archiviare un insieme molto ampio e diversificato di dati e informazioni georeferenziate sugli spazi verdi della Città Metropolitana di Cagliari e dei Comuni che la compongono, compresi gli spazi aperti di pertinenza

dei 25 Istituti Scolastici della Città Metropolitana di Cagliari, ma anche e soprattutto per supportare le scelte e facilitare le attività di pianificazione relative alla riorganizzazione/riqualificazione degli spazi mappati e per costruire politiche e progetti finalizzati a migliorare e incrementare le relazioni tra questi e i loro contesti di riferimento, con particolare riferimento ai temi della forestazione urbana e, più in generale, delle trasformazioni sostenibili (es. interventi di *depaving*, creazione di orti didattici, ecc.).

La scelta del tema degli spazi verdi per il progetto pilota ha consentito di coinvolgere la comunità metropolitana in attività partecipative finalizzate all'integrazione dei dati o alla co-progettazione di soluzioni trasformative. Si auspica che gli esiti del lavoro svolto dall'Osservatorio informeranno e alimenteranno le attività di ricerca e formazione, i processi di *engagement* e le iniziative di supporto alle trasformazioni territoriali che LABMET promuoverà, e contribuiranno a integrare il quadro conoscitivo di riferimento delle consultazioni promosse sulla piattaforma di partecipazione pubblica della Città Metropolitana di Cagliari.

Il database GIS supporterà i processi decisionali e faciliterà le attività di pianificazione relative alla riorganizzazione e alla riqualificazione degli spazi mappati. Consentirà inoltre ai decisori politici di sviluppare progetti volti a valorizzare le relazioni tra gli spazi verdi e i contesti ad essi associati, con particolare attenzione alla forestazione urbana e alle trasformazioni sostenibili. La struttura del geodatabase è progettata per essere facilmente adattata, sia per estendere l'indagine alle scuole di ogni ordine e grado della zona, sia per includere altri spazi pubblici.

Gli output di questa attività comprendono quanto segue:

1. Linee guida per l'Osservatorio, che includono obiettivi operativi specifici, allocazione delle risorse, requisiti di competenza e struttura organizzativa interna.
2. La progettazione e l'esecuzione del progetto di sistema informativo geografico utilizzando l'applicazione *open source* QGIS, in relazione al progetto pilota menzionato in precedenza.

3. La compilazione di un set di dati completo e l'elaborazione delle informazioni, insieme alla creazione di rappresentazioni cartografiche derivate dal progetto GIS di cui sopra.
4. La preparazione di un documento completo che descriva le condizioni in cui lo strumento sviluppato può essere replicato e le specifiche dei modelli da utilizzare nella costruzione di elaborazioni di dati e informazioni e di rappresentazioni cartografiche.

3. Discussione e conclusioni

Il progetto pilota ha avuto il duplice scopo: da una parte archiviare un set di dati vasto ed eterogeneo ricco di informazioni georeferenziate relative agli spazi verdi dell'area metropolitana; dall'altra fornire un supporto critico ai processi decisionali, per snellire le attività programmatiche di rivitalizzazione degli spazi delineati e per formulare politiche e iniziative volte a valorizzare e promuovere associazioni sinergiche tra questi spazi e i rispettivi contesti ambientali. Questo sforzo si concentra su temi quali il rimboschimento urbano e le più ampie trasformazioni sostenibili. Sebbene il progetto sia ancora in fase sperimentale, possiamo tracciarne le prospettive e le potenzialità. La piattaforma GIS di CMC offre un'ampia gamma di applicazioni che vanno oltre la pianificazione urbana. Coinvolgendo gli uffici tecnici comunali, il progetto migliora la qualità e l'accuratezza dei dati geografici e cartografici dei comuni afferenti alla CMC. Gli interventi di formazione consentono ai funzionari di utilizzare efficacemente il GIS per la produzione di dati e cartografia nella pianificazione urbana e nell'edilizia. Questo, a sua volta, migliora il processo decisionale e la pianificazione nella regione. La piattaforma GIS di CMC consente ai comuni di prendere decisioni informate attraverso l'analisi e la visualizzazione dei dati spaziali [13]; inoltre, aiuta a identificare i luoghi adatti allo sviluppo delle infrastrutture, alla pianificazione territoriale e alla conservazione dell'ambiente. Sfruttando il GIS, l'amministrazione e i pianificatori possono valutare l'impatto potenziale delle decisioni e fare scelte più efficaci. Inoltre, il GIS consente ai cittadini e alle cittadine della CMC di migliorare le capacità di gestione delle risorse, di monitorare l'utilizzo delle risorse naturali e di implementare strategie di gestione sostenibile. Promuo-

ve un processo decisionale efficace, la sostenibilità ambientale ed economica a lungo termine e la partecipazione dei cittadini e delle cittadine agli affari della comunità.

Il GIS svolge anche un ruolo cruciale nella conservazione dell'ambiente, monitorando e gestendo le risorse naturali e i sistemi ecologici. Aiuta a identificare le aree sensibili dal punto di vista ambientale e a sviluppare strategie di conservazione. I GIS contribuiscono inoltre alla pianificazione e alla gestione dello sviluppo delle infrastrutture, analizzando le reti di trasporto, ottimizzando i percorsi e identificando le aree che necessitano di infrastrutture migliori [1; 9]. In generale, il GIS dà potere alle comunità fornendo informazioni e analisi spaziali preziose, consentendo un processo decisionale basato su dati concreti e promuovendo la partecipazione attiva della comunità. Sfruttando la potenza dei GIS, le comunità possono affrontare le loro esigenze specifiche, migliorare la resilienza e creare un futuro sostenibile [7; 12].

Riferimenti bibliografici

1. Al-Hader, M., Rodzi, A.: The Smart City Infrastructure Development & Monitoring. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management. 4, 2 (11), 87–94 (2009).
2. Bartha, G., Kocsis, S.: STANDARDIZATION OF GEOGRAPHIC DATA: THE EUROPEAN INSPIRE DIRECTIVE. European Journal of Geography. 2, 2, (2011).
3. Campagna, M.: Collaborative geodesign: sustainable scenarios for the Cagliari metro area. In: Building the Urban Bioregion Governance scenarios for urban and territorial planning. pp. 393–403 SdT Edizioni (2022).
4. Centre, E.C.-J.R.: INSPIRE Geoportal, //inspire-geoportal.ec.europa.eu/, last accessed 2023/07/31.
5. European Parliament: DIRECTIVE 2007/2/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007L0002, last accessed 2023/07/05.
6. Fenu, N.: Citizen E-participation: The Experience of LABMET in the Metropolitan City of Cagliari. In: Gervasi, O. et al. (eds.) Computational Science and Its Applications – ICCSA 2023 Workshops. pp. 646–656 Springer Nature Switzerland, Cham (2023).
7. Ghose, R., Elwood, S.: Public Participation GIS and Local Political Context: Propositions and Research Directions. 15, (2003).
8. Göçmen, Z.A., Ventura, S.J.: Barriers to GIS Use in Planning. Journal of the American Planning Association. 76, 2, 172–183 (2010). https://doi.org/10.1080/01944360903585060.
9. Jain, K., Y.v, S.: Site suitability analysis for urban development using GIS. (2007). https://doi.org/10.3923/jas.2007.2576.2583.
10. Malczewski, J.: GIS-based land-use suitability analysis: a critical overview. Progress in Planning. 62, 1, 3–65 (2004). https://doi.org/10.1016/j.progress.2003.09.002.
11. Saleh, B., Sadoun, B.: Design and implementation of a GIS system for planning. Int J Digit Libr. 6, 2, 210–218 (2006). https://doi.org/10.1007/s00799-005-0117-0.
12. Steinmann, R. et al.: Can Online Map-Based Applications Improve Citizen Participation? In: Böhlen, M. et al. (eds.) E-Government: Towards Electronic Democracy. pp. 25–35 Springer, Berlin, Heidelberg (2005). https://doi.org/10.1007/978-3-540-32257-3_3.
13. Stevens, D. et al.: iCity: A GIS–CA modelling tool for urban planning and decision making. Environmental Modelling & Software. 22, 6, 761–773 (2007). https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2006.02.004.
14. Yeh, A.G.: Urban planning and GIS. Geographical information systems. 2, 877–888, 1 (1999).
15. LABMET – Laboratorio Metropolitano di Innovazione, https://laboratoriometropolitanocagliari.it/, last accessed 2023/07/29.
16. United Nations World Data Forum, https://unstats.un.org/unsd/undataforum/blog/geography-in-implementing-the-SDGs/, last accessed 2023/07/31.

PARTECIPAZIONE CIVICA DIGITALE

Strumenti innovativi e piattaforme

di Nicolò Fenu



1. Introduzione

L'Agenda Digitale Europea, uno dei sette pilastri della strategia Europa 2020 [18], si pone l'obiettivo di sfruttare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) per promuovere l'innovazione e il progresso sociale, sostenere la crescita economica a lungo termine, concentrandosi principalmente sullo sviluppo del mercato unico digitale. In linea con tale agenda, l'Italia ha definito una strategia nazionale per la digitalizzazione, stabilendo priorità, modalità operative e azioni monitorabili attraverso indicatori specifici. La collaborazione con la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome ha favorito l'elaborazione di due iniziative strategiche chiave: la Strategia Italiana per la Banda Ultra Larga e la Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020.

Nel quadro del Piano Italia Digitale 2026, il Paese ha fissato l'ambizioso obiettivo di modernizzare la pubblica amministrazione, destinando il 27% delle risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) alla transizione digitale [14].

Tuttavia, nonostante gli sforzi profusi, secondo l'E-Government Survey 2024 [25], l'Italia ha perso posizioni nel ranking globale sull'*e-government*, scendendo dal 37º posto al 51º nell'arco di due anni. Se si considera l'area geografica europea, il Paese occupa attualmente la 28ª posizione. I principali fattori che incidono negativamente su questa performance sono riconducibili all'efficacia dei servizi online, alla qualità delle infrastrutture per le telecomunicazioni e al livello di competenze digitali della popolazione.

2. Amministrazione Digitale e partecipazione civica

L'*e-government*, o amministrazione digitale, consiste nell'applicazione dell'ICT alle funzioni e ai procedimenti della pubblica amministrazione, con l'obiettivo di incrementare l'efficienza dei processi interni e generare un contenimento della spesa pubblica. L'*e-government* si avvale delle ICT per ottimizzare i processi amministrativi, migliorare l'erogazione dei servizi pubblici e ridurre i costi a carico della collettività. Il suo scopo è quello di potenziare l'offerta di servizi pubblici rivolti ai cittadini, alle cittadine e alle imprese, sostenendo al contempo la produttività del settore privato e abbattendo i costi per gli utenti. Inoltre, *e-government* promuove una maggiore trasparenza nell'azione amministrativa, agevolando relazioni più efficaci tra amministrazioni, cittadini, cittadine e imprese [7].

L'*e-government* e l'*open government* devono essere concepiti e sviluppati in stretta connessione, poiché entrambi costituiscono la base dell'azione pubblica. L'*e-government* è prevalentemente centrato sui processi interni di erogazione di servizi, dematerializzazione, *procurement* e interoperabilità, con l'obiettivo di fornire output utili ai cittadini e alle cittadine. L'*open government*, invece, guarda ai cittadini e alle cittadine accogliendo le loro esigenze, fornendo risultati tangibili e ricostruendo un rapporto di fiducia con l'amministrazione. L'*e-government* è rivolto principalmente ai processi e all'efficienza della macchina amministrativa, mentre l'*open government* si concentra sulle persone e sull'efficacia dell'azione pubblica [19].

Il concetto di governo aperto, può sembrare astratto e distante dalla vita quotidiana dei cittadini e delle cittadine. Tuttavia, la definizione fornita dall'OCSE aiuta a comprenderne meglio il senso e l'applicazione. L'OCSE definisce l'*open government* come "una cultura della governance che promuove i principi di trasparenza, integrità, *accountability* e partecipazione dei portatori di interesse a sostegno della democrazia e della crescita inclusiva" [10]. L'aspetto culturale è centrale, poiché non implica un approccio rigido e regolamentato, ma piuttosto un'attitudine delle pubbliche amministrazioni a coinvolgere i cittadini e le cittadine nel governo e nelle politiche, attribuendo

loro un ruolo centrale [19; 5; 12]. Le politiche di governo aperto sono fondamentali per modernizzare le amministrazioni pubbliche e migliorare i servizi per cittadini, cittadine e imprese. Implementare questi princìpi risponde alle esigenze di trasparenza e partecipazione, contrasta la corruzione e aumenta la fiducia nelle istituzioni.

Gli elementi chiave dell'Open Gov, identificati dall'OCSE nelle Raccomandazione del Consiglio sull'Open Government del 2017, possono essere indentificati in quattro princìpi chiave:

(I) Trasparenza: accessibilità a dati e informazioni;
(II) Integrità: rispetto di valori e princìpi etici;
(III) *Accountability*: responsabilità e dovere di informazione nei confronti dei cittadini e delle cittadine sul processo decisionale;
(IV) Partecipazione degli *stakeholder*: coinvolgimento nell'intero ciclo politico.

La Raccomandazione definisce anche i pilastri dell'*open government,* articolati in dieci disposizioni raggruppate in tre categorie: fattori abilitanti (elementi chiave per lo sviluppo delle strategie di apertura), attuazione (elementi a supporto dell'attuazione delle strategie) e open state (coinvolgimento di tutti i livelli di governo nell'adozione di politiche di apertura). La guida per gli scettici del governo aperto, pubblicata da OGP nelle edizioni del 2018 e del 2022, dimostra l'impatto positivo della metodologia del governo aperto in dieci aree d'azione. Queste aree includono l'erogazione di servizi pubblici, i vantaggi economici, l'efficienza e il risparmio sui costi amministrativi, la prevenzione della corruzione, la fiducia nel governo, l'accesso alla giustizia, la trasparenza fiscale, la contrattazione aperta, gli audit sociali e la gestione dei reclami [16].

Le amministrazioni locali stanno rafforzando la partecipazione civica attraverso l'uso delle tecnologie, aprendo la strada a nuove opportunità, iniziative e scenari. La partecipazione elettronica, componente dell'*e-government*, promuove la trasparenza e la responsabilità, offrendo ai cittadini e alle cittadine un accesso più ampio alle informazioni e ai processi decisionali. Il fu-

turo dell'impegno civico è definito tanto dall'innovazione tecnologica quanto dalle nuove pratiche digitali degli utenti, alimentate dall'espansione dei dispositivi mobili, dalla connettività a banda larga, dai dati aperti, dalle interfacce urbane e dal cloud computing [5].

Nel dicembre 2023, la Commissione Europea ha formulato una significativa raccomandazione volta a incentivare il la partecipazione attiva dei cittadini, delle cittadine e delle organizzazioni della società civile nei processi di elaborazione delle politiche pubbliche. Si legge:

> "È necessario assicurare la partecipazione dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche a livello locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale. [...] Le tecnologie digitali trasformano i processi decisionali nell'Unione e le modalità d'interazione tra autorità pubbliche e cittadini. Nei processi di elaborazione delle politiche, l'uso di nuove tecnologie, come le piattaforme e l'amministrazione online, può favorire l'interazione tra il cittadino e lo Stato. L'introduzione di tali tecniche dovrà rispettare il bilanciamento dei poteri di una società democratica e fruire di debita protezione dai rischi di attacchi informatici e sorveglianza online. Pur riconoscendo il potenziale delle soluzioni digitali per rafforzare la partecipazione del pubblico, il loro ruolo a tale riguardo potrebbe essere insufficiente e ampliare il divario digitale; occorre quindi continuare a prevedere e a permettere la partecipazione in presenza laddove opportuno." [24]

In questo contesto, la partecipazione elettronica si configura come dimensione fondamentale dell'*e-government*, riconosciuta come mezzo efficace per coinvolgere i cittadini e le cittadine e promuovere trasparenza e responsabilità. Grazie all'uso delle tecnologie digitali, le amministrazioni pubbliche possono offrire ai cittadini e alle cittadine un accesso più ampio alle informazioni e ai processi decisionali [15]. Le Nazioni Unite definiscono la *e-participation* come "il processo di coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nelle

politiche e nei processi decisionali, con l'obiettivo di rendere la pubblica amministrazione partecipativa, inclusiva, collaborativa e deliberativa, per fini sia intrinseci sia strumentali". Macintosh propone una tripartizione della *e-participation* in *e-information*, *e-consultation*, *e-decision-making*, distinguendo le diverse fasi e livelli di partecipazione elettronica [9].

La partecipazione elettronica non si pone come sostituto delle forme tradizionali di partecipazione pubblica, bensì come un ampliamento degli strumenti a disposizione delle amministrazioni per favorire il coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine. Essa si integra con le modalità classiche di partecipazione in presenza, generando forme ibride che consentono di diversificare l'offerta, raggiungere un pubblico più vasto e ridurre i tempi e le distanze. È essenziale, dunque, combinare in modo ottimale le modalità online e offline. Questo approccio va distinto dalle iniziative di partecipazione civica spontanea, spesso promosse attraverso movimenti dal basso. I governi dovrebbero riconoscere e incentivare l'impegno sociale pacifico e costruttivo, senza cercare di appropriarsene. Inoltre, l'uso dei social media può rappresentare un valido strumento per raccogliere opinioni e feedback da parte dei cittadini e delle cittadine, migliorando ulteriormente il processo decisionale partecipato [14].

Numerosi studi evidenziano come la partecipazione elettronica stia assumendo un ruolo sempre più rilevante nell'interazione tra cittadini, cittadine e governi, promuovendo una collaborazione più profonda tra le parti coinvolte [12]. Il principale obiettivo della partecipazione elettronica è quello di garantire ai cittadini e alle cittadine un accesso più ampio ai dati e ai servizi, favorendo il loro coinvolgimento nell'elaborazione delle politiche, con il risultato di rafforzare i diritti civici e generare benefici per la società [15]. Inoltre, essa assume un ruolo cruciale sia nel processo decisionale sia nella pianificazione urbana [4; 5]. Negli ultimi anni, si è registrata una crescita significativa e la nascita di un nuovo ambito di ricerca dedicato alla *e-participation*. Questa forma di partecipazione si riferisce all'estensione e trasformazione dei processi democratici e consultivi della società, mediati dall'ICT [11].

Diverse piattaforme digitali offrono la possibilità di discutere idee, partecipare a consultazioni online e interagire direttamente con i decisori politici. Tra queste, Decidim sta emergendo come una delle più utilizzate. È un software gratuito, libero e *open source* basato sul web, mantenuto da una vasta e attiva comunità. Come riportato dal sito ufficiale di Decidim, essa è "una piattaforma digitale per la partecipazione dei cittadini". Decidim può essere utilizzata da organizzazioni pubbliche o private, con centinaia o migliaia di potenziali partecipanti, come consigli comunali, associazioni, università, ONG, sindacati, associazioni di quartiere o cooperative: è una piattaforma di democrazia partecipativa che consente ai cittadini e alle cittadine di prendere parte ai processi decisionali delle loro comunità. Creata nel 2015, si distingue come tecnologia libera, aperta e sicura, fondata sui principi di trasparenza, collaborazione ed empowerment civico [17]. Decidim è un'infrastruttura digitale pubblica, libera e aperta per la democrazia partecipativa [2] su cui diverse ricerche si sono concentrate ultimamente, soprattutto nel contesto catalano [1; 3; 8]. In Italia, ParteciPa è la piattaforma del governo dedicata ai processi di consultazione e partecipazione pubblica, promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal Dipartimento per le Riforme Istituzionali della Presidenza del Consiglio dei Ministri [22].

3. LABMET e OpenGov

Il Dipartimento della funzione pubblica in linea con i principi del governo aperto, riconosce la sperimentazione come "uno degli elementi cardine attraverso cui l'innovazione amministrativa può trovare una dimensione operativa, rafforzando le competenze e capacità dell'amministrazione pubblica di progettare e gestire lo sviluppo e la diffusione di conoscenze, metodologie e strumenti digitali per lo sviluppo di azioni concrete. Trasferire i principi del governo aperto in pratiche di governo aperto può sembrare astratto ma è attraverso l'analisi delle esperienze concrete delle amministrazioni pubbliche che emergono gli sforzi per garantire integrità e trasparenza, per aumentare la partecipazione civica e per diffondere l'innovazione digitale." [20]

In coerenza con questo dal 2021 il Dipartimento della funzione pubblica e con coordinamento e attuazione del Formez PA ha promosso il progetto "Opengov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta" che mirava a trasferire conoscenze e tecnologie per realizzare percorsi di governo aperto, supportando direttamente alcune amministrazioni centrali e locali, con l'obiettivo di fornire metodologie e strumenti tecnologici per progettare processi partecipativi replicabili. Collocata nella Linea 3 del Progetto Open Gov, dal 2021 al 2023, otto amministrazioni sono state affiancate dallo staff di progetto nello sviluppo di percorsi pilota di governo.

Gli otto progetti sono i seguenti:

1. Città Metropolitana di Cagliari: Progettazione dell'anello di mobilità sostenibile;
2. Città Metropolitana di Roma: Co-costruzione dell'Atlante del cibo e Piano del Cibo;
3. Regione Emilia-Romagna: Co-progettazione del Piano formativo regionale triennale per la partecipazione;
4. Regione Puglia: Costituzione della Rete regionale dei referenti della comunicazione e partecipazione;
5. Regione Toscana e Regione Liguria:
   Condivisione dati sugli interventi finanziati dal PNRR;
6. Regione Abruzzo:
   Piattaforma regionale di consultazione pubblica;
7. Ministero della Cultura:
   Consultazione sul Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale;
8. Regione Siciliana:
   Rafforzamento delle competenze per coinvolgere i cittadini e le cittadine nel design delle politiche pubbliche. [20]

Il progetto che ha visto coinvolta Città Metropolitana di Cagliari, prevedeva la realizzazione di un percorso pilota che contribuisse all'attuazione del Piano Strategico Metropolitano [23], concentrandosi sulla progettazione dell'Anello Sostenibile. L'azione principale del progetto consisteva in un processo di

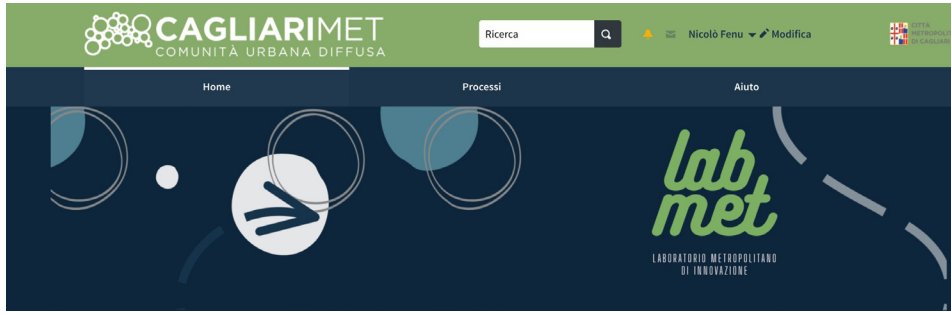

Fig. 1 - Piattaforma ParteciPa di LABMET

consultazione pubblica, volto a coinvolgere tutti i comuni del territorio attraverso la cooperazione tra le diverse amministrazioni. Inoltre, il progetto mirava a fornire un modello replicabile in diversi settori, sia a livello metropolitano, sia nelle singole amministrazioni locali.
Un'altra azione del piano strategico, che avviata durante il percorso pilota, è stata "LABMET - Laboratorio Metropolitano di Innovazione".

Il percorso ha coinvolto più di cinquanta partecipanti, inclusi funzionari della Città Metropolitana, con la partecipazione diretta dell'ufficio PNRR dell'ente durante la fase organizzativa, e tutti i 17 comuni della Città Metropolitana. Inoltre, sono stati coinvolti vari *stakeholder*, tra cui esponenti del settore della mobilità, dello sport, associazioni di settore, ordini professionali e università. Il progetto ha alternato momenti di didattica a momenti di attività laboratoriali. Le attività di formazione si sono svolte da dicembre 2021 a marzo 2022, attraverso un ciclo di quattro seminari online e webinar, con circa trenta partecipanti. Durante questi eventi, sono stati previsti momenti di apprendimento pratico. L'esperienza ha permesso di potenziare le capacità degli attori coinvolti in relazione alla partecipazione e all'uso di strumenti innovativi come la piattaforma ParteciPa/Decidim, integrando così una visione di governance aperta e inclusiva nel contesto della Città Metropolitana di Cagliari.

4. Conclusioni

Il processo di sperimentazione della Città Metropolitana di Cagliari, nell'ambito del progetto OpenGov, ha rappresentato un passaggio fondamentale per l'avvio di LABMET. Durante la fase di implementazione del progetto pilota, si è fatto immediato ricorso alla piattaforma partecipativa ParteciPa/Decidim, accompagnata da un percorso formativo rivolto sia ai funzionari dell'ente che alle 17 amministrazioni coinvolte, dedicato ai temi della partecipazione digitale. Questo processo ha promosso una cultura della partecipazione, coinvolgendo attivamente le amministrazioni locali. Il progetto OpenGov ha pienamente conseguito i suoi obiettivi: l termine del percorso, la Città Metropolitana aveva implementato la piattaforma ParteciPa/Decidim

e, nell'aprile 2023, appena un mese dopo la conclusione del processo, ha avviato una nuova consultazione partecipativa per la candidatura a Capitale Verde Europea 2025. Ad oggi, la Città Metropolitana ha portato a termine sette processi partecipativi, oltre due attualmente in corso. Tra questi, merita particolare attenzione il Piano Urbanistico Comunale del Comune di Cagliari. Inoltre LABMET ha vinto il primo premio nella categoria "Partecipazione e Cittadinanza attiva" del Forum PA nel 2023.

Fin dall'inizio, il progetto ha mostrato caratteristiche che ne hanno assicurato il successo:

(I) l'amministrazione ha sposato pienamente la filosofia del progetto, attivando un team di esperti formati durante il percorso pilota e i quali ne stanno supportando anche l'implementazione futura;

(II) una forte territorializzazione delle attività, con il supporto di Formez PA e in collaborazione con la Città Metropolitana, ha consentito l'efficace integrazione all'interno delle attività del Piano Strategico, coinvolgendo attori istituzionali e della società civile.

La Città Metropolitana di Cagliari, includendo 17 Comuni, ha reso loro disponibile uno strumento di partecipazione, favorendo la nascita di una "cultura della partecipazione" che permette alle amministrazioni di avviare autonomamente processi partecipativi. Il modello LABMET può essere considerato un riferimento per altre città europee che intendano abbracciare la transizione digitale e promuovere una maggiore partecipazione civica.

Riferimenti bibliografici

1. Aragón, P. et al.: Deliberative Platform Design: The Case Study of the Online Discussions in Decidim Barcelona. In: Ciampaglia, G.L. et al. (eds.) Social Informatics. pp. 277–287 Springer International Publishing, Cham (2017). https://doi.org/10.1007/978-3-319-67256-4_22.
2. Barandiaran, X. et al.: Decidim: political and technopolitical networks for participatory democracy. Decidim's project white paper, http://ajbcn-meta-decidim.s3.amazonaws.com/uploads/decidim/attachment/file/2005/White_Paper.pdf, (2018).
3. Borge, R. et al.: Democratic Disruption or Continuity? Analysis of the Decidim Platform in Catalan Municipalities. American Behavioral Scientist. 000276422210927 (2022). https://doi.org/10.1177/00027642221092798.
4. Bouregh, A.S. et al.: Investigating the prospect of e-participation in urban planning in Saudi Arabia. Cities. 134, 104186 (2023). https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104186.
5. Conroy, M.M., Evans-Cowley, J.: E-Participation in Planning: An Analysis of Cities Adopting On-Line Citizen Participation Tools. Environ Plann C Gov Policy. 24, 3, 371–384 (2006). https://doi.org/10.1068/c1k.
6. Foth, M., Brynskov, M.: Participatory action research for civic engagement. In: Gordon, E. and Mihailidis, P. (eds.) Civic media: Technology, design, practice. pp. 563–580 The MIT Press, United States of America (2016).
7. Iacono, N.: e-government, http://egov.formez.it/sites/all/files/e-government.pdf, (2015).
8. Lopez-Cordova, E.: Digital Platforms and the Demand for International Tourism Services. World Bank, Washington, DC (2020). https://doi.org/10.1596/1813-9450-9147.
9. Macintosh, A.: Characterizing e-participation in policy-making. In: Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. p. 10 pp.- (2004). https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265300.
10. OECD: Open Government: The Global Context and the Way Forward. OECD (2016). https://doi.org/10.1787/9789264268104-en.
11. Sanford, C., Rose, J.: Characterizing eParticipation. International Journal of Information Management. 27, 6, 406–421 (2007). https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.08.002.
12. Steinbach, M. et al.: The diffusion of e-participation in public administrations: A systematic literature review. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce. 29, 2, 61–95 (2019). https://doi.org/10.1080/10919392.2019.1552749.
13. Tejedo-Romero, F. et al.: E-government mechanisms to enhance the participation of citizens and society: Exploratory analysis through the dimension of municipalities. Technology in Society. 70, 101978 (2022). https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101978.
14. UN ed: United Nations e-government survey 2014: e-government for the future we want. United Nations, New York (2014).
15. United, Le Blanc, D.L.: E-participation: A Quick Overview of Recent Qualitative Trends. (2020). https://doi.org/10.18356/0f898163-en.

16. A cosa serve il governo aperto? Guida per gli scettici | Italia Open Gov, https://open.gov.it/governo-aperto/guida-gli-scettici, last accessed 2024/10/15.
17. Decidim, https://decidim.org/, last accessed 2023/04/18.
18. Digital Agenda for Europe | Fact Sheets on the European Union | European Parliament, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/64/digital-agenda-for-europe, last accessed 2023/04/11.
19. E-Government in Italia: quadro normativo e tecniche di valutazione degli interventi, https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/egovernment-in-italia-quadro-normativo-e-tecniche-di-valutazione-degli-interventi/, last accessed 2024/10/15.
20. Esperienze | Italia Open Gov, https://open.gov.it/partecipa/governo-aperto/esperienze, last accessed 2024/10/15.
21. Governo aperto | Italia Open Gov, https://open.gov.it/governo-aperto, last accessed 2024/10/15.
22. ParteciPa, https://partecipa.gov.it/, last accessed 2024/10/15.
23. Piano Strategico, https://www.cittametropolitanacagliari.it/portale/page/it/focus_piano_strategico, last accessed 2024/10/15.
24. RACCOMANDAZIONE DELLA COMMISSIONE del 12.12.2023 sulla promozione del coinvolgimento e della partecipazione effettiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C(2023)8627.
25. UN E-Government Survey 2024, https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024.

APPRENDERE DALLE BUONE PRATICHE

di Carlotta Roma



1. Casi nazionali

1.1 Torino Urban Lab

Torino Urban Lab è un'associazione autonoma che nasce nel 2005 con il nome di "Urban Center Metropolitano" grazie ad un accordo tra la Città di Torino, la Compagnia di San Paolo e l'Associazione Torino Internazionale, sulla base delle indicazioni contenute nel Primo Piano Strategico della Città (2000). Nel 2010 l'organizzazione diventa indipendente anche dal punto di vista amministrativo, con alla guida i due soci fondatori Città di Torino e Fondazione Compagnia di San Paolo. Nel 2018, nell'ambito della riorganizzazione degli enti afferenti al Comune di Torino preposti allo sviluppo locale, l'ente viene trasformato in "Urban Lab", ereditando parte delle attività svolta dall'Associazione Torino Internazionale e dalla Fondazione Smart City.

Missione

Torino Urban Lab nasce per raccontare i processi di trasformazione della città: è un centro di documentazione, divulgazione e dibattito sulla città, un luogo di confronto e informazione a disposizione di cittadini, cittadine, pubblico esperto e operatori economici. Spazio che nutre e alimenta il dibattito locale, non solo racconta i cambiamenti della città restituendo profondità ai processi, ma li rende accessibili e significativi per i pubblici più diversi. Presso lo spazio, situato di fronte al municipio della Città di Torino in pieno centro storico, i cittadini e le cittadine possono recarsi per conoscere, indagare, dialogare con i cambiamenti urbani, approfondendone le dimensioni culturali, economiche, sociali e demografiche della città, ma anche per scoprire le politiche e i progetti e per avanzare suggestioni.

Governance - Organi di indirizzo politico-amministrativo

- Assemblea dei Soci: l'Associazione è guidata dall'Assemblea dei Soci, composta da due soci membri: la Città di Torino e la Fondazione Compagnia di San Paolo. Secondo lo statuto, possono partecipare enti pubblici e privati che ne condividano gli scopi e le finalità e si impegnano a realizzarli, sulla base dei criteri deliberati dall'assemblea dei Soci.
- Presidente: il Presidente dell'Associazione, a cui spetta la legale rappresentanza, è nominato dall'Assemblea dei Soci, su designazione della Città di Torino.
- Consiglio direttivo: il consiglio direttivo può essere composta da un massimo di cinque persone, compreso il presidente. Ad oggi, è composto da un presidente, un consigliere rappresentante la Città di Torino e un consigliere rappresentante di Compagnia di San Paolo. Il consiglio direttivo nomina il direttore, ovvero il responsabile della direzione e della corretta esecuzione delle attività dell'Associazione e del coordinamento operativo nel rispetto di quanto deliberato dal Consiglio Direttivo;
- Revisore dei conti: è nominato dall'assemblea dei soci;
- Advisory board: l'Advisory Board è l'organismo consultivo indipendente dell'Associazione in materia di urbanistica, architettura e paesaggio, nominato dall'Assemblea sulla base di avviso pubblico. Esso è composto di 5 membri, così individuati: 1 esperto in materia di pianificazione urbana e progettazione architettonica; 1 esperto in storia dell'architettura, restauro e tutela del patrimonio; 1 esperto di architettura del paesaggio; 1 esperto in sociologia urbana; 1 esperto in comunicazione. L'Advisory Board elegge al suo interno, a maggioranza, un Presidente durante la prima riunione.

Gli organi dell'Associazione diversi dall'Assemblea durano in carica tre esercizi e scadono alla data di approvazione del bilancio consuntivo relativo al terzo esercizio successivo alla loro elezione, e sono rieleggibili fino ad un massimo di due mandati consecutivi.

Struttura operativa

- Comunicazione
- Progetti europei
- Organizzazione e amministrazione a cui fa capo la segreteria organizzativa
- Attività culturali e sede espositiva
- Sviluppo territoriale a cui fa capo l'area che si occupa di relazioni con il territorio
- Progetti speciali
- Mappe e dati

Oltre agli uffici interni, Urban Lab fa riferimento a collaboratori e consulenti esterni per le attività di Promozione e Comunicazione, Ufficio Stampa, Attività di Mappatura e dati, Progettualità europee.

Attività

Nell'ambito delle proprie finalità l'Associazione:

- collabora con le istituzioni, gli enti e le strutture di volta in volta interessate, a interventi di riqualificazione urbana, azioni di innovazione sociale e nuovi usi degli spazi legati alla riqualificazione, dedicando particolare attenzione all'analisi delle progettualità complesse che coinvolgono l'area metropolitana torinese;
- partecipa a strategie integrate e soluzioni creative volte alla razionalizzazione delle risorse energetiche locali e alla promozione delle energie rinnovabili;
- ricerca e sviluppa forme di collaborazione e sinergia con associazioni, fondazioni, enti e istituzioni, pubbliche e private, nazionali ed internazionali, la cui attività sia rivolta, direttamente o indirettamente, al perseguimento di scopi analoghi a quelli dell'Associazione medesima e promuove il coordinamento generale tra di esse, anche stipulando accordi, convenzioni, intese, protocolli e simili;
- realizza attività di monitoraggio, studio, raccolta, conservazione e divulgazione di documenti sui temi della città, promuovendo la rete degli Urban Center e la costituzione di centri territoriali di documentazione per l'architettura e, in collaborazione con gli enti competenti, sviluppa

la rete informativa nazionale degli archivi di architettura; supporta la divulgazione dei risultati di ricerche e studi effettuati da organismi esterni;
- promuove conferenze, mostre, esposizioni, manifestazioni, seminari, incontri e tutte quelle iniziative, anche di carattere artistico e culturale, idonee a documentare e informare, nonchè a favorire le relazioni tra gli operatori, gli organismi nazionali e internazionali e il pubblico sui processi di trasformazione urbana in corso, sui temi dell'architettura, dell'urbanistica, della rigenerazione urbana, dello sviluppo sostenibile, dell'uso consapevole dell'energia, dell'ambiente, dell'accessibilità, dell'inclusione e coesione sociale, provvedendo alla loro organizzazione direttamente o tramite terzi che riguardano la realtà urbana di Torino (Fig. 1);
- partecipa a bandi di enti pubblici nazionali, internazionali e dell'Unione Europea;
- diffonde l'utilizzo di strumenti innovativi e nuove tecnologie per la partecipazione del cittadino alla vita di Torino e alla sua trasformazione;
- può istituire premi e borse di studio;
- amministra e gestisce i beni di cui sia proprietaria, locatrice, comodataria o di cui abbia la disponibilità, funzionali agli scopi;
- realizza attività editoriali, cataloghi, filmati, video e simili. L'Associazione inoltre può svolgere ogni altra attività idonea, ovvero di supporto, al perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Modello economico

Per l'adempimento dei suoi compiti, l'Associazione dispone delle seguenti entrate:

- quote associative annue;
- rendite e proventi derivanti dalla gestione del patrimonio e dalle attività sopra descritte;
- ogni eventuale contributo, erogazione, offerta o donazione da parte di soggetti terzi, compresi enti pubblici o privati, nazionali e internazionali, destinati all'attuazione degli scopi statutari e non espressamente destinati all'incremento del patrimonio;
- contributi straordinari e finanziamenti attribuiti all'Associazione da sog-

getti, enti pubblici o privati, che patrocinano e finanziano singoli eventi, manifestazioni o progetti per l'attuazione dei fini istituzionali, che non siano espressamente destinati al patrimonio;
- l'Associazione non può distribuire avanzi di gestione anche in modo indiretto e ha l›obbligo di impiegarli per il raggiungimento delle finalità istituzionali e di quelle ad esse direttamente connesse.

Lo spazio

Dal 2020, dopo aver messo a sistema una moltitudine di dati conservati in archivio, Urban Lab ha rinnovato le sale espositive, diventando una vetrina sulle trasformazioni della città, rafforzando il suo legame con il passato e mostrandone la storia urbana a partire dal secondo dopoguerra. Fotografie, video installazione e mappe interattive accompagnano il visitatore nella scoperta delle trasformazioni di Torino e dei suoi futuri possibili.
Uno spazio che rappresenta il territorio metropolitano agli occhi di operatori, cittadini, cittadine e turisti che lo visitano, grazie alla sua localizzazione fortemente centrale, visibile, accessibile.

Eventi

Al fine di mantenere un contatto diretto con i cittadini e le cittadine e coinvolgere un pubblico sempre più ampio attorno ai temi sopracitati, Urban Lab organizza eventi, cicli di incontri e seminari a cadenza settimanale, proponendo un approccio concreto sul territorio e una nuova modalità di narrare la città: come racconta Chiara Lucchini nel podcast, Urban Lab non conduce il dibattito, ma rende il dibattito possibile, restituendo tutte le posizioni e i punti di vista in gioco.

Rete

Urban Lab appartiene a un network di agenzie urbane che operano nelle principali città dell'Europa e del mondo con attività, modelli di gestione e raggio d'azione diversi. A seconda di cosa fanno e del contesto in cui operano, le agenzie urbane orientano le proprie attività su diverse linee di azione, dall'*advocacy planning* nei processi di costruzione della città, ad attività di comunicazione delle trasformazioni urbane e di diffu-

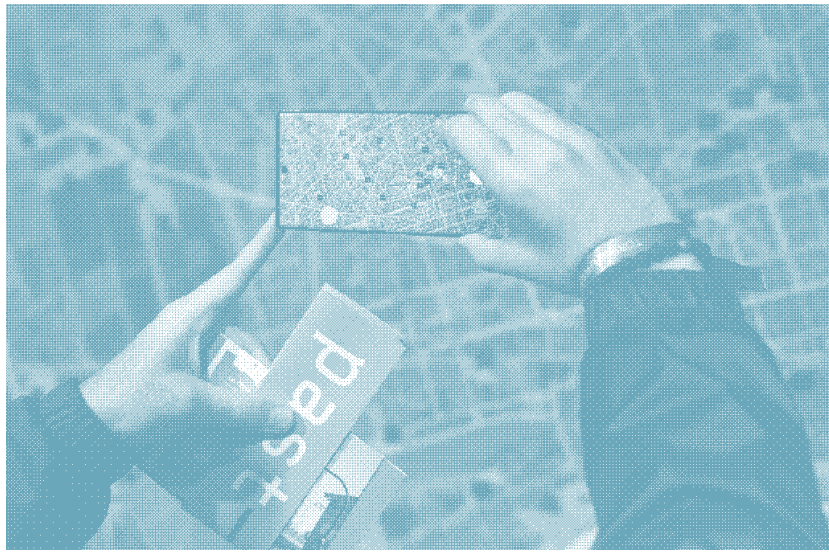

Fig. 1 - Mostra permanente di Urban Lab Torino



Fig. 2 - Attività di co-progettazione della FIU

sione del dibattito architettonico, dalla divulgazione scientifica e culturale, fino alla raccolta di dati, alla ricerca e all'analisi di politiche urbane. Dal marzo del 2017 è attiva la "Rete Italiana degli Urban Center". Avviata grazie alla partnership tra la Fondazione per l'Innovazione Urbana di Bologna e Urban Lab, la rete ha visto nel tempo il coinvolgimento delle agenzie di Bari, Brescia, Bitonto, Ferrara, Parma, Spoleto. A livello internazionale Urban Lab sta lavorando alla costruzione della rete europea delle agenzie urbane. Le partnership internazionali. Sempre con uno sguardo internazionale, Torino Urban Lab da più di dieci anni lavora in partnership con attori omologhi europei. Attraverso progettualità diverse (es. CONEXUS – Urban ecosystem renewal in EU and CELAC cities, finanziato dall'Unione Europea attraverso il programma Horizon 2020), Urban Lab esplora le diverse dimensioni delle politicheW urbane e, in rete con altri attori, sperimenta azioni pilota su politiche innovative e interventi sperimentali a livello europeo.

1.2 Fondazione Innovazione Urbana

Attivata per iniziativa dell'Amministrazione comunale e dell'Università di Bologna, Fondazione per l'innovazione Urbana (FIU) è un centro multidisciplinare di ricerca, sviluppo, co-produzione e comunicazione delle trasformazioni urbane a servizio della costruzione dell'immaginario futuro della città. Nato come Comitato Urban Center della città, dal 2018, la FIU ha raccolto la sua quindicennale esperienza nel campo della comunicazione delle trasformazioni urbane e della partecipazione civica per ampliare il raggio di azione e la gamma di attività e per diventare una delle agenzie urbane italiane di maggiore rilievo. Superando il focus dalle trasformazioni fisiche del territorio, oggi FIU ha maturato uno sguardo più olistico e complessivo sui cambiamenti della città, che vanno dai grandi processi globali alle dinamiche locali di trasformazione e di prossimità.

Missione

Fondazione Innovazione Urbana si configura come un laboratorio aperto per affrontare le sfide che Bologna e le città oggi devono affrontare: dall'emergenza climatica alle grandi trasformazioni demografiche, dalla dimensione economica alla transizione digitale. Attraverso un team ampio e pluridisciplinare, strette alleanze e collaborazioni, l'uso dei dati e un coinvolgimento attivo, la FIU assume un ruolo fondamentale: stimolare, accompagnare, facilitare e sperimentare i processi di cambiamento della città, sia in termini di programmazione delle politiche e di *governance* civica sia di progettazione. La FIU si occupa di disegnare, gestire, facilitare e comunicare le trasformazioni urbane, valorizzando conoscenze, approcci metodologici e persone. Sviluppa percorsi condivisi per costruire spazi e servizi urbani, creando occasioni di dibattito pubblico, co-produzione e dialogo tra cittadini, cittadine, istituzioni, associazioni, movimenti e figure del mondo economico, sociale e culturale. Oltre al ruolo centrale a livello locale, la Fondazione si impegna, a livello nazionale e internazionale, promuovendo lo scambio di *best practice* e agendo come promotrice e formatrice di processi di innovazione in altre realtà urbane.

Governance - Organi di indirizzo politico-amministrativo

- Assemblea dei soci: fanno parte dell'assemblea i Soci Fondatori (Comune di Bologna, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna), i Membri Sostenitori (Centro Agro-Alimentare di Bologna C.A.A.B. S.C.P.A, Fiere Internazionali di Bologna S.p.A. - BolognaFiere, Azienda Casa Emilia-Romagna della Provincia di Bologna, TPER S.p.A) e i Membri Ordinari della Fondazione (Città metropolitana di Bologna Ordine degli Ingegneri della Provincia di Bologna);
- L'amministrazione ordinaria e straordinaria è affidata al Consiglio di Amministrazione (CDA), composto di cinque membri tra cui tre - di cui uno il presidente - nominati dal Comune di Bologna, uno nominato dal Rettore dell'Università di Bologna, ed uno nominato dall'Assemblea scelto tra una rosa di candidati fornita dai Fondatori;
- La responsabilità della gestione amministrativa e operativa della Fondazione spetta al Direttore, a cui sono conferiti adeguati poteri di gestione,

spesa e rappresentanza. Il Direttore è nominato dal CDA fra persone di specifica e comprovata esperienza nei settori di attività della Fondazione e della gestione di enti simili;
- Il Comitato Scientifico è un organo consultivo sugli aspetti scientifici, culturali e divulgativi delle attività della Fondazione;
- La vigilanza sulla gestione contabile e finanziaria, sulle proposte di bilancio preventivo e consuntivo, nonché sulla conformità dell'attività della Fondazione alla Legge ed allo Statuto è affidata all'Organo di Revisione.

Struttura operativa

La struttura organizzativa della FIU si basa su un modello circolare caratterizzato da trasversalità e multidisciplinarietà. Le sette principali aree di lavoro individuate, coordinate dalla Presidenza e dalla Direzione, agiscono tutte in costante relazione e scambio tra di loro. Conta circa 50 collaboratori esterni esperti di:

- Innovazione nelle trasformazioni urbane;
- Innovazione culturale ed economia urbana;
- Immaginazione civica, agenda digitale e relazioni esterne;
- Design dei processi e prossimità
- *Policy design*, ricerca e rapporti con l'università;
- Amministrazione, programmazione e organizzazione di risorse
- Comunicazione, immagine e progettazione grafica.

Ambiti

Come Agenzia Urbana, la Fondazione si impegna attivamente nella promozione, nello sviluppo e nella collaborazione a progetti che si articolano in due ambiti principali. Il primo riguarda i processi di innovazione e sperimentazione nelle trasformazioni degli spazi urbani: quali progettazione di intere aree o edifici di rilevanza pubblica, progettazione architettonica e urbana, urbanistica tattica, pianificazione e progettazione urbanistica, mobilità sostenibile e transizione ecologica. L'obiettivo primario è favorire l'equità sociale e la transizione verso la neutralità climatica. Il secondo ambito si concentra sulla sfera culturale, mirando a promuovere il benessere e l'*empowerment* dei cittadini, delle cittadine e delle comunità (Fig.2). Questo coinvolge la pia-

nificazione e la produzione culturale, le politiche per lo sviluppo culturale, progetti di welfare culturale e del terzo settore, insieme a iniziative di neomutualismo ed economia collaborativa, favorendo al contempo la rigenerazione urbana a base culturale.

Metodo

Immaginazione civica, partecipazione, prossimità e ricerca. La FIU si impegna costantemente a coltivare l'immaginazione civica, ponendo al centro l'importanza del coinvolgimento e dell'inclusività delle comunità. L'obiettivo è garantire che i progetti e gli interventi rispettino i principi di redistribuzione e di capacitazione delle persone. Attraverso la figura degli agenti di prossimità, la FIU lavora ogni giorno per rafforzare i legami con i cittadini, le cittadine, le istituzioni e le varie realtà della città; favorisce la creazione di reti territoriali e accompagna le trasformazioni urbane a livello locale attraverso un ascolto attivo, individuando opportunità che emergono dal territorio o che possano incidere su di esso, facilitando la connessione tra Comunità, Quartieri, Amministrazione e altre Istituzioni. Tutte le attività della Fondazione sono supportate da una ricerca applicata che si concentra sulle sfide e sulle trasformazioni urbane, con un'attenzione particolare alle innovazioni nelle politiche pubbliche e ai trend emergenti.

Modello economico

Per l'adempimento dei suoi compiti, l'Associazione dispone delle seguenti entrate:

- contributi e sovvenzioni da parte di pubbliche amministrazioni;
- bandi europei;
- vendite e prestazioni.

Spazio

Gli spazi dove si svolgono le attività della Fondazione si trovano nel cuore della città: tutti i cittadini e le cittadine possono recarsi per informarsi e contribuire alla costruzione del presente e del futuro della città, partecipare agli eventi, alle attività laboratoriali e alle mostre temporanee. Inoltre, in forte interconnessione con le attività della Fondazione, tra Palazzo d'Accursio e il

Corridoio del Bramante di Salaborsa, si snoda il percorso installativo Innovazione Urbana Lab che propone un originale racconto interattivo della città e dei suoi cambiamenti. Seguendo il percorso di Innovazione Urbana Lab è possibile attraversare e approfondire i cambiamenti che ha vissuto Bologna da ieri a oggi e muoversi verso le traiettorie di domani.

2. Casi internazionali

Le istituzioni urbane in Europa offrono un panorama diversificato e ricco di esempi significativi. Uno di essi è rappresentato dal Pavillon dell'Arsenal di Parigi, un'istituzione municipale che illustra l'evoluzione della città attraverso mostre, dibattiti e archivi, approfondendo aspetti architettonici, storici e sociologici. MediaLab di Madrid (oggi conosciuto come MediaLab-Matadero), al contrario, si distingue per il suo carattere aperto e informale, fungendo da centro per la democrazia partecipativa e l'innovazione nell'ambito della cultura digitale.

A Bruxelles il riferimento è Perspective Brussels, centro di competenza per lo sviluppo regionale e territoriale della città, che nasce per fornire l'expertise necessaria alla Regione per conoscersi, proiettarsi e svilupparsi in modo sostenibile al fine di alimentare la riflessione e il dibattito pubblico e migliorare la qualità della vita degli abitanti.

Un altro caso interessante e diverso da quelli citati è il Nieuwe Instituut e la Casa Sonneveld a Rotterdam, museo nazionale per l'architettura, il design e la cultura urbana che si concentra sugli sviluppi della società e città, come la carenza di alloggi, la crisi climatica, l'impatto dell'intelligenza artificiale, raccogliendo, sviluppando e condividendo le proprie conoscenze.

Nel contesto europeo, è stato approfondito in particolare quello francese, fautore di diversi casi di buona innovazione. In Francia, infatti, spiccano alcune agenzie urbane di rilievo come APUR a Parigi, AURM a Lille, AGAM a Marsiglia e A'Urba a Bordeaux, tutte associate alla FNAU, Federazione Nazionale delle Agenzie di Pianificazione Urbana. La federazione svolge un ruolo

chiave nel coordinamento e nell'attivazione delle agenzie, coinvolgendo funzionari eletti e una vasta rete di professionisti. La FNAU facilita lo scambio di esperienze e la collaborazione con associazioni comunitarie, ministeri e reti nazionali e internazionali per promuovere un approccio unificato alla pianificazione urbana e alimentare il dibattito sulle città e i territori.

Le agenzie urbane francesi, guidate dai funzionari eletti e composte da team multidisciplinari, forniscono un supporto tecnico alle autorità territoriali, offrendo strumenti di osservazione e valutazione e proponendo riflessioni strategiche che alimentano il processo decisionale. Grazie al loro approccio trasversale e alla collaborazione con vari attori, queste agenzie contribuiscono alla coerenza delle decisioni pubbliche e all'efficacia delle loro implementazioni, sostenendo nel contempo la decentralizzazione.

Esse hanno molteplici obiettivi e, in base ai diversi contesti territoriali, si specializzano su alcuni ambiti: osservazione, pianificazione, concezione e accompagnamento al progetto, anticipazione, comunicazione. Quest'ultima svolge un ruolo fondamentale, in quanto la maggior parte di studi, documenti, dati ed immagini vengono pubblicati con lo scopo di informare il pubblico riguardo le politiche e i progetti pilotati localmente e possono anche svolgere un ruolo attivo nel dibattito tra professionisti.[1]

Un aspetto importante, infatti, è la presenza in quasi tutte le agenzie di un osservatorio e di un portale cartografico accessibile a tutti: questo portale fornisce una vasta gamma di informazioni, tra cui mappe, dati geografici, report e pubblicazioni. Grazie a queste risorse accessibili online, i cittadini e le cittadine possono avere un accesso diretto e trasparente a informazioni rilevanti sul territorio, consentendo loro di comprendere meglio gli sviluppi urbani e partecipare attivamente ai processi decisionali che riguardano la loro comunità.

Più nel dettaglio, in Francia, le agenzie urbane sono legalmente definite dall'articolo L132-6 del Codice Urbanistico, che definisce il loro compito:

1 Guida per la creazione di agenzie di urbanismo.

- monitorare gli sviluppi urbani e sviluppare l'osservazione territoriale;
- partecipare alla definizione delle politiche di pianificazione e sviluppo e all'elaborazione dei documenti urbanistici e di pianificazione ad essi collegati, in particolare i documenti di coerenza territoriale e i piani urbanistici intercomunali;
- preparare progetti di agglomerazione, metropolitani e territoriali, con un'attenzione all'approccio integrato e all'armonizzazione delle politiche pubbliche;
- contribuire a diffondere l'innovazione, gli approcci e gli strumenti dello sviluppo territoriale sostenibile, la qualità del paesaggio e urbana;
- accompagnare le cooperazioni transfrontaliere e le cooperazioni decentralizzate legate alle strategie urbane.

IL MANIFESTO DI LABMET

di Sardarch, Avanzi, Tamalacà
e Città Metropolitana di Cagliari



LABMET rappresenta l'incarnazione dell'innovazione, della partecipazione e della pianificazione integrata in un contesto urbano in costante evoluzione, come quello cagliaritano. Questa agenzia nasce con una missione chiara: costruire una città metropolitana in cui ogni voce, interesse e visione trovino spazio e contribuiscono attivamente alla creazione di un futuro comune.

Cos'è LABMET?

LABMET è un'agenzia urbana: un luogo di incontro, di partecipazione e un laboratorio di innovazione. È un crocevia dove convergono idee, progetti e competenze per forgiare il futuro della Città Metropolitana di Cagliari. Con il suo approccio multidisciplinare, LABMET si pone come facilitatore di processi, promuovendo la cooperazione, la co-progettazione e l'interazione tra gli attori urbani, verso una visione urbana condivisa.

Visione

La visione di futuro di LABMET si concentra sulla sinergia e sulla sincronizzazione delle amministrazioni e degli *stakeholder* nell'affrontare temi cruciali per lo sviluppo della città metropolitana. L'obiettivo è creare un ambiente collaborativo dove la condivisione dei progetti e la sincronizzazione delle azioni siano il motore dello sviluppo urbano.

Missione

LABMET si impegna a coinvolgere attivamente gli *stakeholder*, a favorire il confronto, l'ascolto attivo e la partecipazione, a promuovere l'innovazione e la sinergia tra gli attori urbani, generando un ambiente fertile per l'innovazione e la collaborazione. La sua missione si estende a facilitare la consultazione, a promuovere una comunicazione semplice ed efficace sulle trasformazioni della città.

Aree di Attività - Programma Funzionale

LABMET si articola attorno a tre pilastri fondamentali: la ricerca, la promozione della partecipazione e l'attivazione di un osservatorio. Questi pilastri sostengono la creazione di un'agenzia urbana innovativa che si occupa di sei aree di attività fondamentali, oltre l'amministrazione:

- Immaginazione civica e partecipazione: promozione di percorsi di collaborazione e consultazione in materia di politiche urbane, pianificazione e programmazione. LABMET diventa il luogo dove le idee si intrecciano e si trasformano in azione, anche attraverso strumenti digitali. Inoltre, LABMET offre formazione sulle politiche urbane per promuovere una pianificazione e programmazione integrata. Si impegna a condividere metodologie e strumenti per gestire progetti condivisi, con un focus sulle nuove tecnologie, sulla transizione digitale e sulla progettazione partecipata.
- Pianificazione e sviluppo: attuazione di politiche di sviluppo urbano attraverso un quadro di programmazione e politiche locali, con l'aiuto di diversi documenti di pianificazione esistenti. A supporto dell'attività di pianificazione e sviluppo vi è una meticolosa attività di ricerca, raccolta di dati, selezione e analisi delle evoluzioni urbane, agendo come memoria territoriale. Non limitandosi all'analisi del locale, si impegna anche nello studio di esperienze virtuose in tutto il mondo, sviluppando una gamma di "buone pratiche" con il sostegno delle autorità e degli attori territoriali per migliorare la visione del futuro urbano.
- Sostenibilità e accessibilità: LABMET si configura come un laboratorio aperto dove affrontare le grandi sfide che oggi vivono le città: dall'emergenza climatica, alle questioni demografiche, dalla transizione digitale alle politiche abitative, per orientarsi verso una città sostenibile e resiliente, che abbraccia l'innovazione e garantisce il diritto alla città a tutti i cittadini e le cittadine. Un'area di LABMET trova il suo cuore in queste sfide cruciali.
- Progetti europei e partenariati: consapevole del l'imprescindibilità di lavorare su diverse scale urbane, LABMET si apre a progetti e reti nazionali e internazionali, con un'irrinunciabile tensione verso la condivisione e lo

scambio di buone pratiche, progettualità e conoscenze. LABMET mette in campo alleanze e collaborazioni per esplorare le diverse dimensioni delle politiche urbane e sperimentare azioni pilota su pratiche innovative.

- Progetti culturali: LABMET si configura come soggetto che, a partire dal presidio e dall'animazione del dibattito pubblico, promuove attività culturali (intese in senso ampio) funzionali a creare occasioni di sensibilizzazione sulle sfide che il territorio si trova ad affrontare, promuovendo intenzionalità e progettualità diffuse su temi cruciali.
- Comunicazione: divulgazione di informazioni e dati sul territorio, raccontando i processi di trasformazione urbana, culturale, economica e sociale della città metropolitana di Cagliari. LABMET racconta i cambiamenti della città rendendoli accessibili e alla portata di tutte e tutti.

Temi

L'agenzia mette al centro tematiche quali ambiente, mobilità, sostenibilità, innovazione, sviluppo, digitalizzazione, politiche abitative, politiche del cibo e dell'agroalimentare e welfare urbano. Questi temi rappresentano i cardini su cui costruire una città accogliente, orientata al futuro e sostenibile.

Come opera?

LABMET si caratterizza per una *governance* multilivello che, da un lato, identifica un indirizzo politico, un livello strategico e un livello operativo, con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra ruoli strategici e funzioni operative e definire il sistema complesso di principi, meccanismi, processi e relazioni da cui è regolato. Dall'altro, è un sistema di *governance* aperto che vede la collaborazione al centro, coinvolgendo amministrazioni, società civile, istituzioni educative e altri attori chiave, come le imprese. Anche dal punto di vista organizzativo, LABMET si avvale di un modello gestionale orizzontale e partecipativo, che vede Città Metropolitana di Cagliari con un ruolo centrale di regia e che, grazie ad una pluralità di attori che presidiano i diversi ambiti, facilita il confronto sul territorio attraverso occasioni di discussione e dibattito, workshop di progettazione e piattaforme digitali per la partecipazione.

La centralità di Città Metropolitana di Cagliari negli indirizzi quanto nell'azione, configura un'agenzia a forte "trazione" pubblica, con un ruolo abilitante nei confronti dei soggetti che gravitano attorno ad essa, costruendo per il territorio spazi di confronto, espressione, progettazione e azione, anche condivisa. A partire dagli indirizzi politici, la *governance* di LABMET si struttura attorno ad una Cabina di Regia, da cui deriva l'azione di una struttura operativa ampia e aperta incentrata sulla costituzione di una Segreteria, e che dialoga con un Comitato Scientifico ed un Comitato di Revisione.

La Cabina di Regia (CdR) è presieduta dal Direttore Generale di Città Metropolitana e vede la presenza di un membro della Città Metropolitana di Cagliari appartenente al Settore Pianificazione e Sviluppo Locale che assume il ruolo di Responsabile di LABMET; della CdR fanno parte anche l'Università di Cagliari ed in particolare UniCa Crea, in virtù della collaborazione già attiva su questi temi e di uno o due rappresentanti eletti delle società civile che garantiscono il contatto diretto e costante con il territorio e rafforzano la dimensione partecipativa e di apertura di LABMET. La Cabina di Regia identificherà momenti di confronto con un Comitato Scientifico composto dall'Università di Cagliari e da uno o più membri aggiuntivi: si ipotizza un esperto del territorio legato agli ordini professionali su uno dei temi chiave ed un esperto non locale sui temi dello Sviluppo Locale e dell'attivazione del territorio che possa portare dentro LABMET uno sguardo ed un approccio diverso.

L'attività di LABMET si sviluppa anche sulla base del confronto con un Comitato di Revisione che si occupa di verificarne l'efficacia con un'attività periodica di monitoraggio.

Struttura di pilotaggio dell'agenzia è la Segreteria di LABMET, che fa capo al Settore Pianificazione e Sviluppo Locale, che deve identificare un Responsabile (componente anche della CdR) e un team dedicato che possa presidiare l'attivazione di tutte le sette funzioni operative attraverso cui LABMET opera.

La dimensione operativa, che discende dalle indicazioni della CdR, vede il necessario coinvolgimento con le istituzioni locali (i comuni della Città Metropolitana, le agenzie e le municipalizzate, le università, le scuole e il mondo della formazione) e la società civile (i sindacati, gli ETS, gli Ordini, le

Associazioni di Categoria). Nella definizione degli indirizzi, cosi come nella sua operatività, LABMET si relazionerà con la cittadinanza ma anche con la rete di Agenzie attive a livello nazionale ed europeo per stabilire collaborazioni e sinergie ed alimentare la propria dimensione di innovazione. Le Istituzioni locali e la Società Civile sanciranno la loro "appartenenza" a LABMET attraverso la sottoscrizione di un accordo di adesione nell'ambito del quale verrà stabilità la condivisione degli obiettivi e ciascun soggetto definirà eventualmente la propria volontà di attivazione e gli impegni che ne derivano. Per quanto riguarda il funzionamento e la gestione delle sette funzioni operative, si propongono due modelli alternativi che fanno diversamente leva sulle competenze interne a Città Metropolitana di Cagliari e alla Segreteria di LABMET.

Un primo modello vede LABMET concentrare le funzioni di regia nella Segreteria, che dovrà gestire sette direzioni operative, anche con il supporto di soggetti esterni appositamente incaricati, individuati per competenza su ciascun ambito di attività. Rispetto alle funzioni che si ritiene di affidare all'esterno, la Segreteria dovrà occuparsi di coordinare i diversi soggetti identificati per la messa a terra di ciascuna delle operazioni.

Un modello alternativo vede invece LABMET dotarsi di un gestore esterno con incarico pluriennale che, nel dialogo con la Segreteria, gestisce in autonomia tutte le attività che caratterizzano il programma funzionale dell'agenzia e svolge anche attività di *fundraising* affinché queste possano alimentarsi nel tempo. Il Gestore dovrà articolare il proprio lavoro su "dipartimenti" con competenze sulle diverse sfide/missioni e aree di intervento dell'Agenzia, ognuno con le sue sotto-unità.

Secondo questo modello, in capo alla Segreteria vi sono:

- rapporti con il gestore individuato;
- identificazione – in collaborazione con il gestore – della traduzione operativa delle indicazioni che discendono dall'indirizzo politico e dalla CdR, per quanto attiene l'attività di programmazione e di *fundraising*;
- amministrazione.

Entrambi i modelli reggono su due condizioni imprescindibili:

1. la presenza di una struttura di pilotaggio, senza la quale la regia di Città Metropolitana di Cagliari non può manifestarsi: difficile, infatti, immaginare che LABMET possa esistere se inserito tra le attività ordinarie dell'ente, senza identificare risorse dedicate allo scopo;
2. la disponibilità di risorse, da parte di Città Metropolitana di Cagliari, per realizzare le attività e mantenere le strutture tecniche quali l'Osservatorio, ma soprattutto per individuare e incaricare soggetti esterni che conducano e animino con competenza l'Agenzia. Allo stato attuale non sarebbe fattibile per nessun soggetto contribuire alla realizzazione delle attività rendendo questa attività sostenibile dal punto di vista economico. Tali risorse possono derivare da partecipazione a occasioni di finanziamento ma, anche, da attività di *fundraising* via *sponsorship* di soggetti privati rilevanti sul territorio (ad esempio le Fondazioni).

Meccanismi di funzionamento

Rispetto alla relazione tra i sette dipartimenti operativi (gestiti più o meno direttamente dalla Segreteria di LABMET) e il territorio, si identificano i seguenti meccanismi che definiscono le tipologie di soggetti da coinvolgere su ciascun ambito e la modalità di coinvolgimento.

Modello economico

Un modello con queste caratteristiche, a regia pubblica e con un ruolo fortemente incentrato sulla presenza di Città Metropolitana di Cagliari come ente abilitatore e di connessione con tutti gli interessi del territorio, in assenza di attività capaci di generare ricavi, come per le altre esperienze osservate deve perseguire una sostenibilità economica perenne caratterizzata da:

- una costante attività di *fundraising*,
- *funding mix*,
- sovvenzionamento anche da parte dello stesso ente.

A questo scopo si individuano le forme di finanziamento possibili e da ricercare nel tempo:

- Finanziamento Pubblico, da parte di Città Metropolitana, ma anche dal-

le amministrazioni locali o regionali, nonché dai governi nazionali, che devono andare a costituire una base solida per il sostegno delle attività dell'agenzia.

- Contributi Privati: finanziamenti da enti privati, come fondazioni, organizzazioni non profit, aziende e imprenditori interessati a promuovere lo sviluppo urbano sostenibile e l'innovazione.
- Finanziamenti Europei: candidatura a programmi di finanziamento rivolti alle agenzie specifici per progetti legati all'urbanistica, alla mobilità sostenibile, all'efficienza energetica e ad altre tematiche urbane.
- Sponsorizzazioni e Partnership con aziende private o istituzioni per ottenere sponsorizzazioni, donazioni o finanziamenti condivisi per progetti specifici o iniziative di ricerca e sviluppo.
- Fondi di Ricerca pubblici e privati, a cui accedere per svolgere studi, analisi e progetti pilota di innovazione urbana.
- *Crowdfunding* e Piattaforme di Finanziamento Partecipativo nello spirito che caratterizza tutte le attività di LABMET, è possibile attivare raccolta fondi attraverso piattaforme di *crowdfunding* o finanziamento partecipativo, coinvolgendo la comunità nella raccolta fondi per progetti specifici.
- Finanziamenti Internazionali, come le Nazioni Unite, per progetti che promuovono lo sviluppo sostenibile e l'urbanizzazione responsabile.
- Accanto a questa attività di ricerca fondi, LABMET può generare ricavi propri attraverso l'erogazione di servizi offerti al territorio, quali consulenze tecniche, progettazione urbana, formazione e altro ancora che possono contribuire alla sua sostenibilità economica. Allo stesso modo, l'organizzazione di eventi, conferenze e workshop può generare entrate attraverso la vendita di biglietti, sponsorizzazioni e altre forme di partecipazione.

La rilevanza dell'attività di *fundraising* per la sua sostenibilità non può prescindere dall'individuazione di figure dedicate a questi aspetti, per poter raggiungere le forme di finanziamento descritte.



