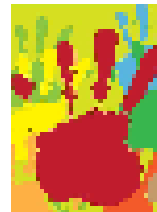




**Città di Paderno Dugnano**



## **IL BILANCIO PARTECIPATIVO COME STRUMENTO INNOVATIVO PER LA GOVERNANCE LOCALE. L'ESPERIENZA DI PADERNO DUGNANO.**

**CONVEGNO DEL 23 OTTOBRE 2008**

Sabina Banfi – moderatore

Buongiorno e benvenuti.

Abbiamo tra noi l'Assessora Dioli della Provincia di Milano, che ha patrocinato questa iniziativa e ci ha seguito in tutto il percorso del Bilancio Partecipativo ed è stata sempre vicino alle nostre sperimentazioni in materia di strumenti di partecipazione.

Questo Convegno ha avuto una serie di patrocini che vogliamo ricordare: oltre alla Provincia, la Lega Autonomie, ANCI e l'Associazione della Rete Nuovo Municipio. Dobbiamo ricordare anche la collaborazione importante in questo percorso di Bilancio Partecipativo con la Cooperativa ABCittà e con soddisfazione dobbiamo dire che siamo stati inseriti nella Settimana Europea della Democrazia locale; stiamo aspettando il dott. Luciano Valaguzza, che è membro della delegazione italiana del Congresso dei poteri locali e regionali d'Europa, per cui anche questo patrocinio, questo supporto ci ha fatto molto piacere. Ringrazio tutti i Comuni che hanno aderito al nostro invito e sono presenti oggi, sono i Comuni della nostra zona, della nostra area territoriale; è importante condividere queste pratiche e contaminarsi.

Passo la parola al Sindaco per un saluto.

Gianfranco Massetti - Sindaco di Paderno Dugnano

Grazie e buona giornata, grazie alle persone che hanno aderito a questa nostra necessità, esigenza di riflessione sulla nostra esperienza, ringrazio... Lei ha già ringraziato tutti quindi mi toglie dall'imbarazzo, però ci sono anche molte persone importanti che sono qui al tavolo, che sono anche tra di voi, che hanno dedicato un pezzo della loro giornata a una riflessione che vi dico molto egoisticamente per Paderno Dugnano è molto importante. Noi abbiamo iniziato questa esperienza, il Bilancio Partecipativo, siamo al terzo anno, abbiamo bisogno di capire cosa stiamo facendo, dove stiamo andando e come continuare questa esperienza. Quindi questo convegno per noi non è un momento di messa in mostra di quello che abbiamo fatto. Guardate, l'aspetto di comunicazione esterna ci interessa relativamente, siamo davvero interessati a capire, confrontandoci con le persone che abbiamo invitato e con tutti voi, se quello che stiamo facendo va nella direzione giusta per la nostra esperienza, se dobbiamo continuare così che cosa dobbiamo cambiare. Cioè è proprio un convegno che a noi è utile, questo volevo dire.



Ringrazio in modo particolare solo la Direzione Generale, l'ufficio Partecipazione, è il Settore che ha creduto e ha lavorato in maniera molto particolare in questi tre anni, cambiando una modalità di lavoro, poi ne parleremo con calma; ora cercherò di spiegare anche come abbiamo pensato e come abbiamo iniziato questa esperienza per noi importante. Un grazie ancora a chi viene da vicino e anche a chi viene da lontano, alle persone qua presenti e adesso la parola all'Assessora Dioli. Da sempre devo dire la Provincia ci ha sostenuto non solo moralmente, forse è il caso anche di dirlo, in questa esperienza della partecipazione credo che l'Assessore si è spesa particolarmente. Partiamo da lei perché abbiamo bisogno anche di una dimensione territoriale, provinciale delle nostre attività e delle nostre esperienze.

Noi sapete abbiamo aderito in maniera strutturale al Patto del Nord Milano, lì dentro ragioniamo su temi molto duri per la vita della Città, la mobilità, il verde, la casa, però cominciamo a discutere anche di temi molto importanti, la convivenza civile, la crescita della comunità, la sicurezza. Quindi questa struttura territoriale che è uno dei pezzi d'Italia e di Lombardia più importanti d'Italia, il Nord-Milano ricco, industriale, potente o post industriale, oggi è un pezzo di territorio che cerca una nuova identità e la può trovare anche nelle esperienze di crescita di comunità come credo sia la nostra. Prego Assessore.

#### Irma Dioli –Assessore Provincia di Milano

Innanzitutto buon giorno a tutti, ringrazio in particolare il Sindaco Massetti e l'Assessore alla Partecipazione Anelli, per avermi invitato a partecipare a questo convegno che io ritengo veramente molto importante. Importante non solo come diceva giustamente il Sindaco per la realtà di Paderno Dugnano, ma per il fatto che questa esperienza di Bilancio Partecipativo a Paderno, con tutto quello che ha comportato in questi tre anni, è un esempio significativo di un altro tipo di modello di amministrare che possiamo prendere ad esempio su tutto il nostro territorio provinciale e non solo. Infatti volevo partire anch'io con i ringraziamenti e con i complimenti, mi volevo complimentare con il Sindaco e con l'Assessore in particolare, perché guardate che non è sempre così facile accettare delle sfide così importanti come quelle che sono contenute all'interno di temi come quelli della democrazia e della partecipazione e in particolare come quelli contenuti all'interno del Bilancio Partecipativo.

Il fatto per una Amministrazione di essersi messa in qualche maniera in discussione, di avere pensato al tema della partecipazione come priorità e di averla declinata all'interno di uno strumento così importante come il Bilancio Partecipativo, non solo significa da una parte accettare sicuramente questa sfida, ma dall'altra significa anche avere molto coraggio in una situazione come quella attuale, nella quale si tende, è vero Sindaco, a tagliare anche molto su quelle che sono delle scelte sicuramente di carattere nazionale, che tendono a vedere gli enti locali, i municipi, una realtà così importante peraltro come quella di Paderno Dugnano, inserita all'interno di un contesto più ampio che vede tagli sempre più profondi alla spesa pubblica e che pensano che questi tipi di interventi, che queste politiche, che queste deleghe siano in qualche maniera forse meno prioritarie.

Invece la sfida, e qui il complimento che faccio nuovamente al Sindaco e all'Assessore di avere continuato in questi tre anni su questa strada, fa sì che Paderno in particolare, con una serie di altri Comuni presenti nel nostro territorio, costituiscano un esempio non solo per la nostra Provincia, ma anche a livello nazionale. Allora qui c'è subito da dire che ci ha accomunato molto come Comune di Paderno, ma anche come Provincia di Milano, il fatto di avere inserito il tema proprio di una politica diversa, di una politica partecipata, come luogo proprio collettivo di confronto e anche di elaborazione, tra le



priorità. Anche nel nostro programma di mandato esisteva questo aspetto, anche in quell'occasione il Presidente Penati aveva deciso di dare una delega in particolare alla Partecipazione, proprio per cercare di costituire un maggior sistema di quella che è una politica partecipata che ha contraddistinto anche la Provincia, nel suo complesso, in questi anni.

A noi piace allora pensare all'esperienza anche di Paderno, intrecciata all'esperienza che avviene nella Provincia nel suo insieme, ma anche all'interno della Provincia come istituzione, inserita in un ambito mondiale, in un ambito globale, perché l'esperienza del Bilancio Partecipativo, vicino a me c'è il prof. Allegretti che entrerà poi nel merito di un tema specifico, che è stato per noi, molto, molto utile, direi fondamentale nella prima fase di avvio oltre quattro anni fa della nostra esperienza da questo punto di vista.

Tutti sapete meglio di me che l'esperienza del Bilancio Partecipativo arriva da Porto Alegre, sono passati ormai un po' di anni, sette anni e siamo riusciti a declinare questa esperienza nelle nostre realtà insieme ad altri strumenti di partecipazione, penso all'urbanistica partecipata; abbiamo presente anche Rodda, che è il Vice Sindaco poi di Trezzo sull'Adda, che hanno avuto delle esperienze molto importanti proprio sul Piano Regolatore partecipato ecc. – significa che ci siamo spesi molto. Allora ha fatto bene il Sindaco a dire vediamo anche delle criticità, vediamo che cosa ha funzionato, in che cosa anche ci possiamo migliorare. Dico che è fondamentale sicuramente trarre dei bilanci, oggi è uno di questi, ma penso che sia fondamentale anche analizzare le criticità, utilizzare un momento come quello di oggi per rimodellare nuovamente quella che è la nostra azione politica, la nostra azione amministrativa nei territori.

Mi è piaciuto molto come è stato organizzato il convegno di oggi. Questo approccio così positivo di mettere insieme le esperienze delle istituzioni, le esperienze universitarie, le esperienze anche del privato sociale, del mondo dell'associazionismo, tutti insieme abbiamo infatti come obiettivo finale l'approccio diverso con i cittadini, i cittadini che vengono coinvolti nella gestione e qui sta la sfida prioritaria, credo che sia un approccio fondamentale, che ci fa dire che noi miriamo a un modo differente di amministrare, insomma vogliamo superare quella che è la concezione di bravi amministratori e magari bravi amministratori di condominio. Credo che l'esperienza di Paderno invece ci insegna e ci dimostra quanto vi è questo salto di qualità proprio insito all'interno della modalità di questa Amministrazione, esperienza che viene portata avanti anche come Provincia di Milano.

Volevo concludere pensando a quello che era un po' uno slogan oggi ancora attuale, che è quello di "pensare globalmente e agire localmente". È uno slogan che vedo sempre più attuale, attualizzato all'interno della nostra realtà territoriale e mi fa dire quanto sia importante ancora oggi pensare che col nostro agire, anche con modalità ed esperienze così innovative come quella del Bilancio Partecipativo, esperienze che mirano appunto a un modo diverso di intendere la democrazia e la partecipazione, attraverso questo si possa vedere come sia ormai indispensabile rideterminare anche un altro modello di sviluppo. Qui volevo riallacciarmi a un concetto e su questo volevo chiudere, tutte queste esperienze, le esperienze che abbiamo in qualche maniera anche visto e accompagnato all'interno di un'Associazione che è stata per noi fondamentale, che è l'Associazione Rete Nuovo Municipio, ente che patrocina oggi questa iniziativa, come dire che il mettersi in rete come enti, come istituzioni a più livelli, come enti locali in particolare, quindi i comuni, i municipi e le province, ma anche le regioni a livello nazionale, e internazionale, è ormai una modalità, io credo, che sia indispensabile per accrescere tutti, in termini sicuramente di esperienza e per trarre linfa da esperienze partecipative, da processi partecipativi attuati in diverse realtà.



Noi come Provincia facciamo parte di alcuni organismi internazionali come il Forum delle Autorità Locali che è collegato al Social Forum mondiale. Volevo ricordare un appuntamento molto importante e spero che il Sindaco col suo Assessore saranno presenti, a Belem ci sarà il prossimo forum mondiale e sarà, come sempre, preceduto dal forum delle autorità locali. In quell'occasione quasi sempre vi è uno spazio dedicato al tipo di esperienza che anche a Paderno si sta facendo e si mettono insieme, andiamo a trovare Allegretti che sicuramente sarà là tra i relatori e organizzatori principali. Anche noi come Provincia di Milano siamo tra gli organizzatori, perché abbiamo costituito con lo Stato del Parà, in cui c'è appunto Belem che è la capitale, un accordo molto importante, un accordo di cooperazione e di collaborazione, che vedrà sfociare in una serie di iniziative proprio in quella situazione, una serie anche di momenti e di ambiti di riflessione. Concludo dicendo non vediamo solo come esperienza locale, questa è un'esperienza locale che però ha relazioni, ha diramazioni con quanto avviene a livello mondiale, a livello internazionale, su un'esperienza che io sono felicissima che il Comune di Paderno in particolare abbia voluto accogliere, abbia voluto portare avanti e a mio giudizio l'ha portata avanti molto egregiamente. Quindi grazie in particolare ancora all'Amministrazione, al Sindaco e all'Assessore e grazie a tutti voi per essere presenti. Grazie ancora.

### Sabina Banfi

Grazie Assessore Dioli. Qualche nota organizzativa prima di passare agli interventi che questa mattina saranno aperti dalla relazione dell'Assessore Mauro Anelli, Assessore alla Partecipazione del Comune di Paderno Dugnano. La prima parte della mattinata si concluderà tra un'ora abbondante, abbiamo in programma l'intervento dell'Assessore Anelli, l'intervento del Sindaco, a seguire l'intervento del Direttore del Settore Finanziario, Vincenzo Di Rago e poi la voce di Marcello Archetti e Paola Meardi che sono della Cooperativa ABCittà, coloro i quali hanno seguito il nostro percorso di Bilancio Partecipativo. Vedete ancora qualche sedia vuota, il traffico oggi è più pesante del solito, stiamo aspettando anche qualche relatore, ma sappiamo che è per strada, sta arrivando e intanto sono tra di noi i Presidenti dei nostri Quartieri che dobbiamo assolutamente citare, nominare e ricordare, perché il nostro progetto di Bilancio Partecipativo è nato, si è sviluppato e si è evoluto a partire proprio dall'esperienza del nostro decentramento amministrativo, dei nostri quartieri. Quindi senza i Presidenti di Quartiere l'esperienza del Bilancio Partecipativo a Paderno difficilmente avrebbe avuto gli esiti che oggi siamo qui a raccontarvi. Io ho una campanella, per cui quando gli interventi dei relatori supereranno il tempo consentito, io farò questo... L'ho imparato da Giovanni Allegretti a Bergamo e quindi so che è un metodo che funziona. Bene, diamo la parola all'Assessore Anelli.

### Mauro Anelli – Assessore alla Partecipazione di Paderno Dugnano

Buon giorno a tutti, grazie di essere così numerosi intervenuti stamattina, voglio anch'io fare dei ringraziamenti se mi permettete. Voglio ringraziare i Presidenti dei Quartieri chiaramente, voglio ringraziare le forze politiche sia di Maggioranza che di Opposizione che stamattina vedo qui presenti e che hanno accolto l'invito, che hanno dato un grosso contributo alla partecipazione e non solo al Bilancio Partecipativo e voglio ringraziare anche se non sono qui presenti, tutti i cittadini, perché secondo me il vero risultato del Bilancio Partecipativo le vere forze che hanno poi contribuito alla buona riuscita, sono i cittadini che hanno partecipato numerosi a questa iniziativa. Molte cose le hanno già dette il Sindaco e l'Assessora e io mi trovo molto di più a mio agio



all'interno dei quartieri che non ai convegni, quindi senz'altro qualcosa topperò o sbaglierò.

Come in questi anni avete già potuto leggere sui manifesti: *"mai dubitare che un piccolo gruppo di cittadini consapevole e convinto possa cambiare il mondo, infatti è l'unico modo per farlo"*. Questo è il motto che abbiamo utilizzato per la partecipazione. Voglio anche ricordare che festeggiamo il 30° anniversario della partecipazione. Infatti risalgono al 1978 i primi progetti di decentramento con l'allora Sindaco Stefano Strada e con l'apporto, secondo me fondamentale, dell'Assessore al Decentramento Vittorio Sabbadini. In questi trent'anni, con alti e bassi, la partecipazione ha avuto uno sviluppo, così come si era prefissa questa Amministrazione e con il Bilancio Partecipativo ha avuto un incremento e nuova linfa per funzionare.

La partecipazione dei cittadini è definita ed è regolamentata dal Regolamento della Partecipazione Popolare. Ai fini del Regolamento si considerano cittadini coloro che sono residenti sul territorio comunale e coloro che con esso abbiano un rapporto qualificato e dimostrabile per ragioni di lavoro, studio e utenza dei servizi. Questo l'abbiamo fatto nostro anche nel Bilancio Partecipativo, in quanto ci siamo rivolti non solo ai residenti del quartiere, ma a quelli che comunque ci lavorano e hanno delle attività sul quartiere stesso. La partecipazione, come dicevo prima, risale a trent'anni fa e vede i Consigli di Quartiere, sette Consigli di Quartiere con 49 Consiglieri e 7 sedi; quest'anno siamo andati ad augurarne una e prossimamente un'altra nuova, quindi c'è un grosso impegno anche finanziario per trovare e qualificare il lavoro dei Consigli di Quartiere. Importante voglio ricordare, perché non tutti a volte nelle discussioni sanno che i 49 Consiglieri svolgono il lavoro in modo volontario e secondo me questa è una cosa che non sempre si sa e bisogna ogni volta indicarla. Non è facile, anzi devo riconoscere che per questa Amministrazione non è facile poter dire che quei Consigli di Quartiere sono comunque a scadenza, sono arrivati fino alla fine con tutti i Presidenti. Quindi sul territorio c'è un grosso lavoro da parte loro per portare avanti l'iniziativa della partecipazione.

Abbiamo 200 forme associative, tre Consulte che qui vedo presenti, la Consulta del Volontariato, dell'Ambiente e della Cultura, la Consulta dello Sport, che in questi anni hanno senz'altro dato un grosso contributo anche per la formazione del Bilancio Partecipativo e con altre iniziative che hanno ottenuto successo: diritto di petizione, referendum consultivi, assemblee pubbliche che vanno al di là del Bilancio Partecipativo; il nostro obiettivo per esempio è stato quello di portare con l'Assessore al Bilancio, portare tutti gli anni nei Consigli di Quartiere la spiegazione del Bilancio stesso, cosa che non è di facile comprensione, nemmeno in alcuni casi anche per l'Assessore sottoscritto e penso anche ai Consiglieri Comunali. Diciamo che la soddisfazione maggiore è quella di vedere, quando teniamo le assemblee pubbliche all'interno dei quartieri, vedere molte più persone di quelle che oggi per esempio partecipano ai Consigli Comunali, questa è una cosa che sicuramente fa piacere.

Altre esperienze, il Consiglio Comunale dei Ragazzi e delle Ragazze, la progettazione partecipata, il Bilancio Partecipativo. Compito dei Quartieri è quello di collaborare con i propri cittadini per facilitare i rapporti con l'Amministrazione Comunale, i Consigli di quartiere hanno anche funzione propositiva rispetto ai principali bisogni e alle priorità di intervento che rilevano, grazie al confronto con la popolazione residente e alla costante presenza sul territorio, che si concretizza anche attraverso le assemblee pubbliche. L'ufficio Partecipazione gestisce tutto il processo, come è stato detto prima nei vari ringraziamenti, anche l'URP sta svolgendo un lavoro molto importante. Il Consiglio Comunale delle Ragazze e dei Ragazzi che non dipende dall'Assessorato alla Partecipazione, ma dall'Assessorato all'Istruzione e sperimenta un ruolo di cittadini attivi con i ragazzi. È un gruppo



di ragazzi e ragazze delle scuole elementari e medie che si incontrano e si conoscono. E' un'idea nata da un gruppo di adulti formato da insegnanti, genitori e presidenti di quartiere, è un po' come la struttura che abbiamo messo in piedi per la realizzazione del Bilancio Partecipativo con ABCittà che segue anche questo importante progetto. Il bambino ha il diritto di esprimere la propria opinione su cose che lo riguardano e quando si prendono decisioni che lo riguardano deve essere ascoltato.

Progettazione partecipata. Iniziata nella scorsa Amministrazione, con il recupero del Quartiere Villaggio Ambrosiano e ora con progetti a Palazzolo Milanese, dove ci siamo confrontati con tutte le realtà presenti sul territorio, dai commercianti, all'oratorio, alla Parrocchia, ai cittadini, ai Consigli di Quartiere e via dicendo. Secondo me è stato un successo anche progettazione partecipata della nuova biblioteca di Gae Aulenti, con la quale abbiamo tenuto delle serate e abbiamo invitato i cittadini ad esprimere i loro desideri, rispetto alla Biblioteca.

Il Bilancio Partecipativo è un momento decisionale di pratica democratica diretta. L'obiettivo secondo me raggiunto è stato quello di quando siamo andati a formare il gruppo promotore. Lì è il cuore del Bilancio Partecipativo. Ci siamo rivolti chiaramente a tutte le forme presenti sul territorio, ai dipendenti comunali, ci siamo rivolti ai dirigenti, agli assessori, ai presidenti di quartiere, ai presidenti delle consulte, insomma abbiamo cercato la collaborazione di tutti per riuscire al meglio. Ci siamo anche affidati alla stagista Morena Giani per darci delle indicazioni rispetto a quella che poteva essere la partecipazione con uno stage fatto con la Bocconi.

Come si partecipa: aver compiuto 16 anni di età, abbiamo anticipato il voto, se così si può dire, anche ai cittadini extracomunitari residenti nel quartiere, la partecipazione avviene attraverso momenti di incontro con le assemblee pubbliche e laboratori di quartiere nei quali si arriva ad individuare l'elenco dei bisogni e a scegliere quali sono i progetti, senz'altro spiegherà molto meglio il processo ABCittà. Gli ambiti ammessi, quelli che sono stati decisi all'interno del Gruppo Promotore, il Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano interviene sugli investimenti e all'inizio abbiamo deciso di intervenire su quattro ambiti: arredo urbano – parchi e giardini – illuminazione pubblica – opere e reti stradali. Quest'anno è stata inserita anche la manutenzione straordinaria di edifici scolastici.

Abbiamo anche deciso all'interno del Gruppo Promotore quanto destinare, dopo varia e lunga discussione, - forse è stato il punto più acceso - ci sono state delle proposte anche più sostanziose, comunque diciamo che il nostro dirigente e il nostro assessore si sono "allargati" fino a 700.000 Euro, 100.000 Euro per Quartiere. Anzi su quello che ha detto l'Assessora, se il dirigente apre il borsellino ci fa anche un piacere per salvaguardare le fasi del Bilancio Partecipativo. Le Linee Guida, l'assemblea del primo turno con l'emersione del bisogno, la verifica di fattibilità, al secondo turno quello dell'assemblea, la scelta delle priorità, la griglia delle priorità, il Bilancio di Previsione.

Al primo turno abbiamo chiesto ai cittadini di rivolgere domande, segnalare progetti e proposte. Il secondo punto, la verifica di fattibilità, ecco, su questo tema vorrei dire che devo ringraziare i tecnici e il dirigente dei Lavori Pubblici, perché secondo me questo è stato un punto critico del Bilancio Partecipativo. Non è stato facile, perché già gli uffici, come potete immaginare, sono oberati da carichi di lavoro notevoli. Abbiamo inserito anche il Bilancio Partecipativo che secondo me ha procurato e ha creato alcune difficoltà all'interno perché non è stato semplice interpretare sempre quali erano le richieste dei cittadini, non è stato semplice riuscire a verificare se effettivamente avevano un senso. Quindi abbiamo impegnato notevolmente gli uffici.





Al secondo turno delle assemblee nei quartieri possono esprimere la propria preferenza tra le proposte. Noi abbiamo all'inizio usato un sistema con tre pallini, con tre possibilità di voto, poi negli ultimi due anni invece siamo andati a una sola possibilità di voto. Rispetto a questa cosa molti altri Comuni più o meno vicini, altre esperienze che si possono trovare sui siti, hanno usato sistemi diversi. Io mi sono battuto affinché il Bilancio Partecipativo fosse riservato alle persone che partecipavano direttamente alle assemblee. In altri Comuni per esempio hanno utilizzato internet oppure le schede, invece noi abbiamo voluto così, poi successivamente non è detto che rimarrà tale, anzi il confronto di oggi serve appunto per capire se ci sono altre possibilità per aumentare la partecipazione. Il fatto di essere presenti secondo me era proprio legato alla partecipazione, cioè chi c'è può votare e chi c'era era quello che era venuto poi a fare delle richieste precise.

L'elenco delle opere votate ha formulato la griglia delle priorità, siamo arrivati anche lì ai 100.000. In alcuni casi abbiamo splafonato, in altri casi le opere non hanno raggiunto i 100.000 euro e lì c'è stata ogni volta la discussione all'interno del quartiere, perché ogni volta vengono messe in discussione le regole del gioco, anche perché i cittadini cambiano e dicono "ah ma quei 20.000 Euro che non sono stati assegnati quest'anno, ce li assegnate l'anno prossimo..." No, in realtà no, l'Assessore è stato cattivo, 100.000 sono e 100.000 rimangono e se sono di meno, pace. Questa è la discussione maggiore che c'è stata nei Quartieri con i cittadini. La Giunta Comunale elabora poi uno schema definitivo del Bilancio di Previsione includendo le priorità del Bilancio Partecipativo.

Questi sono i numeri, visti così, che poi troverete anche nella cartellina e anche affissi nel corridoio; quello che si evidenzia è il fatto che non abbiamo dei grossi numeri di partecipazione per il Bilancio Partecipativo. Sono costanti per tutti i tre anni, però la soddisfazione è stata quella di vedere comunque all'interno di queste assemblee, sia un ricambio, sia un gruppo di cittadini "affezionati" all'esperienza.

Altro aspetto positivo che ho trovato per esempio nel quartiere, e anche il Presidente Mornati lo ricorderà, a Dugnano ho trovato dei cittadini che in modo autonomo si sono preparati dei volantini scritti a mano e li hanno incasellati nei loro palazzi, invitando i loro coinquilini a partecipare all'assemblea e a votare. Cioè abbiamo visto in questi anni delle formule sempre nuove e diverse per la partecipazione a queste assemblee. Però, diciamoci la verità, e un po' mi piace ricordare quello che ho ascoltato da un Assessore toscano in un convegno che c'è stato, dove diceva che il cittadino purtroppo, in questi anni, arriva a casa la sera molto stanco, si siede sul divano, mette le pantofole e rinuncia a uscire, preferisce delegare. Quindi questo è il vero problema. Diciamo che con questi numeri comunque possiamo ritenerci soddisfatti.

Per chiudere, una nota negativa che mi piacerebbe fosse discussa dopo, nella tavola rotonda: si parla tanto ed è un problema reale anche del nostro territorio, del migrante. Noi, come dicevo prima, abbiamo dato la possibilità al migrante di partecipare e votare, ecco in questi tre anni, in tutte le numerose assemblee che abbiamo fatto sia del Bilancio Partecipativo e sia della normale vita della partecipazione, non abbiamo mai visto la presenza di un migrante. Questa è una cosa mi ha lasciato... e ancor oggi non riesco a comprendere il motivo, perché la possibilità è stata data, abbiamo provato vari sistemi, il Presidente del Villaggio Ambrosiano per esempio ha preparato volantini e si è dato da fare in un modo particolare per coinvolgerli e invece non ci siamo riusciti. Mi piacerebbe che magari ci fosse qualcuno che ha molta più esperienza di quella che ho io e che potesse darci dei suggerimenti su come intervenire.



Questa è la partecipazione come l'ho vissuta io a Paderno Dugnano col Bilancio Partecipativo. Ritengo sia stata fondamentale, perché ha dato nuova linfa ai Quartieri. Ritengo fondamentale aver dato la possibilità ai cittadini di partecipare, fare delle richieste ben precise e di vedere eseguiti alcuni lavori; alcuni, io stesso come Assessore, non li avrei mai eseguiti, tanto per essere chiari. Abbiamo dato la possibilità ai cittadini di verificare i costi delle opere e di rendersi conto... poi chiaramente nella discussione tutti sono allenatori, tutti vogliono dire la loro, ma è tanto, ma è troppo, ma è poco... però diciamo che siamo riusciti a renderli consapevoli e a renderli anche, non so come dire, molto più rispettosi, più attenti e accorti alle opere che sono state votate e realizzate e seguirle maggiormente, perché le sentono proprie. È il via questo o è la fine? È la fine, è giusto. Va benissimo, quindi ringrazio tutti ancora della vostra presenza e vi aspetto al prossimo Bilancio Partecipativo e alle prossime assemblee di quartiere a Paderno Dugnano. Grazie.

#### Sabina Banfi

Grazie Assessore Anelli. Adesso passiamo all'intervento del Sindaco che sarà incentrato sulle ricadute che l'introduzione di pratiche partecipative producono sulle dinamiche politiche. Tema di grandissimo interesse.

#### Gianfranco Masetti - Sindaco

Dico subito che sarò veloce, non sarò lungo e non so se riuscirò a sviluppare bene il tema perché non mi sembra facilissimo. Cercherò di arrivarci per approssimazione, raccontandovi un po' il senso del lavoro fatto in questi anni, a partire da come è stato un po' concepito. Il tema del Bilancio Partecipativo è incardinato sul tema della partecipazione e della tradizione storica di questa Città. Noi abbiamo vissuto in questi anni diverse forme, diverse modalità, diverse istituzioni partecipative e a un certo punto ci siamo resi conto, attorno agli anni 2000, che gli strumenti della partecipazione tradizionale, istituzionale, che avevamo costruito in questi, come diceva Mauro, trent'anni non funzionano più. Paderno Dugnano è una Città strana, perché è dal '78 che ha dei Consigli di Quartiere che non sono decentramento amministrativo, che sono partecipazione popolare, che sono momenti assembleari, a seconda dei periodi storici e delle mutevoli situazioni e contingenze politiche; questi organismi hanno mutato un po' il loro rapporto con l'istituzione Consiglio Comunale. Ma organismi che sono sempre stati eletti direttamente dai cittadini, anche qui con un'anomalia penso amministrativa-istituzionale, però il dato di fondo è che sono trent'anni che i cittadini di Paderno Dugnano votano direttamente alle elezioni amministrative dei rappresentanti che poi qualcosa devono fare. È un po' questo.

Dentro a questa esperienza però come sapete dal '78 ad oggi è cambiato il mondo, ed è cambiata anche la Città di Paderno Dugnano. Noi nel 2002 abbiamo avuto una fortuna -con la precedente Giunta io ero Vice Sindaco all'Urbanistica - abbiamo iniziato un'esperienza di progettazione partecipata, la prima e la più bella, devo dire anche riuscita, perché poi quando le cose riescono danno anche soddisfazione, è stata la progettazione partecipata del Villaggio Ambrosiano, che è un quartiere della nostra Città, un quartiere il più abbandonato e il più trascurato, oggi è uno dei quartieri, posso dirlo, più belli della nostra Città. Abbiamo fatto un'operazione di trasformazione urbanistica e di cambiamento sociale, grazie anche alla modalità con la quale abbiamo affrontato quell'idea di trasformazione. Nel 2001-2002 abbiamo avviato un'idea di ristrutturazione urbana, un'idea di nuovo centro civico, un'idea di progetto e su quella progettazione siamo riusciti a coinvolgere praticamente, grazie ovviamente ai protagonisti del quartiere, perché non nasce da via Grandi, cioè dal Municipio questa cosa, con un coinvolgimento quasi capillare dei cittadini





del Villaggio Ambrosiano, questa progettazione partecipata è diventata linea guida, è diventato progetto politico, è diventata programma elettorale e oggi devo dire che i cittadini del Villaggio e i partiti politici, quando parlano del Villaggio, hanno in mente un'idea che è quell'idea lì, ed è già un fatto importante.

Nel 2002 però ci accorgiamo che non siamo soli nel mondo e allora abbiamo un'opportunità grande di frequentare un'esperienza a Trento per una settimana, il prof. Allegretti era un po' l'organizzatore di questa settimana della partecipazione e sul Bilancio Partecipativo. Siamo andati a questo incontro e abbiamo incontrato esperienze di Bilancio Partecipativo di tutto il mondo. Abbiamo scoperto che dal Senegal al Canada, agli Stati Uniti, all'Inghilterra, molti cittadini, molte esperienze, molte municipalità si facevano queste domande, le stesse che ci facevamo noi. Lì abbiamo capito la valenza strategica e l'importanza e ci siamo anche, devo dire, un po' spaventati della grandezza e della delicatezza dello strumento. Siamo tornati però con delle convinzioni che abbiamo tenuto un po' nel cuore e un po' nel cervello e nel programma elettorale del 2004 abbiamo pensato, riflettendo sugli istituti della partecipazione tradizionali, i Consigli di quartiere, che era una grande occasione per noi, perché nel 2004 la discussione nei partiti politici e nella Città era: la chiudiamo questa partecipazione asfittica o no? Il coraggio è stato quello di dire cerchiamo di trasformarla, innestiamo su questa cosa un'idea.

Molto prudentemente io stesso ho scritto la parola "sperimentare" il Bilancio Partecipativo, non attuare. Perché mi rendevo conto e pensavo che bisognava approcciare questo strumento che è in grado di cambiare la modalità di governo e la modalità di percezione del potere dei cittadini, con gradualità. Così abbiamo fatto e poi abbiamo cominciato a ragionare attorno a questa idea, questa idea che passa attraverso una fase anche di approfondimento e di studio – la Bocconi ci aiuta con uno stage di cui poi parlerà l'ing. Giani – e poi nel 2005-2006 cominciamo a partire su questa esperienza. Devo dire che sono tre gli aspetti importanti per come siamo partiti, per come è iniziata questa esperienza.

Uno, una forte motivazione del gruppo promotore, un gruppo promotore composto da componente tecnica e componente politica. Questo è uno dei tre elementi importanti. Il gruppo promotore è stato composto dai Presidenti di Quartiere, dai tecnici del Comune, Settore Lavori Pubblici – Settore Bilancio – Settore Direzione Generale, altri settori coinvolti, però a partire dall'inizio e poi la parte politica, i partiti, i Consiglieri Comunali, i gruppi consiliari che volevano partecipare. È partito questo gruppo promotore con una grande motivazione e con un'idea di fondo, che era un'opportunità di trasformazione, di cambiamento e di costruzione di un modo nuovo di lavorare. Ovviamente tutto sconosciuto all'inizio.

Il secondo punto che mi sembra importante è stata la presenza dei facilitatori. Io credo che senza ABCittà, ABCittà che con regolare gara abbiamo individuato, perché noi ci muoviamo così, in modo anche molto burocratico, però credo anche rispettoso delle regole, abbiamo individuato ABCittà e credo che lo strumento del facilitatore che si è messo come soggetto terzo tra noi e i cittadini, è stato un elemento importante, perché guardate che quando si introduce un elemento partecipativo, il dubbio in questo contesto di mondo e di periodo nel quale la fiducia nel rapporto tra cittadini e amministratori è a livello zero, il dubbio è che quello strumento che metti in campo è uno strumento di manipolazione e che lo fai per catturare il consenso e che lo fai perché vuoi farti bello e che lo fai perché vuoi un tornaconto. Ecco, i facilitatori invece hanno messo di mezzo quella terzietà che è stata percepita dal cittadino, che ha permesso al cittadino un'espressione diretta, non mediata



dalla politica per come è conosciuta a Paderno, che pure è una politica positiva, che però questo aspetto poteva restare un po' sullo sfondo, equivoco.

E il terzo segreto è la prudenza e l'idea di non usare alcun modello. Noi ci siamo spaventati da Porto Alegre, ci siamo spaventati dalle esperienze positive delle altre realtà e quando abbiamo detto: da dove cominciamo? Nel gruppo promotore ci siamo detti, ma partiamo da noi! Cioè partiamo dal fatto che abbiamo 7 Quartieri, 7 Presidenti di Quartiere, sono quasi tutti qua e io dico sempre che nei quartieri ci sono 49 persone che gratuitamente si occupano del Quartiere, in Consiglio Comunale ce ne sono 40. Quindi già questo dà il senso che i Quartieri per Paderno Dugnano sono una cosa importante. Dico partiamo da noi, partiamo dalla nostra realtà e poi vediamo cosa fare e quella è stata la terza scommessa vincente. Siamo partiti da noi e abbiamo incominciato a costruire un modello a partire da noi, cioè un progetto più che un modello ecco.

Io penso che questo sia un po' il nuovo che abbiamo messo nel vecchio, il nuovo sta cambiando il vecchio, il vecchio a volte torna fuori, però credo che questo sia il mix interessante. Questo ci dice anche che c'è un'ambivalenza del Bilancio Partecipativo e poi lo vedremo un po' insieme. Effetti subito sulla macchina comunale. Il ruolo dell'Assessorato ai Lavori Pubblici, al Bilancio e alle rispettive direzioni tecniche è stato cambiato, i 100.000 Euro come idea di decisione, un lavoro in più per le strutture, una possibilità di interlocuzione in più però con la Città, un avvicinamento delle strutture tecniche ai cittadini e ad altre logiche, ad altre competenze. Anche una risposta dei settori tecnici, ad esempio ultimamente avvertiamo che i settori puntano la loro attenzione su altri aspetti, perché pensano che i cittadini prenderanno delle decisioni, quindi si orientano verso altro. Come dire che percepiscono di più la Città, io lo vedo come positivo questo aspetto. Percepiscono che tanto quel tema verrà approvato dal Bilancio Partecipativo, noi ci occupiamo di altro. Quindi c'è una reazione e c'è un'influenza reciproca.

Importantissimo e qui devo un ringraziamento particolare, il ruolo di Mauro Anelli e del Servizio Partecipazione, noi abbiamo fatto da subito la delega alla partecipazione e senza un Assessore che ci crede, che ci mette il cuore, che ci mette la volontà e che si fa tutte le riunioni (non so come fa, fatti suoi), se le fa proprio tutte, penso come voglia, ma anche come dovere istituzionale, anche questo è importante. Se alle cose non ci credi, poi alla fine non funzionano. Devo dire che Mauro Anelli di questa esperienza ne ha fatto una missione un po' personale e di questo lo ringrazio. Altrettanto importante è stato il ruolo della comunicazione e del Settore Comunicazione in questa direzione.

Riflessione sulla politica. Questo è un po' il tema che cerco di chiudere e di affrontare. Io ho ragionato un po' così, un po' per step. Giunta Comunale. Il Bilancio Partecipativo nasce da una decisione politica. L'Amministrazione vuole promuovere e sperimentare il Bilancio Partecipativo, quindi la Giunta è d'accordo, punto. È ovvio, è d'accordo dall'inizio. Però spesso la discussione in Giunta oscilla, sulla competizione, sul senso del limite, sul rispetto della decisione, perché ovviamente le decisioni poi ritornano in Giunta e lì noi che siamo in nove, oscilliamo e la tenuta delle regole è un altro tema importante, ma le regole sono state rispettate? Siamo consapevoli, ma noi possiamo violarle le regole? Ma questo progetto presentato corrisponde a una nostra idea? Questo mette in discussione la politica, mette in discussione la Giunta.

C'è una preoccupazione che mi pare la vera preoccupazione di fondo degli amministratori, che la democrazia partecipativa in qualche modo intacchi, metta in discussione, smonti forse il progetto di città. Lo cambi, forse lo snaturi, abbia una sua idea diversa dalla tua. Questo è un tema di cui però vedo l'aspetto positivo, non solo l'aspetto negativo. Noi settimana scorsa abbiamo discusso di una cosa banale, un quartiere ha deciso un'opera che la



Giunta ritiene assolutamente sbagliata. Un'opera sbagliata, un'opera negativa e ci siamo guardati in faccia e abbiamo oscillato tra il rispetto della decisione dei cittadini, tra la convinzione di fare un'opera inutile, anche però il senso del limite, che forse il nostro concetto di utilità non è giusto, forse è diverso da quello che percepiscono i cittadini. Anche l'idea della trasmissione di competenze di saperi è importante, perché spesso noi pensiamo di esserne i depositari e forse da questo punto di vista c'è da mettere in discussione molto.

Questo però ci fa pensare anche una cosa, alla parte politica, che forse bisogna e dobbiamo rinforzare l'idea, bisogna comunicare di più, bisogna che il nostro progetto sia più forte, bisogna che il progetto sia più chiaro, perché se una piccola scelta lo mette in discussione, vuol dire che il progetto non è chiaro e quindi ci rimanda una maggiore responsabilità. Cioè il progetto dell'Amministrazione, il progetto della politica deve essere più chiaro, perché le scelte nei quartieri debbono essere non dico coerenti per logica impositiva, ma che si inquadrino in un progetto che sia compatibile. Come dire, noi facciamo la scelta dell'autostrada e i quartieri fanno la scelta delle piste ciclabili, ecco sono due progetti incompatibili insomma, tanto per estremizzare un ragionamento.

I partiti della coalizione che governa la Città di Paderno. Qui bisogna diversificare, alcuni partiti sono tradizionalmente entusiasti, la democrazia diretta è meglio della democrazia rappresentativa, per la verità è un'opinione ma molto limitata, però c'è stata questa opinione e quindi ci sono i fans del Bilancio Partecipativo. Altri sono un po' scettici, altri mi sembra un po' che l'impostazione che cerco di dare io non sia prevalente, è quella del pragmatismo, cioè vediamo se funziona, vediamo se è utile, se funziona andiamo avanti, senza dimenticare che questo processo innesca un cambiamento. Però i processi devono essere valutati anche per il fatto se sono in grado di cambiare oppure no, perché leggere il cambiamento, leggere i processi, non è proprio facile. Per questo abbiamo bisogno di facilitatori, di persone che da fuori ci dicano se stiamo capendo quello che facciamo.

I partiti di Opposizione. Ringrazio quelli presenti, io vi conosco quasi tutti, per cui riesco a capire che ci sono alcuni partiti presenti e alcuni partiti assenti, c'è anche un partito dell'Opposizione consiliare, non sono fazioso e neanche faccio mai polemica, credo che i partiti di Opposizione sono stati un po' indifferenti. Forse mi sbaglio, però quello che è certo è che i Consiglieri Comunali quasi tutti non hanno usato il Bilancio Partecipativo, cioè non abbiamo visto i Consiglieri Comunali partecipare nelle assemblee, usare quell'istanza per portare progetti, idee, ecc. – Per il Consigliere, secondo me, alcuni esplicitamente hanno sentito la perdita di potere, è stato esplicito in diverse occasioni, ma insomma qui 50 decidono e io non posso neanche dire beh, perché poi il nostro meccanismo decisionale è che la decisione presa va automaticamente nel Bilancio, va in Consiglio Comunale, ma non torniamo indietro, cioè è una decisione assunta dal Bilancio Partecipativo e la Maggioranza lo fa approvare comunque. Ma lo fa approvare anche a dispetto dei Consiglieri della Maggioranza, questo è il problema. Cioè a dispetto anche di una percezione di alcuni Consiglieri che sentono la perdita del potere e sentono che viene messo in discussione un po' il Consiglio Comunale, sembra che le priorità possano essere altre e sembra di essere un po' anche scavalcati nella rappresentanza.

Qualche Consigliere Comunale si chiede: ma io sono stato eletto, rappresento chi se nel mio quartiere non sono stato consultato, non ho deciso, hanno deciso altri? Guardate che questi temi sono a volte espliciti, a volte sott'acqua, sono tutti temi però presenti in diverse teste e in diversi Consiglieri. Quindi diciamo che la politica ha reagito non in modo netto, sta cercando di prendere le misure secondo me, sta cercando di capire se è uno strumento utile – io lo



dico in termini positivi – utile per governare o non utile per governare, utile per il consenso o non utile per il consenso, perché questo è un altro pezzo di ragionamento che non voglio fare.

Alcune considerazioni sulle dinamiche esterne. Noi abbiamo molti momenti di partecipazione, Mauro ne ha parlato ecc., anche esternamente siamo in questa fase credo. La stampa ha visto ad esempio... diciamo l'opinione pubblica, che è abbastanza presente a Paderno, non ha capito esattamente la novità. Forse perché c'è questo nuovo dentro il vecchio, ma qualcuno ha dato per scontato il processo, cioè il Bilancio Partecipativo è l'evoluzione naturale dei Consigli di Quartiere di Paderno. Non è mica così, abbiamo visto che il Bilancio Partecipativo è una cosa che sconvolge la dinamica del Consiglio di quartiere. Poi Mornati parlerà per sé, ma anche un po' in rappresentanza dei sette Presidenti di Quartiere. È un'altra cosa proprio, il Consiglio di Quartiere vive di suoi momenti, ha il momento dell'apertura, ha il momento del referendum, ha il momento dell'assemblea e poi ha il momento del Bilancio Partecipativo. Ha anche il momento del confronto con tutti i settori della Città, perché una volta all'anno parla di bilancio, una volta all'anno parla di sicurezza, quindi ci sono momenti diversi.

Come ha reagito però la società?! I gruppi di persone si sono organizzati, il Bilancio Partecipativo ha visto pezzi di vie, pezzi di quartiere, oratori, associazioni genitori che hanno capito che era un'occasione per decidere e si sono organizzati. Lobbies? Sì, se le lobbies sono un fatto democratico qualcuno si è organizzato e ha capito bene. Avete visto dei numeri, nel momento decisionale i numeri aumentano, i gruppi si organizzano, andiamo in 10 perché finalmente facciamo il marciapiede. Adesso banalizzo, però si sa che si decide davvero.

Problemi. Il primo sono i numeri secondo me. Quante persone abbiamo coinvolto? Abbastanza. Io credo che forse ci sono anche altre modalità per favorire la partecipazione. Con Mauro discutiamo, io penso che la posta, l'e-mail potrebbe essere uno strumento, forse meno partecipativo. Abbiamo pensato anche di dare un valore diverso, se partecipi direttamente vali uno, se partecipi via mail vali 0,5, per dire, per cercare di trovare un punto di incontro con Mauro. Però credo che sia uno strumento che può allargare il contatto. La netta impressione che ho è che serve più informazione, più conoscenza sulle priorità, più conoscenza sui vincoli dei bilanci comunali, più conoscenza sulle difficoltà, su come si decide e dobbiamo però ragionare anche su un fatto. Noi abbiamo messo forse pochi vincoli, siamo andati un po' molto liberi al confronto con la Città, forse pensando che un'esperienza di trent'anni fosse sufficiente e le difficoltà che abbiamo nella gestione del processo adesso sono queste. Uno ad esempio, il verticale e orizzontale si incrocia poco, cioè noi abbiamo tre consulte che sono l'organizzazione verticale degli interessi che con i Consigli di Quartiere dialogano poco. E questo è un tema di riflessione, perché abbiamo capito che invece gli interessi verticali sono importanti. Il ruolo delle autonomie scolastiche, abbiamo un'occasione nella quale le autonomie scolastiche sono state bypassate dai cittadini e questo mette in discussione un potere che non avevano previsto fosse messo in discussione. Il ruolo dei Consiglieri e dei Consigli Comunali l'ho detto, ma anche il ruolo delle Commissioni comunali; il ruolo delle organizzazioni sindacali di categoria che è stato un po' nell'ombra.

Considerazioni finali e chiudo. Strategie. Certamente il Bilancio Partecipativo ha insegnato che bisogna avere una strategia più solida, di lungo periodo, un progetto più forte e più grande, una capacità di organizzare la partecipazione e il consenso che i partiti non hanno più. Bisogna avere la capacità di interpretare i messaggi dei cittadini, a fronte di una visione che però è tutta lasciata all'amministratore, al Sindaco, unico portatore del progetto di città. Il



confronto tra cittadini e progetto avviene con l'amministratore, punto. Alle spalle le forme tradizionali della politica non ci sono più e questo carica di una responsabilità gigantesca.

Alleanze. Le alleanze territoriali non passano più dai soggetti e dai partiti tradizionali, ma dalla capacità di consolidare un rapporto con specifici problemi territoriali, con specifici problemi della vita quotidiana dei cittadini, di via, pezzi di via, di associazioni, gruppi di interessi, gruppi di pressioni, cioè bisogna saper interpretare la vita quotidiana e la conoscenza di problemi concreti. Questo richiede una capacità tecnica e una formazione politica che deve andare oltre l'idea populistica che la gente ha sempre ragione per dire, no? Che di contro però il tecnico e il politico, l'amministratore e il dirigente – i dirigenti di Paderno si sono impegnati tutti, bisogna dirlo e sono presenti, oggi ci sarà la relazione – da un lato non possono dire che sanno tutto e dall'altro non possono dire che hanno un progetto loro. Ecco, la conoscenza approfondita e cellulare della vita della comunità è indispensabile. Guardate, noi siamo una Città di 47.000 abitanti, io credo di conoscere bene tutte le vie, non dico tutti i cittadini e quasi i problemi di ogni via, eppure questo non è sufficiente. Il Bilancio Partecipativo mette in campo risorse, idee, progetti, aspettative, punti di vista che anche una persona che è molto attenta non riesce a percepire. Quindi entrano in campo competenze e saperi diversi.

Dinamiche della politica e ho davvero chiuso, la politica in generale devo dire non mi pare abbia colto appieno la dinamica positiva del Bilancio Partecipativo, il suo significato, le sue potenzialità, i suoi rischi, di come capire, di quali insegnamenti ricavare. Come valorizzare le persone singole e associate in decisioni importanti per la comunità, del senso di responsabilità che si diffonde, che può essere una leva importante, se non decisiva, per la crescita civile di un quartiere. Siamo in un contesto e in un momento in cui c'è la chiusura individualistica, la difesa di spazi o l'apertura di spazi sociali, di crescita, è decisiva. L'importanza della valorizzazione del capitale sociale che si esprime in queste occasioni. La crescita lenta, difficile di reti civiche, di buon governo della società civile, la promozione di spazi pubblici come luoghi di formazione delle decisioni del futuro della nuova comunità.

Guardate, abbiamo discusso in alcuni quartieri a lungo di cosa sono le opere a scomuto, di cosa sono i titoli subprime, del fatto che non abbiamo fatto gli swap, cosa di cui non sapevamo ancora assolutamente niente, però abbiamo cercato di spiegare ai cittadini, con i tecnici presenti, che queste cose che vedono in televisione – c'è stata una trasmissione di Report sugli swap e subito ci siamo chiesti: li abbiamo fatti anche noi? Abbiamo sbagliato anche noi? La giornata dopo al Consiglio di Quartiere abbiamo discusso coi cittadini degli swap, no, non li abbiamo fatti, cosa sono... ecc. Cioè è stata una cosa difficile, primo perché non sapevamo neanche noi di cosa parlavamo, però con la struttura tecnica siamo riusciti a ragionare di competenze di cui non pensavamo.

Oggi dobbiamo riflettere, ripensare credo io, dare stabilità e coerenza ai diversi processi partecipativi, in un equilibrio virtuoso, ma consapevole e non casuale, tra democrazia delegata e democrazia diretta, un binomio che deve essere riconoscibile, efficace, produttore di democrazia e di valori civili. Ci si incontra così con il tema della qualità urbana, io credo che sia questo l'"assist" importante, intesa anche come uso degli spazi pubblici, un tema di cui discutiamo sempre, come uso e problema di regolazione del tempo sociale, temi sui quali conflitti, il tema della sicurezza e della paura, rischiano di diventare una miscela esplosiva per la convivenza civile. Noi invece siamo convinti e il Bilancio Partecipativo ci ha dato questa convinzione, che la nostra che è una città, la nostra Città, è una città sicura se non è una città blindata,





se non è una città dei muri, ma una città vissuta, una città che include e non una città che esclude.

Per questo il Bilancio Partecipativo ci ha dato questa consapevolezza. L'ultima esperienza che abbiamo fatto due giorni fa, è un'assemblea di 100 cittadini in un quartiere, al Bilancio Partecipativo ce n'erano 20, sul tema della sicurezza ce n'erano 100, ci siamo confrontati 3 o 4 ore, è stata una serata faticosa, ma è stata una serata dove i cittadini hanno contato e noi, con la Polizia locale in quel caso, abbiamo capito che qualcosa per i cittadini e per la vita di tutti noi si può fare. Grazie.

### Sabina Banfi

Grazie Sindaco. Tantissimi spunti di riflessione e di confronto. Adesso diamo la parola al nostro Direttore del Settore Finanziario, Vincenzo Di Rago, che ci parlerà del connubio, del mettere insieme il Bilancio comunale e il Bilancio Partecipativo. Prego.

### Vincenzo Di Rago – Direttore Settore Finanziario

Parlare dopo il mio Sindaco non è facile, visto che già ha recuperato il mio tempo, era un quarto d'ora ciascuno... va bene. Cercherò quindi di essere molto rapido e spero più comprensibile possibile. Cercherò di non annoiarvi, anche se non è facile. Io voglio dire una cosa immediatamente, il Comune di Paderno Dugnano ha una buona capacità di programmazione. Qualcuno dirà, ma è matto, parte da questo. Parto da questo per un semplice motivo, ogni ente che vuole vivere e vuole far vivere meglio i propri cittadini, deve imparare a programmare e allora cinque punti per arrivare poi al nocciolo del discorso. La partecipazione nell'ambito del programma del mandato del Sindaco è nel conseguente piano generale di sviluppo. Noi in questo periodo, cinque anni fa, abbiamo fatto un piano generale di sviluppo che ci è servito a inquadrare su tutto il quinquennio le attività da svolgere e ricordo il mio Direttore Generale, il n. 5/A è stato proprio il Bilancio Partecipativo. Quindi il Bilancio Partecipativo come importante strumento di partecipazione, importante anche e soprattutto nel rapporto tra l'ente e i cittadini. Spesso ci sono dei muri, in questa realtà sono decisamente più bassi.

Il ruolo dei vari soggetti che hanno collaborato, tutti quelli che mi hanno preceduto hanno raccontato di chi si è impegnato e c'è stata veramente una bella coesione, un bel lavoro di gruppo. Infine come si è realizzato e le criticità dell'inserimento di questo progetto che ha scardinato, come ha detto il Sindaco, alcune situazioni, alcune modalità proprio di gestire bilanci e attività. Parlo di criticità e di opportunità. Con un collega oggi dicevo no, io non parlo solo di opportunità, di cose belle e giuste, è giusto parlare anche delle criticità, perché è giusto che chi si mette valuti anche, se non soprattutto, questi aspetti. Quindi dicevo il Sindaco nel suo programma 2004-2005, tra gli obiettivi strategici che contiene il piano di sviluppo, si è impegnato a dare priorità alla partecipazione, intesa – ho riportato le stesse parole del programma di mandato – intesa come modalità di governo della Città, con la presenza attiva ecc. ecc. – non vi tedio.

Partecipazione per il nostro Sindaco significa sottoporsi al giudizio della Città e non solo in occasione elettorale, governare insieme. Vado avanti. Che cosa bisognava fare? C'è già scritto all'inizio nel nostro piano di sviluppo per rendere possibile la partecipazione: rendere il cittadino protagonista, responsabilizzare la partecipazione del cittadino nella fase importante della vita della Città, assicurare la partecipazione, soprattutto attraverso la comunicazione e l'informazione, rendere più trasparenti e condivise le politiche di Bilancio, che già quando si parla di Bilancio tutti si mettono in una posizione





un po' particolare, di non ascolto quasi. Il Bilancio è un problema, ma è un problema importantissimo, perché di là vengono tutte le scelte e poi tutte le decisioni. Quindi la forma di assoluto interesse tra le forme di partecipazione è appunto il Bilancio Partecipativo.

Tralascio di dire è certamente innovativo ecc. ecc., si scrive perché nella slide è giusto dare enfasi e dire che è una pratica di democrazia diretta. Lasciando perdere dei numeri, tanti o pochi, io posso dire da tecnico che è stata una scelta azzeccata, che ci ha portato via tanto lavoro, dirò anche a chi in modo particolare, senza tralasciare nessuno, però è stata una scelta azzeccata perché ci ha fatto rendere conto di una serie di esigenze che probabilmente prima c'era meno. Ripeto, non sono stati pochi spiccioli per la nostra realtà, ogni anno l'Amministrazione ha messo sul piatto 700.000 Euro, sono nel triennio due milioni e centomila. È stata in questo una cosa forte, prendere 2.100.000 Euro, decidere di farlo scegliere ad altri non è da poco, di risorse destinate agli investimenti. Sottolineo questo, si poteva scegliere anche di prendere la parte corrente, lo dirò dopo, certamente era la parte più problematica, perché per chi sa un po' di bilanci, la parte corrente è molto, molto vincolata, ed è la verità.

Oggi, e lo dirò alla fine, i vincoli persisteranno e ci saranno sempre di più anche sulla parte degli investimenti. L'iter del percorso è questo, cioè ad aprile e a maggio, e tutto si è trovato perfettamente in questa programmazione, aprile-maggio la presentazione del progetto, l'assemblea per l'emersione del bisogno, la verifica della fattibilità, sottolineo questo e l'hanno già sottolineato gli altri, che ha richiesto, soprattutto agli Uffici Tecnici, un lavoro notevolissimo; ho qui una nota siccome ieri sera ho deciso di leggermi qualcosa, di un mio collega dei Lavori Pubblici che è del '96 o '97, che diceva sono un po' preoccupato perché ... ecc. ecc., non dico il resto, privacy, però dico questa attività, questo progetto ha portato molto peso lavorativo, ma ha anche permesso un lavoro di collaborazione continua, efficace, che ha migliorato, se già non c'era prima, un clima positivo tra di noi.

Le assemblee, la griglia delle priorità, quindi quali sono le scelte e infine il travaso nel Bilancio di Previsione. Inserire però nel Bilancio di Previsione, qua lo dico in maniera molto franca, 700.000 Euro, significa tagliarli. Dico, ma come si fa? Cioè all'inizio qualche piccola preoccupazione anche da parte mia c'era, perché dico ma adesso prendiamo 700.000 Euro e di questi tempi con la scarsità di risorse che ci sono, sono sempre troppe, come ci muoviamo? Non è stato semplicissimo, ma io che ho scritto grazie all'interazione col Settore Lavori Pubblici, ma grazie anche a tanti altri colleghi ecc. ecc., si è riusciti senza eccessivi problemi a fare qualcosa di valido. Ho voluto sintetizzare e dico ma quali sono i vantaggi? Qua c'è un professore della S.D.A., io un po' di anni fa feci un corso in Bocconi e tra le prime cose: positività – criticità e ormai è un nostro ritornello. Immediatamente il fatto che i cittadini abbiano partecipato, rivitalizzazione, a mio modo di vedere (posso sbagliare, poi lo diranno meglio i presidenti), del ruolo dei quartieri. Incontro tra la struttura organizzativa comunale e i quartieri. Le criticità in parte superate, diciamo, risorse a disposizione, frammentarietà di interventi soprattutto nella prima edizione. Qua vorrei portare il mio collega dei Lavori Pubblici per dire le difficoltà, soprattutto nella prima edizione, sui tanti interventini: la panchina, quello, quell'altro e quell'altro ancora.

Arrivo a dire e a sintetizzare, così rientro perfettamente nei 15 minuti che la mia collega mi ha dato, anche perché il Sindaco ha mangiato una parte del mio tempo, a dire quali sono effettivamente le criticità, ma anche le opportunità del Bilancio Partecipativo rispetto alla dinamica della formazione del Bilancio. Uno dei problemi sono le tempistiche.



Noi siamo un Comune che da una dozzina di anni, solo un anno è scattato, ma non per problemi tecnici, il Bilancio entro l'anno. Si corre, ma si fa. Chiaramente facendo questo, anche per problemi di norma, il Piano delle opere pubbliche andava previsto e approvato prima di quando magari ci fosse una certa conoscenza precisa delle opere scelte. Per cui si è scelto di fare in questo modo, accantonare le risorse nelle aree di intervento individuate. Si erano scelte quattro aree e l'ha detto prima, individuate preventivamente con il gruppo e qui sottolineo l'importanza anche del gruppo, per definire le iniquità del Bilancio Partecipativo e specificare le stesse nei documenti di programmazione, in base alle votazioni ecc. – Alcune volte, e qui lo dico senza problemi, nel Bilancio non è stato possibile individuare tecnicamente l'opera precisa, ma con la collega Borghi dei Lavori Pubblici si è scelto alcune volte, per condividere, di inserire una voce che potesse comunque rispondere e con le variazioni molto volte è stato possibile.

Il rischio di frammentarietà di interventi. La prima esperienza l'ho detto e dico la difficoltà soprattutto per l'Ufficio Tecnico, successivamente la scelta è stata, proprio è cresciuta una cultura del Bilancio Partecipativo, grazie anche ai Presidenti di Quartiere, Assessori di riferimento che hanno lavorato tantissimo, bisogna dargli atto, si è realizzata una scelta più mirata.

Le risorse, già l'ho detto, 700.000 Euro sono tanti. I finanziamenti sono scarsi. Allora tagliare un importo così importante di un Bilancio non era facile. L'Amministrazione e qualche volta il Sindaco ed il mio Assessore abbiamo avuto anche modo di parlare in modo animato, ci hanno tenuto, perché c'erano dei momenti in cui le difficoltà oggettive rischiavano di non fare avere le risorse per altri interventi in qualche modo previsti. E qui finisco con l'impegno della struttura organizzativa. L'impegno è stato fondamentale, ed è stato fondamentale e qui lo dico a tutti, è un uovo di Colombo: il clima organizzativo e il clima buono che si respira. Questo perché? Perché grazie all'ausilio di tutti e dico di tutti, è stato possibile fare un intervento di questo tipo senza sconvolgere o rendere deficitario il Bilancio del Comune. Per cui voglio sottolineare in particolare il Settore Lavori Pubblici che ho scritto, ma voglio sottolineare l'importante ruolo che ha assunto la Direzione Generale, il nuovo Direttore Generale, nuovo nell'ultimo quinquennio, che ha spinto moltissimo su questo progetto, anche se in alcuni momenti c'è stata una certa difficoltà.

Qui ho riportato, è un file del mio collega Comi, un file per dire la minuzia – si legge poco, ma giusto per dire – per individuare, agganciare i capitoli di bilancio, gli interventi, gli importi, per la difficoltà del lavoro che c'è stato, che però con l'esperienza del triennio e con il clima che si è respirato, non si può dire altro che è stato fortemente positivo. Grazie.

### Sabina Banfi

Grazie dott. Di Rago. Adesso la parola a Marcello Archetti e Paola Meardi di ABCittà per raccontarci l'esperienza di Paderno Dugnano – modalità di facilitazione del processo. Quindi dal punto di vista della Cooperativa che ci ha aiutato in questo percorso. Prego.

### Paola Meardi – ABCittà

Innanzitutto anche noi ringraziamo dell'invito a parlare qui questa mattina. Io ho coordinato il progetto e do qualche indicazione prima di passare la parola a Marcello Archetti, il nostro antropologo che ha la supervisione. Quello che vogliamo offrire questa mattina sono alcune riflessioni che nascono dall'esperienza di facilitazione del processo che abbiamo seguito in questi tre anni, quindi un occhio esterno all'Amministrazione, ma non per questo distaccato, anzi! Quello che dico brevemente nella mia introduzione è dal punto



di vista più metodologico rispetto a quanto è stato detto finora, una messa a fuoco di alcuni elementi chiave che abbiamo utilizzato, le persone sulle quali abbiamo lavorato, le persone, il luogo e il processo. Quello che dà vita alla pianificazione, allo sviluppo locale sono le persone. Quindi il progetto che è stato messo in campo, ha permesso l'uso di strumenti e di modalità anche di lavoro innovative o non convenzionali, che facilitano la capacità di lavoro dell'Amministrazione con la comunità. Quindi a partire dai portatori di interesse per arrivare all'intera cittadinanza. L'obiettivo da parte nostra è stato quello di supportare questo processo e quindi di offrire e di dare degli strumenti perché ciascuno fosse messo nelle condizioni di esprimere la propria opinione, per arrivare poi a dei punti di vista, comunque a dei risultati condivisi.

**Il luogo.** Il luogo è qualcosa di più della localizzazione dell'intervento, il marciapiede piuttosto che il parco. Ecco, la creazione di una identità locale parte dal vissuto, dalla quotidianità di chi vive uno spazio. Allora favorire elementi e momenti di ascolto in modo propositivo ha permesso di costruire anche una visione collettiva futura dello spazio, non soltanto in termini di richieste, quindi di elenco di bisogni, ma anche di senso di appartenenza.

**Il processo.** Non è l'interazione tra le persone e il luogo di vita, non è qualcosa di automatico, quindi l'obiettivo, il risultato di questi tre anni, è stato l'avviare un processo partecipato. Parlo di avviare perché sono processi lenti, quindi anche la mentalità nelle persone ha bisogno di più spazio, di un'esperienza duratura, però sicuramente sono state costruite, quindi anche il processo che è stato messo in campo e realizzato, ha costruito le condizioni per questa integrazione concreta tra le persone e i luoghi, le idee, le informazioni e anche l'emersione di alcune possibili linee di sviluppo.

Non ridescrivo il processo che è già stato detto in modo molto chiaro dall'Assessore Anelli, puntualizzo alcuni elementi, mentre sul dettaglio poi degli strumenti e delle modalità di azione avete a disposizione e possiamo anche guardarli insieme durante la pausa, sia dei materiali che sono stati prodotti in questi anni, sono sul tavolo in consultazione o anche alcune schede per l'emersione del bisogno al voto, che potete prendere, sono dei facsimili che possono essere utili da replicare o da modificare, sia i materiali finali che sono appunto i cartelloni di comunicazione che sono stati prodotti nei quartieri. Sono alcune note in aggiunta a quanto è stato detto.

**I numeri, la partecipazione dei cittadini.** Noi teniamo sempre molto a distinguere la valutazione numerica da quella qualitativa, quindi attenzione una lettura sicuramente di quella che è l'esperienza di quest'anno, i numeri sono quelli corretti per l'utilizzo dello spazio assembleare. Quindi dai 20 ai 40 partecipanti come media, fino a delle punte di 60. Ciò non esclude la possibilità di utilizzo di altri strumenti, facendo attenzione che all'aumento del numero dei partecipanti corrisponda la messa in campo delle metodologie che ne garantiscano la qualità del contributo.

**Le proposte.** Sulle proposte presentate, anche qui abbiamo dei cambiamenti che dico velocemente, per far capire anche come il processo dal punto di vista metodologico si è adattato via-via a quelle che erano le esigenze. Nel primo anno si è data particolare attenzione a un'analisi del contesto, con un'analisi swat molto dettagliata, facilitando anche l'interazione tra le persone del quartiere, quindi tantissime proposte che sono state valutate con estrema fatica, anche di tempo dagli uffici Tecnici. Nel 2007 le proposte sembrano diminuite, le proposte in votazione – io ricordo che il cambiamento, le proposte non in votazione – non sono solo quelle non fattibili, ma anche quelle già pianificate e quindi che sono state realizzate, ma nel 2007 si sono ridotte, perché si è scelto di accorpate in progetti più grossi diverse proposte che



avevano la stessa finalità, o comunque lo stesso luogo, la stessa localizzazione di intervento.

Nel 2008, in un'ottica di completamento, c'è stata un po' una via di mezzo. Questo che sto dicendo è più chiaramente visualizzato in queste tabelle, dove si vede appunto in un primo anno una risposta diffusa, quindi con tante proposte, nel 2007 una concentrazione per forza di cose prevalentemente sugli ambiti delle opere stradali e dei parchi e giardini, nel 2008 una via di mezzo. Qualcuno ha scelto comunque dalle opere un'unica opera da 100.000 Euro e l'aggiunta dell'ambito degli edifici scolastici.

### Marcello Archetti – ABCittà

Grazie Paola. Oggi è bello stare qui, ringrazio l'Amministrazione, la Città ha ospitato come incipit la grande Margherita Mead, una antropologa che provava a vedere le forme di partecipazione e di studi culturali su società primitive. Grazie. Velocemente e dopo abbiamo il caffè, prenderò solo degli spunti. Il dettaglio di questi spunti li potete trovare nel report allegato che avete in cartellina. Quindi li tralascio e farò solamente queste tre considerazioni sulle tematiche, due o tre velocissime appendici di ordine culturale e antropologico e un piccolo epilogo.

Per noi i perni dell'esperienza i più forti sono stati tre, il Gruppo Promotore, i Quartieri e l'analisi del contesto. Il Gruppo Promotore, la formazione, la condivisione, il nostro tentativo esterno, interno, di provare a stare in questo tentativo nuovo. I Quartieri, una realtà forte sul campo, piena di idee e piena di valore del vissuto di chi pratica la realtà quotidiana del proprio spazio. L'analisi del contesto, quindi il rapporto sempre imprescindibile rispetto alla fattibilità delle idee pervenute. Quindi i perni dell'esperienza se dovessi sintetizzare sono centrati sulle persone, cittadini con i quali si vuole fare un qualcosa insieme al meglio.

Valutazione dei risultati del processo, cosa hanno detto i partecipanti. Cosa abbiamo fatto di bene e cosa abbiamo fatto da poter migliorare. Metodologia, coinvolgimento, pratica continua e diffusa della partecipazione. Ciò ci è stato riconosciuto anche con una sorta di proiezione del sé, del gruppo diciamo. La partecipazione si apprende, si fa propria e poi prova a diventare un metodo. Cosa si potrebbe migliorare. La gestione complessiva delle assemblee, la comunicazione, l'informazione più dettagliata e più formativa e le opere scelte, far comprendere il percorso delle proprie idee fino all'effettiva realizzazione.

Proposte per un miglior Bilancio Partecipativo. Cinque elementi. Se si dovesse sintetizzarli sono verso la forma e l'utilizzo dell'assembleare, di come gestire il momento diretto dell'incontro, del confronto, di qualcosa che accade nel proprio territorio. La democrazia partecipativa, il fatto di farla insieme, è difficile, lo vediamo anche su diversa scala trovare degli strumenti e dei metodi democratici, senza relativizzare le diverse culture e le diverse forme. Però era una pratica nuova, si sta pensando e ci sono delle idee anche di pesare i voti, non pesarli. Lavorare su questo è esercitarsi in una pratica effettiva di democrazia. Quindi gli strumenti della partecipazione, la gestione quindi delle assemblee, il maggior coinvolgimento.

Il secondo elemento è questo dell'analisi della fattibilità, interessante e necessaria che deve essere sempre più chiara, più leggibile, più riconosciuta. Fattibilità e realizzazione. Di nuovo le assemblee, le forme di votazione, la scelta di come votare in questo gioco di incontro e di idee. Le realizzazioni, accompagnare la costruzione della realizzazione, di un'ulteriore realizzazione della pratica democratica con un oggetto, anche perché mi piace che oggi ricordiamo che nelle acquisizioni ci sono anche acquisizioni personali,



collettive, della comunità, culturali e poi la comunicazione. Una comunicazione più formativa, più educativa e tutto ciò teso a invitare a dare la parola ai cittadini.

Vi ricordate, all'inizio Paola ha detto gli elementi chiave del Bilancio Partecipativo. Io mi sono permesso delle caratterizzazioni rispetto agli elementi chiave del Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano. A mio avviso e a nostro avviso le persone sono, sono state, saranno, chi lo sa, creative e progettuali, attente e precise, pratiche e pragmatiche. Il luogo, sempre con le tre purtroppo declinazioni del tempo, passato, presente e futuro, ci tocca questo in questa realtà. Il luogo è stato istituzionale e vissuto, spazio e mente, locale e relazionale. Il processo è sempre stato monitorato, verificato, preciso e precisato, democratico e formativo. Il Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano, un progetto realizzato, un'esperienza di democrazia rappresentativa-partecipativa. Prima abbiamo spezzato la realtà in due e poi non riusciamo più a rimetterla insieme, non sono antitetici. Abbiamo attivato una dinamica socio-culturale forte. Tre anni di Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano. Ma non lo so, ogni cultura voi sapete, sia soggettivamente che istituzionalmente e culturalmente pensa e vive il tempo in maniera propria e in maniera forse anche relativa. Sono tanti, sono pochi? Sono tanti per un esperimento, sono pochi per una prova? Non lo so. So che comunque forse il tempo non esiste.

Primo, si è svolto con il Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano una pratica altamente democratica, la realizzazione di una pratica democratica e ciò è una cosa bella. La seconda è che tutti i partecipanti, a me ha dato la sensazione di vedere una consapevolezza che nonostante le difficoltà – per esempio io adesso devo andare in Messico per delle lezioni, degli incontri ecc., ho delle preoccupazioni, delle criticità – però sono là! Tutti i partecipanti mi davano una sensazione di fare qualcosa che andava verso la comunità, che era qualcosa di pubblico, di collettivo. Ho percepito questa evoluzione culturale che comunque era individuale e collettiva. Questa è una cosa bella e ciò secondo me segna storicamente e idealmente il Bilancio Partecipativo di Paderno Dugnano. Una cosa bella che adesso abita o risiede nella comunità di Paderno Dugnano. Una cosa, ognuno metta ciò che vuole, è un'esperienza, è una pratica, è una missione. Stranamente tutti i termini al femminile, chissà perché?

Un grazie a tutti da parte di ABCittà. Speriamo di rincontrarci per fare insieme una festa o una cosa ancora più bella, comunque è stato bello stare qui con voi a Paderno Dugnano. Grazie.

Sabina Banfi

Grazie a Marcello Archetti e a Paola Meardi. Il nostro programma prevede un break, un coffee break che abbiamo pensato equo e solidale e direi adattissimo rispetto alle riflessioni che ci consegnava Marcello. Per cui un quarto d'ora in sala Giunta. Uscite e prendete la prima porta alla vostra destra. Subito dopo il break la relazione imperdibile di Giovanni Allegretti. Grazie.

*//...//...//*

Sabina Banfi

Cominceremo i lavori di questa seconda parte della mattinata con la relazione di Giovanni Allegretti che si sta accomodando al tavolo della Presidenza. Intanto giusto per sapere chi siamo, che mi sembra una cosa importante e doverosa, ringrazio i Comuni che sono intervenuti in qualche caso con i Sindaci



e quindi grazie ai Sindaci di Bellusco, la Sig.a Colombo e grazie al Sindaco di Bresso, Zinni. Oggi abbiamo qui rappresentato il Comune di Besana Brianza, il Comune di Bergamo, di Pozzuolo Martesana, di Limbiate, di Baranzate, di Lissone, di Cesano, di Garbagnate, di Cormano, di Cologno. È presente anche il Presidente di Energie Locali che è la nostra società partecipata. Abbiamo il piacere di avere tra noi anche uno stakeholder, un portatore di interessi diciamo, di Paderno Dugnano, che è l'Ing. Savini di Cava Nord, il Comune di Varedo, il Comune di Bollate e il Comune di Rho. Erano presenti anche alcuni rappresentanti della Segreteria di partiti locali e li avevo citati all'inizio, ma anche come ringraziamento per aver dato il loro patrocinio e la loro collaborazione, perché il nostro convegno potesse realizzarsi, ci ha raggiunto Angela Fioroni di Lega Autonomie, grazie e Salvatore Amura dell'Associazione Rete Nuovo Municipio.

Come vi ho anticipato, cominciamo questa seconda parte con la relazione di Giovanni Allegretti: Il Bilancio Partecipativo in una prospettiva europea comparata. Grazie.

### Giovanni Allegretti

Buon giorno a tutte e a tutti, vi ringrazio moltissimo dell'invito. Mi fa immenso piacere rincontrare il Sindaco dopo sei anni dal momento in cui l'ho conosciuto, il primo corso nazionale italiano sul Bilancio Partecipativo che era stato finanziato dalla Provincia di Trento con molti ospiti stranieri e mi fa piacere perché non è neanche l'unico che ho rincontrato in questi ultimi anni, che dopo lungo pensare a un lavoro sulla messa in continuità di un processo nuovo con le forme di decentramento e di partecipazione del proprio territorio, ha deciso di fare il salto e di unirsi a un dibattito che è oggi molto più ampio di quanto non lo fosse nel 2002. Quando il Sindaco vedrà la carta d'Europa oggi, dove c'erano tre o quattro puntini di Bilanci Partecipativi all'epoca, si potrà rendere conto del cambiamento dentro cui il lavoro di questo Comune si situa.

La seconda cosa che volevo dire è che mi sembra che in questo momento realizzare un processo di Bilancio Partecipativo sia anche uno stare in trincea con una missione sociale particolarmente importante. Mentre fino a qualche anno fa si parlava soprattutto di distribuzione di risorse, oggi il Bilancio Partecipativo è qualcosa d'altro, ha anche una valenza nella misura in cui crea o invita a costruire legame sociale, riflessione comune, come diceva il Sindaco prima, in un momento di riflusso nel privato della cittadinanza e quindi il problema dei numeri davanti a cui tutti si trovano spesso, che come è stato ben detto non necessariamente coincide col problema poi della qualità del dibattito, perché i numeri possono essere bassi e la qualità molto alta, o entrambi essere alti, o entrambi essere bassi. Quindi credo che sia una riflessione particolarmente importante, perché dà una nuova missione, che è una missione di tentativo, uno tra i tanti, di contrasto del reflusso nel privato.

Un'altra cosa che mi faceva piacere dire è che il Bilancio Partecipativo spesso viene caricato di un eccesso di significati e di attese, mentre andrebbe considerato giustamente, come mi pare sia stato interpretato qui, come un anello di un sistema più ampio, un sistema più ampio di relazioni con la cittadinanza, di relazioni con le istituzioni di livello locale e sub-municipale e anche piuttosto come un mezzo quindi che non un fine, come era invece apparso nel dibattito politico 5 o 6 anni fa. Un mezzo per costruire altre cose. Per esempio, io lo sto vedendo in Portogallo in quest'anno di lavoro che ho fatto di formazione nazionale di 700 Amministratori e Direttori Generali delle città portoghesi, come un mezzo per auto-obbligare l'Amministrazione a una riflessione sul suo funzionamento, sul modo di relazionare la politica e la tecnica, sul modo di relazionare anche la tecnica coi cittadini e non solo attraverso la mediazione della politica. Quindi credo che in questo momento





siamo in una situazione interessante, dentro cui mi pare il caso di Paderno Dugnano che io conoscevo meno bene, ma che oggi da tutti i punti di visto da cui è stato affrontato, mi sembra di conoscere meglio e che mi ha stimolato molto l'interesse, rientri appieno. E l'ultimo tema è quello che veniva affrontato nell'accento sulla sicurezza.

Oggi i Bilanci Partecipativi si trovano anche, come altri strumenti di dialogo sociale, a dover partecipare alla decostruzione della paura. Il campo della sicurezza è molto più significativo di altri in questo senso, perché è un campo che in gran parte è fondato sulle percezioni e non sui dati reali. Quindi quando si usano strumenti tecnici nel Bilancio Partecipativo che tentano di mediare tra i punti di vista di chi è presente alle riunioni e dati più tecnici, per esempio si parlava prima di discussione sull'eventuale pesatura dei voti rispetto a che cosa? Rispetto per esempio a dei parametri oggettivi del territorio, il campo della sicurezza ci dà delle indicazioni di importanza, perché solo in una discussione franca, aperta, dura, tesa, quello che si vuole, si può riuscire a infilare dei dati che i nostri media non producono, non diffondono. Mi ricordo qualche tempo fa è uscita un'inchiesta nazionale se gli italiani vogliono delle moschee e sul 90% dei giornali italiani c'era scritto che il 31% degli italiani non vuole le moschee. In realtà la notizia era che il 69 le voleva, non che il 31 non le volesse, ma sui giornali è apparso tutto sul titolo sempre il fatto che la parte che non le voleva sembrava trionfante, quando in realtà era minoritaria.

Quindi per certi versi credo che tutti i processi di partecipazione possono essere anche processi che informano mentre vengono costruiti, ed è più facile informare mentre si sta cedendo potere, che non informare dall'alto, pensando poi di venire ascoltati, perché c'è il rischio che invece si pensi che quelle notizie siano faziose e siano notizie che tentano di costruire un consenso intorno a scelte precostituite. Quindi credo che i temi che sono stati affrontati stamattina vadano dentro un calderone di problemi, che sono i problemi che tutte le Amministrazioni che si sono messe in questa linea di sperimentazione stanno affrontando oggi.

Dico sperimentazione, ma è un auspicio, perché molte delle esperienze di Bilancio Partecipativo oggi non smettono di essere solo esperienze, cioè cose che si fanno e che non sono analizzate nel loro valore sperimentale per poterle migliorare e farle crescere. Mi è parso che qui ci sia una riflessione e comunque questo evento è un evento che fa parte di questa riflessione, che possa permettere, probabilmente dopo un affievolimento in un anno elettorale del processo, di riprendere con una maggiore coscienza di sé, coscienza del fatto che si sta sperimentando e che le sperimentazioni non hanno senso se non vengono studiate e analizzate nei loro difetti, nelle loro criticità, nei loro valori aggiunti per poter potenziare gli aspetti positivi e intervenire su quelli che si sono mostrati non positivi. Purtroppo non è necessariamente questa una indicazione di percorso seguita da tutti.

Solo per dare un'idea, questo è un documento delle Nazioni Unite del 2005 in cui si mostrava lo stratificarsi delle esperienze di Bilancio Partecipativo nel mondo. Le esperienze europee erano tutte là in fondo, avevano un anno di vita, neanche un mandato politico, ma un anno o due di vita, ma questo era il 2003. Oggi le cose cambiano. Io sono tornato in questi giorni da un tour di 10 giorni in Senegal e in Canada a vedere e conoscere delle esperienze di Bilancio Partecipativo di due contesti estremamente diversi, un contesto dell'estremo sud e un contesto del profondo nord, che hanno caratteristiche tra loro molto diverse, ma che danno un'indicazione comune, che i processi vanno adattati ai loro contesti. Non si può pensare di prendere il nostro metodo e riportarlo in Africa, perché faremmo un lavoro di colonizzazione culturale, politico-culturale.



Invece in Africa i Bilanci Partecipativi, per esempio da noi sono organizzati di solito a base geografica, sui quartieri, su aree, su borghi, su frazioni o nel Nord Europa su base tematica, per esempio in Canada l'esperienza più interessante di Bilancio Partecipativo è nell'agenzia di Housing di Toronto, che è l'agenzia che gestisce le case popolari, che è la seconda più grande di tutta l'America, in cui il 17% del Bilancio è gestito direttamente dai cittadini che beneficiano dell'agenzia, un modello più anglosassone diciamo. Mentre in Africa la base del Bilancio Partecipativo è attoriale, cioè sono gruppi diversi che in una società che ha una certa tradizione culturale si incontrano tra di loro prima di riuscire a parlare. Quindi le donne insieme, gli anziani insieme, i giovani insieme, perché il peso culturale che hanno in quelle società è diverso. Non si può pensare di mettere gli anziani alla stregua dei bambini in una società africana, perché questo modello proposto da noi sarebbe una forma di violenza culturale rispetto a una società che dà all'anziano un peso maggiore della nostra società per esempio, in termini di ascolto della sua saggezza.

Quindi mi ha colpito molto da un lato questo aspetto e dall'altro che il Bilancio Partecipativo si sta trasformando, da spazio di distribuzione di risorse sta diventando spazio di creazione di risorse e quindi con discussioni che iniziano a toccare anche le entrate e non più solo le uscite. Per esempio nel caso del Senegal, l'80% del Bilancio di un Comune rurale del Senegal è dovuto gestire a livello locale. Quindi se i cittadini non pagano le tasse, il Comune va in fracasso. (Scusate ogni tanto ho linguaggi sbagliati a causa della mia mescolanza di lingue e vi chiedo scusa, ma fracasso mi sa che non è molto italiano) Quindi il Bilancio Partecipativo serve a costruire diritti e doveri della comunità in modo che la comunità capisca che non potrà avere niente se non contribuisce attivamente a sviluppare la sua parte di responsabilità per esempio nel pagamento delle imposte. Pertanto sono situazioni estremamente diverse ed estremamente interessanti. Questa è un'esperienza metodologicamente molto dettagliata a cui ho assistito in Canada, in cui si usano anche metodologie consolidate di costruzione delle varie fasi.

Questa è l'Europa invece. L'Europa in cui c'è una crescita che possiamo notare amplissima, sia del numero di casi di Bilancio Partecipativo che oggi sono oltre i cento, sia del numero di abitanti toccati da questo tema. Se noi guardiamo questa carta della fine del 2007, il Bilancio che discuteva nel 2007 per il 2008, ci accorgiamo della crescita di nuovi Paesi, per esempio Paesi nordici come la Svezia che hanno iniziato progetti pilota di Bilancio Partecipativo, analizzando Paesi del sud. Mai finora la Svezia aveva guardato al sud dell'Europa come a una risorsa da cui poter apprendere, ma sempre come uno spazio troglodita da cui solo si poteva imparare un modello negativo. Quindi c'è un cambio anche culturale in questa contaminazione incrociata che ha un senso e dinamiche di concentrazione intorno ai poli urbani, per esempio il caso della zona nord oggi di Milano, negli anni passati piuttosto la zona sud è interessante, ma la stessa dinamica si ha a Parigi o a Barcellona o a Berlino, dove le grandi metropoli hanno problemi che scaricano spesso sulle città dell'area metropolitana e soprattutto sono piene di immigrati che non hanno diritto al voto e che quindi hanno bisogno di processi per essere inseriti politicamente, hanno bisogno di processi aperti e informali dentro a cui poter trovare uno spazio.

Il tema che resta peraltro – due settimane fa ero a Bruxelles a un convegno sul Bilancio Partecipativo e l'integrazione degli immigrati, dove tutte le esperienze che hanno fatto sforzi su questo punto, direi la maggioranza di esse, dovevano ammettere una sconfitta, una sconfitta di aver speso anche molto per coinvolgere gli stranieri, ma di aver capito che forse il Bilancio Partecipativo non è in sé uno spazio attrattivo per questo tipo di persone e che è meglio lavorare su altri elementi paralleli, il famoso sistema di cui parlavo prima, che si complementano e relazionano col Bilancio Partecipativo, ma che non possono pensare di ridurre tutte le tipologie di dialogo urbano a quella.



In termini di diffusione, chiaramente ci sono Paesi come la Spagna dove c'è una maggiore percentuale di popolazione toccata e Paesi come l'Italia dove ce ne è meno per il fatto che le città italiane, pur essendo in numero crescente, hanno dimensioni tendenzialmente piccole e quindi molte delle città che fanno il Bilancio Partecipativo non toccano poi un numero di abitanti enorme nel loro complesso, ma questa è la struttura peraltro dell'Italia, quindi riflette semplicemente una struttura istituzionale. Se vediamo la crescita, quello era il 2000, cioè l'anno prima del corso di Trento e possiamo vedere come il cambiamento è stato in corso ed è rapido, su dimensioni di città molto diverse, dai 700.000 abitanti di Siviglia ai 450.000 di Lisbona, la prima capitale a fare su tutto il territorio il Bilancio Partecipativo quest'anno, fino a città di 900-1.000 abitanti e contesti istituzionali estremamente diversi.

Qua vorrei fare una riflessione perché è venuta fuori oggi più volte, la frattura tra Consiglio Comunale ed Esecutivo. In realtà in Europa esistono due tipologie di amministrazioni, quelle in cui il Sindaco e la Giunta sono eletti in parallelo, per esempio in Portogallo, o nel caso italiano con l'elezione diretta del Sindaco rispetto al Consiglio e quindi il processo partecipativo di solito ha impulso dalla Giunta ed è percepito dal Consiglio come un nemico che comunque contribuisce all'impoverimento del lavoro dei Consiglieri e città invece, come nei casi francesi o spagnoli, in cui il Sindaco è eletto dal Consiglio, la Giunta è tutta interna al Consiglio e quindi il processo partecipativo parte già dialogando con le stesse persone che sono esecutivo e legislativo – tra virgolette – allo stesso tempo. Credo che nel caso precedente sia importante fin dall'inizio costruire dei ponti, cioè che il processo sia non uno spazio di svuotamento, ma uno spazio di arricchimento e di costruzione del dialogo. Tanto che ci sono città, per esempio nel caso portoghese, dove le Commissioni di dialogo, diciamo di monitoraggio del Bilancio Partecipativo, di proposta di regolamentazioni, sono fatte da Consiglieri includendo fin da subito i Consiglieri dell'Opposizione come elemento fondamentale della costruzione del processo.

Politicamente c'è una variazione che si sta verificando, soprattutto in Paesi come la Germania, dove il 50% delle esperienze ha Giunte di destra e 50% di sinistra, mentre in alcuni Paesi come l'Italia, la Spagna e la Francia, si resta in un ambito di sperimentazione molto legato alle Amministrazioni progressiste. Da un punto di vista della gestione urbana e mi avvio verso la fine perché vedo l'orario, da un punto di vista della gestione urbana lo stesso abbiamo modelli molto diversi, che sono legati all'ambito istituzionale. Per esempio in Inghilterra dove la politica ha molto poco potere e ha un forte potere di relazione con lo Stato centrale, le strutture tecniche, il Bilancio Partecipativo si lega molto al Community Development, cioè a una costruzione di relazioni comunitarie, di gestione di fondi dati dallo stato centrale direttamente alla comunità locale, quindi siamo in una situazione molto diversa. Nel centralismo francese il Bilancio Partecipativo è appena una mitigazione del centralismo a livello micro-locale, cioè di quartieri o addirittura di entità interne, cioè inferiori di grado rispetto ai quartieri che, come sapete, in Francia esistono solo nelle tre grandi capitali maggiori e quindi non sono neanche una realtà diffusa come nel nostro contesto.

Direi che gli elementi comuni delle esperienze europee sono principalmente questi, l'essere spesso limitati a esperienze pilota in ambiti o settori urbani, l'essere sovente politiche di settore, cioè non stare localizzati nel gabinetto del Sindaco, ma in molti casi in un Assessorato, che crea un problema, perché il cittadino ha una visione integrata del territorio e quando i cittadini cominciano a chiedere cose che stanno fuori dai compiti di quell'Assessorato che per loro sono totalmente congruenti e complementari con le altre cose che hanno detto, vengono fermati per esempio da altri Assessori che non si sono



impegnati sul progetto e che dicono stai entrando nel mio terreno e quindi il progetto resta marginale rispetto alle scelte generali dell'Amministrazione nel suo complesso.

La poca centralità data al tema della redistribuzione che pure è un effetto collaterale interessante. Le maggiori Città che hanno fatto studi su questo, Siviglia, Cordova, dimostrano che in realtà il Bilancio Partecipativo sposta fondi su quartieri che non li hanno mai avuti prima. Vi garantisce a ognuno una certa fetta di risorse da poter utilizzare e questa è una cosa che ho rilevato anche in un'inchiesta fatta ai Consiglieri dell'Opposizione per esempio a Roma e in alcune città italiane, dove una delle poche cose apprezzate dai Consiglieri dell'Opposizione era il fatto che comunque quartieri prima ignorati avessero una forte centralità nel nuovo processo. L'interesse ridotto per il monitoraggio e la valutazione delle proposte, poco interesse per la promozione di emancipazione sociale, cioè i bilanci partecipativi europei a differenza dei latino-americani sono molto creati dall'alto, costituiti dalle Amministrazioni, non costruiti insieme alla società civile organizzata e questo spesso ne limita alcune delle potenzialità in termini di ricostruzione del tessuto sociale. Il fatto che sono limitate agli investimenti, spese in conto capitale e raramente discutono di entrate che non dico che sia negativo, ma è comunque una caratteristica comune e la convivenza con altri dispositivi dialogici di pianificazione. Per esempio abbiamo visto anche in questo caso il Consiglio dei ragazzi, le consulte o lo stesso decentramento istituzionale.

Altri due elementi, questo l'abbiamo già detto, è la dinamica top down, cioè quasi tutti i casi europei vengono da una proposta istituzionale e la categorie sociali che partecipano in media sono categorie di classe media. Questa è la grande differenza forse con l'Africa e con il Brasile e anche in parte con il Canada stranamente e con l'Inghilterra, in cui in realtà gran parte dei fondi sono messi per esempio sulla ricostruzione dei quartieri più difficili e quindi chiamano un tipo di popolazione che ha un potere di acquisto inferiore a quello della classe media. Giusto per chiudere due immagini dalla Spagna, per capire le tipologie diverse di città, i dati di nascita, ma soprattutto in Spagna esistono tipologie diverse di popolazione partecipante. Ci sono bilanci partecipativi come questo, a base individuale, in cui chi vota nelle assemblee sono i singoli cittadini, bilanci partecipativi a base associativa e i nuovi bilanci misti, venuti da un boicottaggio che le associazioni organizzate del territorio hanno realizzato sui bilanci partecipativi individuali, chiedendo di avere uno spazio specifico dentro la decisione e quindi sono stati creati processi a due velocità in cui ci sono dei momenti riservati alle associazioni che fanno dei disagnostici territoriali, delle proposte più coordinate con il piano e altri invece momenti a base individuale dove i cittadini votano le priorità.

In termini di spesa la Spagna è l'unico Paese che ha un'analisi ben fatta su quanto si spende, in media i municipi con meno di 10.000 abitanti spendono il 15,4% del Bilancio totale in Bilancio Partecipativo, mentre i municipi con più di 200.000 abitanti, Cordova, Siviglia, 2,86. In termini assoluti Siviglia e Cordova spendono di più, ma chiaramente in termini relativi spendono molto meno delle città piccole e anche in termini di influenza nelle decisioni per le tipologie diverse dei comuni, i municipi piccoli incidono anche su decisioni di tipo strategico, mentre i Comuni grandi incidono su manutenzione straordinaria essenzialmente e alcuni riorganizzazione dei servizi. Salto il Portogallo, dove in realtà si può vedere su 308 città il 14% degli abitanti oggi sono toccati dal Bilancio Partecipativo e i partiti lo stesso hanno un arco costituzionale in cambiamento rapido. Qua l'indicazione interessante è che molti Comuni, come vedete lassù, fermano il Bilancio Partecipativo nell'anno elettorale, per non contaminarlo con la dialettica partitica eccessivamente e lo usano come anno di riflessione per ricostruire e riorganizzare il processo.



I bilanci partecipativi dei ragazzi, che esistono solo in Spagna e Portogallo in Europa, ma stanno rinnovando molto i linguaggi. Questo è un video che avevo fatto dai ragazzi delle scuole per mostrare al Sindaco i problemi delle loro scuole e delle loro strade e del loro quartiere e a cui i sindaci rispondono con video analoghi, cioè adottando il linguaggio dei giovani anche nella forma di restituzione istituzionale e chiudo, l'immagine dell'Italia. Giusto per avere un'idea della crescita e dell'esplosione, quelle dinamiche che noi vediamo in questo momento, soprattutto la creazione in Emilia Romagna di cinque bilanci partecipativi che si stanno contaminando tra loro, Modena, Reggio, Novellara e la questione del Lazio, dove l'esplosione dei processi partecipativi, non tutti esattamente bilanci, quindi questo bisogna avere un po' di tempo per giudicarlo nei prossimi anni, sono dovuti a un impegno della Regione Lazio che ha stanziato sei milioni di Euro all'anno, un milione per supportare i processi e da due settimane fa, cinque milioni di Euro per realizzare le prime priorità dei processi partecipativi con un tetto di 300.000 Euro mi sembra per ogni Comune.

Della Regione Toscana avremo una indicazione diretta, che però non è concentrata sul tema del Bilancio Partecipativo a differenza del Lazio che ha puntato su un processo complesso anche a livello regionale che non si può definire un dialogo diretto tra cittadini e Amministrazione, perché include anche momenti di dialogo con gli altri livelli di amministrazione, cioè le Province e i rappresentanti eletti dei Comuni. Quindi è una macchina complessa che lavora sulla messa in trasparenza e la co-decisione su alcuni settori della spesa del piano finanziario regionale, ma che ovviamente non è percepita dal cittadino come una forma reale di co-decisione, ma è comunque, penso, a livello regionale un'esperienza estremamente importante e direi nuova nell'ambito italiano.

Vorrei dare gli elementi comuni per definire un Bilancio Partecipativo in Europa in questo momento, tratti da una ricerca che sta per uscire anche in Italia e dovrebbe uscire a febbraio in Italia, è un libro pubblicato in sei lingue, dove anche i Comuni italiani troveranno il loro spazio e il tema è questo: ci sono degli elementi comuni tra il Bilancio Partecipativo europeo e le loro estreme differenze che fanno sì che non si possa definire uno standard comune. In realtà esistono cinque elementi, il primo è la dimensione finanziaria esplicita, cioè non si parla solo di priorità, ma si parla di voce di spesa e quindi si deve parlare delle entrate, delle uscite, della distribuzione della spesa corrente, degli investimenti, quindi ci deve essere una dimensione esplicita economico-finanziaria nella discussione.

La seconda cosa è non restare a livello di vicinato o di quartiere, cioè aiutare i cittadini a comprendere la complessità dell'intera Città, magari partendo dai livelli del quartiere, ma sempre cercando di relazionare i livelli macro e micro della discussione urbana. Il terzo è essere ripetuto e non essere un evento isolato, non si può fare una giornata sul Bilancio e pensare che quello è un Bilancio Partecipativo, ci vogliono dei cicli di dibattiti che permettano verifiche di fattibilità, che permettano momenti di co-decisione che è l'elemento direi forse più critico, perché non tutti i bilanci partecipativi oggi in Europa sono co-decisionali. Se dovessimo dare centralità a questo punto, ne taglieremmo fuori tre quarti. Molti nascono con un progetto di tre anni, alla fine del terzo anno, del secondo anno diventano co-decisionali, ma nel primo anno restano a livello consultivo, cioè di ascolto selettivo.

I cittadini parlano, spiegano le loro priorità, ma non votano la gerarchia. La gerarchia è fatta dall'Amministrazione. Chiaramente questo altera meno le dinamiche tradizionali politiche, perché il selezionatore è lo stesso che selezionava prima, ma chiaramente amplia la gamma dei contenuti e della discussione. L'ultimo elemento è quello del feed-back, che è importantissimo anche nella misura in cui dobbiamo tener conto del rapporto tra il programma e





il Bilancio Partecipativo. Cioè gli amministratori si fanno sempre una domanda: che ne faccio del mio programma sulla base del quale sono stato eletto se poi i cittadini possono alterarlo completamente? Allora qua direi che le risposte sono di due tipi. La prima è la limitazione della spesa che va sul Bilancio Partecipativo, che non è capace di alterare l'intero programma, perché costituisce una voce comunque non maggioritaria. Il secondo elemento è il fatto che i programmi non sono solo liste di opere, ma vanno concepiti come patti di valori e quindi quei patti di valori devono servire anche a giudicare le proposte della cittadinanza, con una eventuale risposta negativa quando queste proposte violano il patto su cui l'amministratore è stato eletto e il terzo elemento direi è il fatto che un programma di governo spesso non è articolato nel tempo. Quindi ci sono una serie di proposte da realizzare, ma non c'è la loro declinazione temporale e sapendo che non tutto si riesce mai a realizzare di un programma, probabilmente il Bilancio Partecipativo può essere l'elemento di articolazione diacronica delle scelte nei cinque anni del mandato.

Detto questo, io apprezzo molto che a Paderno per esempio sia chiaro che quei 700.000 Euro devono essere fuori dalle scelte già decise, perché è un atto di trasparenza. Ci sono amministratori che invece questa cosa non la dicono e cercano di prendere tutte le scelte popolari che coincidono con il loro programma e dire ah sì, la faccio, benissimo, avete detto una cosa intelligentissima, dopodiché salta sempre fuori un Consigliere di Opposizione che dice, scusi, ma questo era già nel suo programma, lei ha fatto un processo che non ha prodotto niente. Quindi il fatto di aver messo in chiaro che ciò che deve venir fuori è nuovo rispetto ai progetti già esistenti, credo che sia un elemento di chiarezza nel rapporto con la cittadinanza molto importante. Vi ringrazio e arrivederci.

#### Sabina Banfi

Grazie prof. Allegretti. Purtroppo il tempo è tiranno, quindi moltissime sarebbero le cose ancora da aggiungere, gli spunti sempre di più, però passiamo alla successiva relazione. Abbiamo con noi Giovanni Fosti della SDA Bocconi di Milano che tratterà il tema delle caratteristiche organizzative degli enti locali e della qualità dei processi partecipativi.

#### Giovanni Fosti

Buona giornata. Ringrazio l'Amministrazione di Paderno Dugnano per avermi invitato a ragionare con voi su questo tema e in un contesto che è andato anche ad approfondire le diverse dimensioni sia dell'esperienza locale, sia da una lettura delle esperienze, anche in ambito internazionale. Io provo a fare semplicemente qualche considerazione a partire da quella che possiamo considerare essere una qualità della partecipazione e cerco di fare qualche considerazione su che cosa questo implichi per il funzionamento dell'ente locale e quindi quali sono le conseguenze poi in termini di funzionamento del Comune.

Mi permetto, per partire sulla questione partecipazione, di leggervi testualmente un messaggio che ho ricevuto via sms in materia di partecipazione, perché siccome le tecniche non sono neutrali, parto da una considerazione che faccio come cittadino, dopodiché entro sul piano invece della riflessione più da tecnico, però non posso far finta di fare riflessioni da tecnico senza essere anche un cittadino, perché appunto le tecniche neutrali non sono mai... l'sms che ho ricevuto recita così. C'era un incontro e mi viene detto "domani sera devi esserci all'incontro pubblico", tale e il tal altro che non vi sto a dire qual è "...e devi portare una carrettata di persone". Il tema dell'incontro pubblico era "Il benessere della comunità" e sicuramente della centralità della persona in quel convegno si sarebbe parlato a piene mani.





Stavo per rispondere chiedendo se le persone le volevano vive o imbalsamate, perché lì il problema era riempire la sala. Poi in un momento di "lucidità" ho deciso che di fronte a questo tentativo di invitarmi alla partecipazione, la cosa più sensata che la mia visione della cittadinanza mi portava a fare era semplicemente non rispondere, cioè non partecipare.

Perché vi racconto questa cosa? Perché credo che il tema della partecipazione sia un tema molto critico ed è molto importante che sia sempre molto chiaro qual è il confine tra la dimensione della partecipazione e la dimensione della manipolazione, ed è un rischio che è sempre presente in qualunque contesto partecipativo che venga aperto. Allora la partecipazione e qui è un po' il punto anche di contatto poi rispetto alla dimensione tecnica, apparentemente solo tecnica, la partecipazione è sempre partecipazione di persone, cioè non è partecipazione come qualcosa di astratto, ma poi ci sono delle persone che vengono invitate a partecipare e allo stesso modo le organizzazioni, le aziende – chi ha frequentato i nostri corsi sa che ci permettiamo con una certa cautela e con una certa attenzione di cogliere la dimensione gestionale e aziendale anche dei soggetti pubblici, avendo presente però le loro specificità, anche le organizzazioni sono organizzazioni di persone.

Ora nel dire che la partecipazione è di persone e che le organizzazioni sono di persone, non sto proponendo un valore per quanto credo che questo abbia anche e sia anche un valore, ma sto proponendo prima di tutto un dato, cioè che non possiamo non tenere in considerazione i comportamenti delle persone, se vogliamo ragionare sulla qualità dei processi partecipativi e non possiamo non tenere conto della presenza delle persone se vogliamo ragionare sulla qualità che si produce nelle organizzazioni. Qui vado alla chiusura di questa premessa e poi articolo pochi punti un po' per slogan, cercando di stare dentro i tempi che permetteranno appunto anche di articolare poi un ragionamento da parte di tutti gli interlocutori, i processi partecipativi non sono solo dei processi che noi apriamo e offriamo alle persone, ma sono anche dei processi che noi chiediamo, in cui noi chiediamo alle persone e chiedendo alle persone generiamo aspettative delle persone.

Allora io credo che la qualità dei processi partecipativi dipenda molto da quanto siano in grado di soddisfare le aspettative delle persone che vengono coinvolte e se dovessi dire chiedendomi qual è l'elemento più significativo e mi sembra che anche se con altri termini sia stato più volte rimesso in gioco, io credo che i processi di partecipazione possano generare o bruciare capitale sociale nel territorio, cioè qualità delle relazioni, delle aspettative, della fiducia, tra gli interlocutori che abitano il territorio. Se un processo partecipativo conduce a una crescita del capitale sociale del territorio, abbiamo avuto una grande qualità del processo partecipativo e se conduce a un deterioramento del capitale sociale del territorio, noi ci siamo giocati una delle risorse fondamentali che finché il territorio rimane nella routine, non è rilevante, ma non appena il territorio esce dalla routine diventa una risorsa fondamentale.

Allora la domanda che mi pongo più da un punto di vista tecnico del funzionamento delle organizzazioni è quali sono le condizioni che un ente in qualche modo deve essere in grado di sviluppare per soddisfare queste aspettative e per evitare dei processi, per fare in modo che i processi di partecipazione sostengano il capitale sociale piuttosto che andare al deterioramento.

Articolo, scusandomi, ma quasi per slogan, cinque punti. Il primo, l'ente, come dicevo, è fatto di persone. Questo significa che se un ente vuole investire, perché un processo partecipativo poi di fatto è anche un investimento, se vuole investire sulla crescita del capitale sociale esterno, non può non farlo senza



investire sulla crescita del capitale sociale interno. Cioè non possiamo immaginarci delle organizzazioni tutte proiettate sull'ascolto dell'esterno e che all'interno delle medesime organizzazioni le persone non si sentano ascoltate. Non posso immaginarmi che un operatore, che il vero decisore poi che è quello che gli americani chiamano lo *street level bureaucrat*, cioè quello che interfaccia il cittadino allo sportello, non posso immaginarmelo proiettato ad ascoltare la domanda che arriva da fuori, nel momento in cui non ci sia un ascolto verso la sua domanda, quando lui se la gioca all'interno.

Allora da questo punto di vista c'è una sorta di osmosi, per cui ciò che accade nella dimensione interna è molto analogo a ciò che accade nella dimensione esterna. Da questo punto di vista credo che l'investimento sul personale, il lavoro a far crescere capitale sociale interno, sia un lavoro molto importante e una sorta di pre-condizione per ogni organizzazione che voglia lavorare a far crescere il capitale sociale esterno e vale anche il contrario. Cioè se non ho la possibilità o se non credo nell'importanza di investire sul capitale sociale interno, non posso aprire un versante di investimento sul capitale sociale esterno. Un po' perché mi sembra poco credibile, ma perché poco credibile è un problema più di valori, mi sento di dire che non è efficace, che di fatto questo non può essere efficace. Io in questo Comune ero intervenuto, adesso nel dirlo sembra che si sia sempre a fare interventi di mezz'ora, ne faccio due tra settembre e dicembre e li faccio tutti e due a Paderno Dugnano, perché tendenzialmente non intervengo frequentemente, se non quando ho la sensazione di essere in contesti in cui mi piace stare e questo lo è e chi mi conosce nel Comune di Paderno Dugnano sa che non lo sto dicendo per dire.

Allora in questo contesto, martedì abbiamo discusso del piano di formazione, è stato presentato un piano di formazione e ne sono state presentate le ragioni, sono state discusse e c'è stato anche un dibattito. È chiaro che discutere del piano di formazione, cioè aprire un dibattito su ciò che accade dentro in un Comune che vuole aprire un dibattito fuori, è qualcosa che dà credibilità sia al dentro che al fuori. Se fuori siamo sul dibattito e dentro siamo sulla chiusura, difficilmente è possibile che queste condizioni si sviluppino e poi è assolutamente normale che la macchina reagisca.

Secondo passaggio, quindi la prima criticità è che la partecipazione non può essere una dimensione esterna che chiama in gioco doveristicamente chi sta dentro. Lo deve chiamare in gioco come soggetto attivo della partecipazione, non come quello che favorisce la partecipazione degli altri ma la tua non conta niente. Il passaggio, c'è un problema enorme di tempi, di ritmi e di procedure, cioè esiste in questo Paese qualcosa che si chiama formalizzazione dell'attività amministrativa, che non è una colpa dell'ente locale e non è neanche un errore, è una necessità dei sistemi pubblici, almeno finché viviamo in un sistema legale questa cosa ce la dobbiamo un po' tenere, poi se vogliamo il sistema illegale, allora si apre un altro livello di dibattito. Dico una cosa di una banalità assoluta, perché mi sembra che in questo Paese ogni tanto questa roba ce la dimentichiamo quando discutiamo di come funzionano le Amministrazioni pubbliche.

Però contemporaneamente i cittadini, dicevo, sviluppano delle aspettative, non hanno l'aspettativa di venire, di parlare e di discutere, perché per venire parlare e discutere ci sono enne oggetti di discussione. Hanno l'aspettativa di essere chiamati a decidere e che quindi quando decidono poi succedono anche delle cose, ed è fisiologico che ci sia un conflitto tra le aspettative di tempo di realizzazione al cittadino e le possibilità di realizzazione di tempi da parte del Comune. Su questo potenziale conflitto credo che allora sia molto importante che si faccia dentro gli enti una verifica ex-ante delle condizioni di fattibilità. Sostanzialmente che sia molto chiaro sull'esterno e ci sono un po' tre strade: la prima è andare molto aperti, però poi non essere in grado di soddisfare le



aspettative. La seconda è pensare di dover fare un'operazione di pedagogia nei confronti del cittadino rispetto a tutti i miei vincoli interni e spiegargli tutto il sistema normativo che è dietro, però non so come dire, non è che ognuno di noi può travasare sull'esterno quella parte di incertezza che è proprio compito governare e quella parte di complessità che è proprio compito governare.

Allora il confine tra pedagogia e scaricamento delle proprie funzioni, diventa un confine molto labile e anche molto delicato da presidiare. Io credo che sia importante fare una verifica, quindi sono più favorevole a una terza strada che è quella di dire, delimito il perimetro in cui le compatibilità sono possibili e apro dei processi dentro a quel perimetro in cui le aspettative sono realizzabili, dopodiché se non le realizzo me ne devo prendere la responsabilità. Sottolineo questo passaggio perché secondo me l'ingenuità ha un prezzo in questi campi e il prezzo dell'ingenuità in un campo di questo tipo è che si deteriora il capitale sociale del territorio. Mi rendo conto che sto andando veramente per passaggi molto blindati, quindi rischio di andare un po' sullo slogan, ma questo è il punto. Non possiamo concederci di essere ingenui quando apriamo percorsi di questo tipo, perché il rischio è che siano un boomerang, non solo in termini di consenso per noi, ma in termini di legittimazione istituzionale e facciamo quasi un'operazione di pedagogia politica per di più, cioè l'idea che partecipare è comunque inefficace e quindi poi passiamo anche dal piano tecnico al piano politico in modo importante.

Terzo passaggio. Posto che c'è tutta una parte di vincoli che sono legati al problema della formalizzazione dell'azione amministrativa, che va mantenuta, ci sono però anche dei processi critici su cui si può lavorare all'interno dell'ente, cioè all'interno di ogni singolo ente ci sono dei processi che possono durare 10 giorni, 20 giorni, due mesi, in funzione dell'efficacia relativa degli enti. Allora da questo punto di vista tutto ciò che attiene per esempio al campo della reingegnerizzazione dei processi, dell'analisi non solo dei meccanismi decisionali, ma dei meccanismi poi delle procedure interne agli enti, evidentemente ci permette di recuperare il campo. Ma anche qui ha senso se lo faccio ex ante, cioè se ex ante mi permette poi di andare a delimitare il perimetro dentro il quale colloco il Bilancio Partecipativo. Se lo faccio ex post evidentemente rischio di farlo sotto pressione e di andare a bruciare il capitale sociale interno, dopo aver corso il rischio di bruciare anche il capitale sociale esterno.

Quarto passaggio, non so mai quanto mordano davvero all'interno degli enti locali, da un punto di vista teorico mordono tantissimo, da un punto di vista pratico la mia esperienza dice che forse è un po' di meno, però esistono dei sistemi di valutazione all'interno degli enti locali. Allora nel momento in cui qualcosa entra in gioco in termini rilevanti dentro l'ente, credo che possa tradursi anche in obiettivi di P.E.G. ancorati a sistemi di valutazione, perché per quanto poco morda dal punto di vista concreto, va comunque a mordere dal punto di vista simbolico. Dice qualcosa di significativo dal punto di vista simbolico. Allora credo che questo sia un quarto strumento su cui si può ragionare.

Quinto passaggio, ed è l'ultimo, credo che un tema di questo tipo metta in gioco evidentemente molto anche l'investimento sulla comunicazione che vuole fare l'ente locale e in particolare nel momento in cui noi entriamo in relazione con delle aspettative, la funzione di comunicazione non è solo quella del dire o dell'affermare la posizione dell'ente, ma probabilmente anche quella che intercetta e intercettando le aspettative ha una funzione negoziale molto importante, cioè serve a rinegoziare le aspettative, perché la negoziazione ex ante delle aspettative, come dire che il collocare le aspettative su un piano realistico e non su un piano astratto, perché la parola partecipazione poi evoca delle dimensioni molto valoriali e in quanto tali anche che rischiamo di essere



ridondanti rispetto alle possibilità concrete, credo che la funzione della comunicazione sia anche in larga misura quella di andare alla negoziazione delle aspettative che realisticamente potranno essere soddisfatte, rispetto alle quali l'ente locale si prende realisticamente un impegno.

Mi rendo conto di essere andato per punti molto, molto, molto sintetici rischiando quasi di essere nello sloganistico, però mi fermerei qua e spero di essere riuscito ad essere almeno chiaro. Vi ringrazio.

### Sabina Banfi

Grazie a Giovanni Fosti. Tanti spunti anche qui soprattutto per noi addetti ai lavori, ma anche per chi in questi enti opera. Il nostro programma adesso prevede una tavola rotonda. Intanto chiamo Salvatore Amura, Vice Presidente dell'Associazione Rete Nuova Municipio a raggiungerci al tavolo, perché abbiamo pensato di accompagnare questo ultimo momento di giornata e poi per chi resiste fino alla fine è prevista una colazione di lavoro, sempre in sala Giunta, con una tavola rotonda. Una tavola rotonda che modererà appunto Salvatore Amura e che vede la partecipazione – intanto li chiamo a raggiungerci qui – Maurizio Morgano del Comune di Bergamo – Manuele Braghero della Regione Toscana – Simone Mornati, Presidente di Quartiere – Luca Giuseppe Rodda del Comune di Trezzo d'Adda e Morena Giani. Prego. Allora passo la parola a Salvatore.

### Salvatore Amura – Coordinatore

Io ho preparato una cosa un po' simpatica che credo romperà un po' gli schemi, ma speriamo che possa ritornare utile. Tralascerei la parte iniziale anche perché abbiamo poco tempo e vorrei "approfittarle" appieno, per cui chiedo agli interlocutori di anche mentalmente, cambiare i propri piani, nel senso che non credo sia interessante in questo momento presentare la vostra esperienza come tale. Bergamo – Regione Toscana – l'esperienza di Paderno insomma mi pare che nella parte iniziale della mattinata, soprattutto la puntuale analisi del Sindaco, ma anche mi è sembrata molto interessante la parte del Responsabile Finanziario, perché qui la trasversalità e il coinvolgimento dei settori mi sembra il vero valore aggiunto, cioè il Bilancio Partecipativo diventa sistema e diventa politica di governo e non estemporaneità legata o all'ideologia, utile, ma talvolta dannosa, o alla pratica, per cui sperimentale e quindi non continuativa. E allora visto che abbiamo internet, i mezzi tecnologici più diffusi, se andiamo sul sito del Comune di Bergamo, sul sito della Regione Toscana, per cui [comune.bergamo.it](http://comune.bergamo.it) – [www.regione.toscana.it](http://www.regione.toscana.it) – [www.comune.trezzosull'adda.mi.it](http://www.comune.trezzosull'adda.mi.it), lì vi trovate tutte le informazioni dell'esperienza e io questa parte qua la tralascerei.

Piuttosto con i nostri interlocutori e gli interlocutori di Bergamo mi piacerebbe ragionare su due-tre key words, cioè due o tre parole chiave, che ci servono per capire come i processi, che sono diversi tra di loro, si possono integrare nello sviluppo e nella quotidianità di un progetto come quello di Paderno, che è un progetto che cammina e ha delle esigenze di risposte quotidiane nei confronti dei cittadini. Adesso provo a declinare meglio questa cosa e vediamo se la riusciamo a mettere in campo, tenuto conto che noi fino adesso abbiamo ragionato in termini di Bilancio applicato appunto alla partecipazione.

Si potrebbe fare tutto invece un altro convegno e provare anche a dirci il perché è giusto fare la partecipazione al Bilancio. Secondo me l'ultimo intervento è stato indicativo da questo punto di vista, cioè l'approccio scientifico che ti dice: attenzione ragazzi, tutto molto interessante, però poi c'è un problema di funzionalità, di risorse, di tempi ecc. ecc. – Allora provando a dare qualche elemento di spunto e dicendo che... (chi è che tiene il tempo



soprattutto? Ho bisogno di una collaboratrice – sì, qualcuno che tenga il tempo). Allora io do ad ogni relatore al tavolo quattro minuti e sono tre quesiti e per cui ognuno di voi in quattro minuti deve provare a rispondere al quesito. Tenendo conto che questa è una buona pratica, però come voi sapete oggi si parla di Bilancio anche in altri termini. Allora iscrivere entrate gonfiate e falsate, okay? Pratica truffaldina, plausibile, abbiamo l'esperienza del Comune di Catania che devo dire rende anche da questo punto di vista, perché mentre il buon Massetti col suo responsabile finanziario passa le notti a far quadrare il Bilancio e rendere disponibili risorse per il Bilancio Partecipativo, Catania si può permettere di iscrivere entrate che non accerterà mai, che non entreranno mai e poi arrivano 150 milioni dal Governo e sistemano le cose.

Oppure fare derivati od operazioni finanziarie, come posso dire?, atipiche da un certo punto di vista, pratica assolutamente anche qui legale, abbiamo l'esperienza del Comune di Milano, adesso il Sindaco ha avvocato la delega a sé e sta cercando di mettere a posto le cose e lì ci sarà da ridere. Oppure svendita del patrimonio comunale, è un'altra pratica di Bilancio molto interessante, un altro day-by-day che può durare anche degli anni se uno ha un patrimonio molto corposo e anche questa è una pratica di Bilancio. Oppure oneri di urbanizzazione massiva, noi sappiamo che dal 2001 con l'applicabilità del 50% quello che non si poteva fare, adesso si può fare, cioè rendere disponibili gli oneri, monetizzandoli, per cui non dando lo scomputo delle opere e così dare continuità alla spesa corrente, col binomio più o meno atavico del fatto che oneri che finanziano la spesa, oneri assolutamente necessari ogni anno per dare continuità ai servizi, se non ci sono gli oneri qualcuno ovviamente può dire e vedo in sala c'è abbastanza consapevolezza e dice, ma il territorio durerà in futuro, cioè quanto si può urbanizzare e questa è una cosa molto interessante, ci sono i dati che ci dicono che noi consumiamo in media 5-6 volte all'anno quanto fanno gli altri Paesi in Europa. Però nel contesto con l'Europa mi sembra che questo tema anche rispetto al contesto ambientale insomma non ci ponga proprio all'avanguardia nelle scelte. Però vedremo anche qui.

Esternalizzazione e privatizzazione e razionalizzazione dei servizi, anche questa può essere una cosa utile ove ci sono delle sacche di inefficienza, o può essere semplicemente un qualcosa per declinare le responsabilità. I tributi. Tolta l'ICI, diciamo quella principale, quella più importante nella parte delle entrate, ci rimane l'IRPEF, l'IRPEF quando l'hai portata allo 0,8, anche lì tetto, non può grattare più nient'altro. Servizi a domanda individuale, che si collega all'esternalizzazione e privatizzazione dei servizi, anche lì innalzare il livello di prelievo verso i cittadini. Questo per dire che se dovessi fare da contraltare al mio amico Giovanni Allegretti, direi: trasparenza, interazione, novità per un Paese vecchio e ingessato come l'Italia rispetto al Bilancio Partecipativo, però ogni tanto si potrebbe anche ragionare rispetto al fatto che il Bilancio solitamente nei Comuni si fa in questa prima maniera, visto che talvolta si dice, eh ma sta roba della partecipazione ecc. ecc., però ragioniamo allora anche sui metodi tradizionali di composizione del Bilancio, visto che questa metodologia in questi sei punti che ho elencato, è quella tipica nei Comuni, di cui non si parla mai, o in termini scandalistici, appunto Catania, Milano per i derivati, gli oneri per qualche trasmissione giornalistica di volta in volta. Ecco, ragioniamo anche di questi temi nella consuetudine e nella costruzione dei bilanci, rispetto al fatto che il Bilancio Partecipativo ti mette in discussione da questo punto di vista e sarebbe interessante.

Allora a questo punto io partirei con Braghero che è qui di fianco, poi Rodda, il Presidente del Municipio, Mornati, poi ripasserei a Morgano e infine Giani. Allora prima domanda. Si parlava prima della difficoltà antropologica della partecipazione, cosa che io condivido, nel senso che oggi partecipare è un'operazione complessa, se il Sindaco mi convoca l'assemblea alle otto e





mezza, una parte dei suoi cittadini non può arrivarci perché fa il turno delle 10, una parte solo a sentire la parola assemblea gli viene l'ulcera, una parte sta solo su Facebook e vorrebbe che si confrontassero tutti su quella piattaforma e così via. Per cui quali strumenti avete messo in campo.

### Manuele Braghero

Quattro minuti? Dunque innanzitutto grazie, dedico mezzo minuto per ringraziarvi, perché potevate fare il solito convegno passerella e avete fatto invece un convegno nel quale vi siete posti in discussione e per chi viene da fuori è un'occasione per riflettere sulla vostra esperienza e sulla sua, quindi grazie perché è più utile che andare a sentire un comizio e questo è importante. Gli altri tre minuti e mezzo per fare questa considerazione. Allora noi in Toscana abbiamo fatto una riflessione abbastanza semplice. I meccanismi di una rappresentanza classica non funzionano più come prima. Non sono soltanto quelli tra partiti e Consigli, tra partiti e popolazione, ma sono anche quelli della più ordinaria concertazione. Cioè se tu oggi firmi un accordo con i segretari delle tre maggiori organizzazioni sindacali, o con il Presidente della Confindustria o degli Artigiani, non è detto che tutti gli aderenti al Sindacato, tutti gli aderenti alla Confindustria ecc., siano d'accordo. Tant'è che infatti fai gli accordi, fai le trattative e firmi e poi dopo viene fuori un casino lo stesso.

Concordi che si fa una certa cosa e che quella è nel piano delle priorità, la vai a realizzare e hai i comitati. Allora vuol dire che c'è qualcosa che non funziona più, non naturalmente che bisogna buttare via la democrazia rappresentativa e i principi della concertazione, anzi guai, vanno rinforzati, consolidati ecc. e che non bastano più. Bisogna cercare di tornare a delle forme di organizzazione della partecipazione che rimettano al centro la comunità e diano la possibilità e gli strumenti alla comunità per partecipare. E qui viene subito la prima questione: assemblea. Assemblea, dipende, a che ora? Con chi? Perché assemblea alle 8.30 di sera dipende, se la mattina dopo c'è da alzarti alle 5, non vai all'assemblea e via di questo passo. Se tu pensi che la cosa più importante sia stare su Internet e su Facebook, bisogna darti l'opportunità... allora flessibilità, tanti strumenti, il più possibile. Noi nel nostro piccolo, costruendo l'esperienza della Legge Regionale della Toscana, l'abbiamo fatto, utilizzando metodologie partecipative il più possibile, abbiamo coinvolto fisicamente 2.700 persone, cioè 2.700 nomi e cognomi hanno partecipato attivamente al drafting e alla stesura della legge, di questi, i 500 lo hanno fatto in un modo ancora più particolare, prendendo parte attivamente ad un town meeting, che poi se avete voglia di andare sul sito..., - a parte vi racconto cos'è e come funziona - per una giornata intera e preparandosi prima, hanno lavorato a vedere con noi come si potevano scegliere le priorità della legge e hanno avuto il supporto degli Uffici legislativi e giuridici del Consiglio Regionale e della Giunta Regionale, esattamente come l'Assessore. Quindi tutti hanno avuto a disposizione supporto.

Abbiamo avuto 200.000 accessi al nostro sito internet dedicato al tema della costruzione della legge sulla partecipazione. Quindi abbiamo cercato di mettere a disposizione cose molto diverse e abbiamo fatto cose totalmente... i focus group, le assemblee, le cose su internet, cioè abbiamo cercato di mettere assieme cose molto diverse.

Quindi la mia risposta alla tua domanda è: la partecipazione si fa, si promuove e si ottiene se ci si mette nelle condizioni di fare due cose, una è quella che diceva la persona che ha parlato prima di me, della Bocconi e cioè proceduralizzare questa cosa senza burocratizzarla all'interno di un processo amministrativo, altrimenti queste cose nella Pubblica Amministrazione non vivono, si fanno una volta e poi finiscono, dall'altra parte una straordinaria



flessibilità. Mettere a disposizione quanti più possibili strumenti, possibilità ecc. e il Bilancio Partecipativo, scusatemi se lo vengo a dire a voi qua, è una cosa importantissima, ma non è detto che sia l'unica. Anzi, probabilmente dipende dal grado e ha fatto molto bene il Sindaco stamattina e Anelli quando l'hanno raccontato, dipende dal grado e dalla storia di un lavoro che c'è all'interno di una Pubblica Amministrazione se questa cosa può essere lo strumento principale. Per esempio noi in Toscana abbiamo fatto la scelta di fare prevalentemente altri tipi di esperienze, ma credo che dipenda molto dalla storia e dai caratteri delle comunità locali nelle quali queste cose partono. Quindi a questa prima domanda io mi sentirei di rispondere così.

### Salvatore Amura

Per cui Braghero innanzitutto ci porta un'esperienza e così provo a declinare anche le presenze al tavolo che le abbiamo studiate con una certa logica, cioè un'esperienza di partecipazione regionale, la prima esperienza europea riconosciuta tra le altre cose a Parigi nel consesso biennale da cui il nostro esponente arriva. Tra le altre cose, validata dal Ministero della Funzione Pubblica, questo di Brunetta e la prima esperienza macro di strumento legislativo regolatore, che mette a disposizione di un'area vasta, la Toscana, la fasciosa e questo strumento, che è uno strumento appunto che non ragiona solo in termini di elementi di facilitazione, ma anche, come appunto dicevo poc'anzi, di elemento regolatore, dinamico, non in termini solo di bilanci, ma di politiche del territorio, sociali e quant'altro.

Passerei la parola a Luca Rodda, Assessore e Vice Sindaco del Comune di Trezzo sull'Adda, loro hanno deciso strategicamente di non fare il Bilancio Partecipativo per una serie di criticità molto forti, di cui alcune le condivido dato che sono elementi molto interessanti; loro fanno tutt'altre pratiche e fiore all'occhiello, uno dei primi piani regolatori partecipati di un certo livello in Provincia di Milano, all'avanguardia nelle politiche di immigranti, soprattutto per la gestione sulla questione dei ROM, dove loro portano un'esperienza molto interessante. Luca anche per te: difficoltà antropologica della partecipazione, quali strumenti avete messo in campo.

### Luca Rodda

Grazie. Rinnovo anch'io brevemente per non consumare i quattro minuti in ringraziamenti rispetto al mio invito e all'interesse di un confronto effettivo, come anche in chiusura Salvatore sta riprendendo sui vari temi. Intanto fondamentale è questa impostazione della Regione Toscana, la differenziazione degli strumenti. Per cui da noi non si parla quasi o mai di assemblee, si parla di incontri, tavoli di lavoro ecc. ecc., ma non solo, un investimento è stato fatto per realizzare una piattaforma di e-democracy, finanziata anche con finanziamento del Ministero dell'Innovazione a suo tempo, per cui uno strumento web multiforme per comunicare ed informarsi. Andare nelle piazze e tutto quanto. Questo è essenziale, perché chiaramente i tavoli sono importanti, ma tendono a circoscrivere ad un'élite, non è solo una questione di numeri, di chi partecipa che sono numeri e l'abbiamo visto anche stamattina relativamente piccoli, ma sono numeri caratterizzati in un certo modo.

Questo per quanto riguarda gli strumenti pratici, che poi cambiano da realtà a realtà e credo che gli strumenti fondamentali siano in realtà due. Uno è quello di darsi gli strumenti e di interrogarsi costantemente, quindi la realizzazione di una struttura che si occupa di partecipazione, nel nostro caso e poi se sarà il caso ci torneremo, la scelta di realizzare questa struttura in termini intercomunali, quindi è un'associazione di Comuni che gestisce la partecipazione e che abbia questo mandato appunto di interrogarsi costantemente su quello che si può fare di giorno in giorno per affrontare questa difficoltà fondamentale.



Il secondo strumento è quello della garanzia di efficacia della partecipazione; bisogna riuscire a fare in modo che non ci sia un momento nei processi di partecipazione in cui si venga a discutere a vuoto. Si deve concretamente fare sì che queste discussioni siano sempre utili per l'obiettivo specifico che ci si è dati, per la decisione specifica, utili anche perché appunto stamattina è stato detto in qualche momento allarghino la visuale, perché è un processo di partecipazione; non serve credo nel caso del Bilancio per decidere la singola opera, serve quando comincia a mettere in discussione l'identità è stato detto dal Sindaco questa mattina, il modello di sviluppo e così via; poi è molto difficile fare percepire questa utilità costantemente alla persona, che mi immagino alle 8.30 arriva stanco a casa, senta anche questa motivazione per partecipare.

### Salvatore Amura

Lascerei adesso la parola a Simone Mornati, Presidente di Quartiere; tenendo conto che ovviamente il suo osservatorio può essere interessante per capire come un elemento della cosiddetta democrazia rappresentativa, per cui l'elemento della conflittualità, della sovrapposizione e delle necessità dell'ente di andare rapidamente a ricercare le decisioni nel quadro complessivo della legislazione vigente, dove ovviamente il Sindaco e la Giunta assorbono gran parte di queste funzioni, come il Consiglio Comunale e addirittura il Consiglio di Quartiere, in questo gioco di funzioni e di strumenti, qual è il loro ruolo? Se appunto di funzione o di strumento operativo, o se avete la presunzione di assumere invece un ruolo più politico e di che tipo. Prego.

### Simone Mornati

Io auguro buona giornata a tutti, ma parto subito. Mi collego con qualche appunto alla domanda base, quella della difficoltà antropologica di portare fuori delle persone e inserirle in una dinamica partecipativa. Comincio con una fase analitica, ma sarò comunque veloce. Ho cominciato l'esperienza del Bilancio Partecipativo con l'idea di fissare un giorno, una volta al mese e dire proviamo, fissando nella memoria delle persone una data, un quarto lunedì del mese che è il mio caso, per dare continuità, per dare l'idea che ci fosse un appuntamento fisso e quindi dare la possibilità alla gente di avere un riferimento fisso per un momento di incontro con me e il Consiglio di Quartiere che rappresenta in questo caso il tramite tra l'Amministrazione e i cittadini.

Bene, il quarto lunedì del mese. Oggi i miei concorrenti sono: Gray's Anatomy, Isola dei famosi, le trasmissioni calcistiche e tu hai nominato Facebook. Quindi ho delle difficoltà. Però ci armiamo di coraggio. Quali meccanismi di comunicazione andiamo a utilizzare per intercettare le persone. Allora so chi sono gli interlocutori del Consiglio di Quartiere, io di anni ne ho 27, ho qualche amico che forse per solidarietà personale viene, poi l'utenza base è come età distante da me, è un'utenza di persone straordinarie, perché hanno la voglia, il tempo, ma anche la voglia a 70 anni di uscire e combattere le loro battaglie. Certamente so che mi riferisco e vado a cercare alcuni. Dico, ma chi? Come possiamo migliorare?

Ora dicevo che i meccanismi della comunicazione nostri sono quelli classici anche nella convocazione, si parla del manifesto, si parla poi di tanti e tanti volantini fatti con l'impegno degli Uffici che sostengono e bene questa cosa. Poi siamo arrivati e forse siamo i primi presidenti, allargo il discorso a tutti gli altri sei che hanno avuto la possibilità di comunicare con gli SMS, cioè con un canale SMS istituzionale magari che arriva a comunicare la presenza dell'incontro, l'appuntamento e addirittura siamo stati sicuramente i primi a poter utilizzare la mail, la mail come canale di comunicazione.



Però mi rendo conto che i passaggi per riuscire a colmare questo gap che c'è tra la voglia della gente e il fatto che ci possa essere qualcosa di interessante per loro in quella sede, è molto grande. E allora probabilmente bisogna dare anche contenuto, oltre allo strumento bisogna dare contenuto e in questo sicuramente l'esperienza del Bilancio Partecipativo e negli ultimi tre anni ha dato alla vita dei quartieri qualità. Qualità perché ha portato – questa è la mia opinione – all'interno del Consiglio di Quartiere la dinamica fondamentale per la partecipazione che è quella della decisione. Quindi credo proprio che il portare all'interno di un meccanismo consultivo come quello del Bilancio Partecipativo come quello dei Consigli di Quartiere, aver dato la possibilità ai Consigli di quartiere di veicolare lo strumento del Bilancio Partecipativo, ha portato decisione, ha portato i quarantenni al Consiglio di Quartiere, cioè ha portato la gente che esce di casa quando ne vale la pena. Ha portato la gente che si organizza, ha portato la gente che arriva a mandare nelle caselle della posta il fogliettino per mobilitarsi e ha sicuramente cambiato registro.

Infatti una delle riflessioni fatte è il meccanismo del Bilancio Partecipativo con i suoi limiti, con tutto quello che è successo, ha funzionato, non fosse altro che per la capacità di ABCittà, io l'ho detto da tempo, che ha saputo intercettare bene. Ha saputo introdurre anche degli strumenti un po' diversi all'interno delle assemblee e ne nomino due per chi magari ha partecipato alle nostre assemblee, il frigorifero e il fogliettino della decisione con la proposta. Sono dinamiche lontane dai Consigli di Quartiere normali, ma sono bellissime. È stato fatto anche qui quella sera in cui c'è stata la presentazione poi della nuova biblioteca, del progetto di Gae Aulenti. Insomma smuove anche un po' la voglia di chi di solito non partecipa e anzi l'idea un po' pazza era stata quella, ma perché magari non continuare una relazione mettendo in discussione, io arrivo a dire i regolamenti dei Consigli di Quartiere che ci sono adesso, che sono stati scritti con una serie di riflessioni da persone prima di me. Però ho detto, ma perché non possiamo metterli in discussione, portare dentro qualche cosa di diverso? Portare dentro magari anche possibilità di partecipazione diverse e arrivo a dire quasi un pochettino lasciando degli spazi per loro che sono quelli dei ragazzi, che sono quelli un po' diversi e soprattutto portando dentro le due dinamiche del Bilancio Partecipativo: l'ascolto senza filtro, quando questo è fatto in questo modo, dando ai cittadini quello che hanno chiesto e non quello che vogliamo che chiedano e il secondo portando decisione.

### Salvatore Amura

Prima di lasciare la parola a Maurizio Morgano, Rodda ci diceva strumenti caldi e freddi, nel senso degli strumenti, l'assemblea, gli incontri, il porta a porta, l'incontro diretto, strumenti caldi. Strumenti freddi, internet, gli SMS, le mail, per cui gli strumenti della nuova tecnologia, ma anche processi di accountability, per cui processi di attenta valutazione delle risultanze, ma anche, cosa molto interessante, cosa nuova che comincia, che dovrebbe avere una capacità regolatrice, per esempio da parte della Provincia che svolge e cioè Comuni che si mettono assieme per ottimizzare e per fornire alcuni servizi principali che possono essere utili per i processi. Ma anche mi sembra molto interessante quanto ha detto Simone e cioè il fatto che la fidelizzazione con il quartiere si manifesta anche attraverso il fatto che ci sono cittadini che si impegnano direttamente nell'attività di promulgazione, diffusione e coinvolgimento e diventano parte attiva di un processo e non parte da coinvolgere, per cui cambiano il ruolo e qui mi sembra che gli strumenti di innovazione utilizzati nella facilitazione, hanno permesso, aiutato, facilitato, rafforzato.

Maurizio Morgano, qui alla mia destra, Consigliere Delegato al Comune di Bergamo, l'esperienza lombarda di Bilancio Partecipativo più importante, il



Comune sicuramente più grande, ma anche ... qualcuno di voi ha visto questo documento, esperienza di cui in questo momento, oltre al Bilancio Partecipativo si è affiancata tutta una parte di urbanistica partecipata, per cui diciamo più convergente rispetto a quanto raccontava prima Luca Rodda. Anche per te Maurizio, difficoltà antropologica della partecipazione e quali strumenti avete messo in campo.

### Maurizio Morgano

In realtà i bergamaschi hanno una lunga tradizione associativa e cattolica, politicamente magari la partecipazione è sempre stata più scarsa. Intanto voglio ringraziare gli amici di Paderno, visto che ormai ci siamo visti una prima volta quando siete venuti a trovarci, una seconda volta siamo venuti noi, poi siete venuti al seminario internazionale del 4 e del 5 aprile, oggi siamo qua, ovviamente vi invito formalmente, come sapete, che il 13 e il 14 febbraio ci sarà l'assemblea nazionale della Rete dei Nuovi Municipi e dei Comuni che sperimentano le pratiche partecipative, siete invitati d'obbligo ovviamente tutti, a cominciare dal Sindaco che oltre al Sindaco di Bergamo, è il primo Sindaco che io ho visto in questi ultimi due anni che davvero conosce il processo del Bilancio Partecipativo, lo sostiene e gli dà un di più. Normalmente vedo Sindaci che assecondano, coprono politicamente, oppure subiscono, in realtà è la prima volta che mi capita di vedere un Sindaco così competente e anche entusiasta.

Intanto uno strumento che noi abbiamo messo in campo è stato il tentare di affrontare dei problemi complessi, nel senso che noi nei primi due anni di sperimentazione siamo andati nella tana del leone e già di per sé... cioè la prima era via Quarenghi che è una via di Bergamo molto problematica, con un alto tasso di presenza di cittadini extracomunitari, oltre circa il 50%, grandi problemi di convivenza tra italiani e stranieri e anche un'area molto degradata del nostro Comune. Il simbolo sostanzialmente del degrado urbano, a torto o a ragione, sul quale poi si scatenano le varie Forze Politiche. Noi lì come Comune abbiamo acquistato lo stabile più grande e il più fatiscente e sopra questo stabile abbiamo fatto il Bilancio Partecipativo, nel senso che abbiamo detto decidete voi quali servizi portare per riqualificare il territorio e come spendere la quota-parte di denaro destinata all'acquisizione e ristrutturazione dell'immobile. E quindi di per sé questo ha scatenato la partecipazione, nel senso di comitati, associazioni di immigrati, circoscrizioni, si sono esercitati, si sono tuffati, è stato un processo molto complesso, molto difficile, ma che ha portato non solo grande partecipazione, ma poi anche una soluzione molto bella.

Il secondo è stata l'acquisizione di una fabbrica dismessa, a cavallo tra due quartieri periferici di Bergamo e anche lì abbiamo detto ai cittadini dei due quartieri disegnate voi quali servizi e quali opportunità, quali strumenti per questo spazio. Quindi in questa fase di sperimentazione abbiamo cercato di scegliere argomenti significativi che di per sé avrebbero catturato l'interesse dei cittadini. Poi un altro elemento prima di arrivare agli strumenti, è stata la costruzione dell'Ufficio Partecipazione. Io mi sono meravigliato, lo dicevo prima a Salvatore, di come a Paderno funziona esattamente al contrario che a Bergamo, nel senso che a Paderno ho visto una struttura tecnica, amministrativa del Comune impegnata. Noi abbiamo dovuto costruire invece una specie di gruppo, non so chi ha visto "Gli Intoccabili" di Bryan De Palma, c'è un gruppo di cinque persone, tutte prese da fuori, giovani, chi mediatore sociale, chi psicologo sociale, chi addetto alla comunicazione, super-motivato che ha cominciato a... scusate i termini, a "spaccare" sia alla cittadinanza, sia alla macchina amministrativa e questa super motivazione, questa attività indefessa dell'Ufficio Partecipazione ha prodotto grande simpatia nella metà





della macchina comunale e antipatia nell'altra metà, ma grande simpatia soprattutto a livello dei quartieri e dei cittadini.

Gli strumenti che abbiamo messo in campo sono i più disparati, io me ne sono segnati alcuni. Al di là dell'assemblea di quartiere noi abbiamo intanto nelle convocazioni le lettere le mandavamo a tutti i cittadini, a ogni singolo cittadino, la mandavamo per esempio in via Quarenghi tradotta in cinque lingue, perché i cittadini stranieri erano di 22 nazionalità differenti e abbiamo scelto le cinque più rappresentative. Come Ufficio ci siamo spostati, abbiamo fatto giornate intere per strada con i banchetti a spiegare il processo e a prendere le adesioni di chi avrebbe voluto partecipare in seguito. Abbiamo costruito dei focus group fra i diversi abitanti dei diversi quartieri a cavallo, proprio per discutere preventivamente, prima di arrivare in assemblea, di quali erano i macro temi che si sarebbero potuti e dovuti affrontare dal punto di vista ovviamente dei cittadini. Abbiamo fatto le interviste collettive, abbiamo messo manifesti, abbiamo attivato il servizio SMS, abbiamo costruito la Newsletter, abbiamo fatto incontri con la Circostrizione e infine, alla fine di tutto questo percorso c'era l'assemblea. L'assemblea aveva un momento di restituzione, quindi un report, nel senso che l'assemblea, preso dalla metodologia Giovanni Allegretti, ogni persona che parlava veniva verbalizzata seduta stante con proiezione direttamente su maxischermo in modo che i cittadini potevano o meno riconoscersi, il report di questa assemblea è stato inviato a tutti i cittadini dei quartieri in modo che questi potessero rendersi conto del dibattito. Allegato a questo report c'era il modulo di presentazione delle proposte e poi proseguivamo. Quindi abbiamo cercato di mettere in campo un ventaglio di partecipazione e grande cura nel rapporto diretto e anche personale con le persone.

#### Salvatore Amura

Grazie Maurizio. Per cui direi temi interferenti, come direbbe il prof. Ferraresi, cioè ci occupiamo di cose che interferiscono con la vita dell'Amministrazione e non i temi di secondo piano, necessità di una struttura interna che sia ben collegata alle dinamiche della macchina amministrativa, quelle fondamentali, anche perché abbiamo avuto modo di analizzare come pensare a un Bilancio Partecipativo avulso dai tempi della realizzazione di un Bilancio. Il Piano delle opere pubbliche lo approvi il 30 settembre, i parametri del Bilancio, è necessario per stabilire i parametri del Bilancio l'inserimento dei parametri di patto e sicuramente gli elementi di finanziaria, per cui sovraordinati, capire qual è il sostegno di Provincia e Regione soprattutto rispetto ai piani dei servizi sociali. Cioè la dinamica è molto complessa, il Direttore Finanziario, che nella sua relazione poc'anzi ha disegnato uno scenario, ha eluso alcuni temi, ovviamente per praticità e per semplificazione, che invece rendono molto complessa l'elaborazione di un Bilancio e che purtroppo la difficoltà è quella di fare arrivare queste indicazioni ai cittadini o di declinarle semplicemente. Tavoli di progettazioni partecipate, focus group, cioè creiamo anche luoghi specifici di tema in cui sviscerare, analizzare, completare anche con l'apporto di esperti la discussione o l'analisi di un problema e infine reportistica, cioè utilizzare l'elemento della trasparenza come elemento di riscontro alle proposte dei cittadini.

Ultimo intervento da parte di Morena, che ringrazio per la collaborazione improvvisata, ma utile. Vorrei così declinarti la domanda, cioè difficoltà antropologica della partecipazione, quali strumenti avreste messo in campo? Allora, per Paderno se mi dovesse dire, il Sindaco si tappi un secondo le orecchie, ma quale strumento ha funzionato secondo te, uno in particolar modo e quale strumento proprio non ha funzionato secondo te.

#### Morena Giani



Buon giorno a tutti. Risposta velocissima. Quale strumento ha funzionato, è stata la formazione, perché sono arrivata qua al Comune di Paderno e c'era un po' di confusione tra Bilancio Partecipativo e Bilancio Sociale. Quindi c'è stata prima una formazione su me stessa perché anche io come strumenti non li conoscevo entrambi e ho lavorato insieme alla Bocconi. E poi, arrivando qui, abbiamo incominciato, visto anche il programma di mandato del Sindaco, a parlare di Bilancio Partecipativo. Quindi c'è stato questo lavoro del Gruppo Promotore di cui anche io facevo parte insieme ai Presidenti di Quartiere e agli Assessori più il Sindaco, e lì è stato proprio un momento di colloquio e di scontro tra virgolette, scontro di opinioni su come doveva essere fatto. Ed è stata questa la parte più bella. Quindi una formazione interna, piccola, perché poi dopo ciascuno ha fatto un po' l'autodidatta, un po' in collaborazione con altri, in collaborazione con me e in collaborazione con un abstract di linee guida che avevo preparato appunto per il Comune di Paderno Dugnano.

Cosa non ha funzionato in realtà non lo so, nel senso che i limiti che ci eravamo dati e ci eravamo posti sono stati tutti mantenuti, quindi una cosa che non ha funzionato forse è la difficoltà veramente di formare prima il cittadino, perché il cittadino come me non conosceva il Bilancio Partecipativo e le sue richieste esulavano i limiti, i paletti che si erano messi. Quindi quello che servirebbe forse è una formazione più aperta al cittadino. Un incontro al cittadino in cui si spiega cosa è il Bilancio Partecipativo, quali sono i tempi di realizzazione, anche delle opere votate, in modo tale che sia chiaro quale sia l'aspettativa che il cittadino si attende per non deluderlo. Ma una cosa che non ha funzionato non la trovo. Quello che ha funzionato è stata la formazione, ribadisco.

### Salvatore Amura

Grazie Morena. Allora, ulteriore elemento che aggiungiamo ai nostri appunti, l'ho aggiunto anche io, l'elemento della formazione che è un elemento assolutamente determinante, in questo caso in chiave di educational interno rispetto all'attività dei settori e dei funzionari, ma anche elemento della cultura, della partecipazione, che dovrebbe essere una cultura diffusa in un processo lento ovviamente di coinvolgimento dei cittadini, e per cui traslazione di un'idea di formazione che posso dire che coinvolga anche un'area più vasta, ma anche in questo caso, come elemento rafforzativo di funzionamento del processo, il fatto che il processo stesso abbia una sua veridicità rispetto al fatto anche che quello che viene contratto in termini di valori acquisiti della partecipazione con i cittadini, poi si tramuta nelle decisioni che l'Ente assume.

Ripartiamo da Morena e facciamo esattamente il gioco al contrario adesso, cioè Giani, Morgano, Mornati, Rodda e Braghero. La seconda domanda. Un tema assolutamente ridondante e che noi troviamo sempre e che secondo me ha impegnato il Sindaco, faccio una previsione, molto di più in termini di tempo di quanto l'ha impegnato durante le assemblee di un anno. Il tema è questo: spiegare e ragionare con la politica rispetto al fatto che... ma come, io sono stato eletto, le elezioni, ho una responsabilità, perché, che messaggio diamo ai cittadini se decliniamo questa responsabilità? Cioè i cittadini come ci leggono, come ci vedono, non sembra che sia una sorta di declinare... non siete in grado di prendere le decisioni? Il Sindaco non è in grado con la sua Giunta di capire se c'è da intervenire in un quartiere e con quale priorità ad esempio? E, in un contesto in cui abbiamo il Sindaco, la Giunta, il Consiglio Comunale, il Consiglio di Quartiere, i dirigenti, i funzionari, cioè questa spesa pubblica in termini di indennità, risorse economiche, stipendi, premi integrativi, non sono sufficienti come elemento di incentivo per prendere le decisioni rapidamente ed assumersi questa responsabilità? Cioè c'è bisogno di: ABCittà, coinvolgere i funzionari, mettere in piedi una struttura ad hoc, organizzare convegni di



questo tipo per dire che poi in realtà la partecipazione dei cittadini per 2 milioni di Euro su quanti milioni? 40, 30?... 40. Sono andato ad occhio, più o meno... l'ho azzeccato, cioè in realtà parliamo Pubblica Istruzione o meno, complessivamente. Lei ha fatto una specifica, ma per dire rispetto alle risorse ne vale la pena? Allora la domanda è: declinare decisioni e condividere, vuol dire una mancata assunzione di responsabilità?

### Morena Gianì

No, anche perché il Sindaco insieme alla Giunta era chiaro quali erano i loro obiettivi e quali sono le risposte per tutte le emergenze e le necessità che ci sono in una città come Paderno Dugnano, ma l'avvicinare il cittadino alla politica o avvicinare un cittadino all'Amministrazione quando c'erano i tecnici del Comune presenti in sala e ascoltare che cosa il cittadino dica, non è una mancanza di assumere responsabilità, anzi è un'apertura maggiore. C'è l'URP, c'è l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, ci sono tantissimi strumenti di partecipazione e il Bilancio Partecipativo voleva dire: signori cittadini io vi do a disposizione questi soldi, sapete quali sono le opere, sapete il mio mandato, c'è qualcosa che per voi è necessaria e che io non ho visto? Questa era la risposta, anche perché, come ripeto, i paletti erano ben chiari, quindi non si poteva andare a prendere decisioni che solo la Giunta e tutta l'Amministrazione Comunale poteva prendere. Però c'erano delle esigenze che nessuno avrebbe visto se non le vive sul luogo, mamme che si riuniscono e dicono in quel parco giochi mancano dei giochi, noi vogliamo questo. Quindi emersione del bisogno e poi la scelta, quindi non era proprio vista come una mancanza di responsabilità o dare, caricare il cittadino di responsabilità dicendo, va be', l'hai scelto tu e finita, sono soldi che hai speso tu, io li avrei investiti di qua, no, perché gli investimenti per i lavori straordinari o comunque per le opere di manutenzione, o per tutto quello che ci deve essere in una città, c'erano. Questo era per avvicinare di più il cittadino alle decisioni dell'Amministrazione Comunale e farli parlare tra loro con uno strumento diverso da quelli che già ci sono sul territorio.

### Salvatore Amura

Anche perché questo è un tema centrale, cioè per provare a portare il significato tra il tavolo, cioè il tema dell'assunzione di responsabilità è ribaltato dicendo si prova a traslare un'assunzione di responsabilità collettiva, per cui attraverso la condivisione si arriva a una decisione che poi è una decisione più solida, più certa. Se c'è una problematica talvolta nell'adoperarsi in piani complessi, soprattutto urbanistici, è quella che si prende una decisione, poi magari rimane ferma tre anni, perché ci sono i comitati ecc., allora quel tempo della decisione dove poi ci torneremo in seguito, può essere utile se noi la condividiamo e la trasliamo non come mancata assunzione di responsabilità, ma come allargamento della responsabilità.

Morgano, rispetto a questo tema appunto, declinare decisione vuol dire mancata assunzione di responsabilità. Io so per certo che, e questo ci servirà dopo, che a Bergamo qualche problema da questo punto di vista c'è stato e provo a dirla così, Presidenti di Consigli di Quartiere, Assessori poco convinti, dinamiche amministrative complesse rispetto a una composizione politica articolata, ci portano a dire che c'è tutta una ben solida classe di pensiero che pensa che la partecipazione non sia solo una perdita di tempo o uno spreco di risorse, ma sia proprio un segnale negativo nei confronti della democrazia, cioè l'assunzione di responsabilità è una cosa seria.

Se si gioca su questo aspetto, si minano i fondamenti della democrazia. Se dovessi convincere invece con qualche elemento di approfondimento che invece il vostro processo è un processo che da questo punto di vista dà delle risposte?



## Maurizio Morgano

Io farei anche un passo indietro, nel senso che io quando ho cominciato a fare il Bilancio Partecipativo, pensavo che avrei avuto delle resistenze all'interno dell'Amministrazione e in particolare della classe politica, perché e poi ci ritornerò, giustamente qui si scontra il tema democrazia rappresentativa, democrazia partecipativa, democrazia diretta, pensavo quindi che avrei avuto dei problemi con la parte politica, ma che invece i cittadini ci avrebbero accolti a braccia aperte e invece abbiamo avuto all'inizio e tuttora abbiamo delle difficoltà anche nei confronti dei cittadini stessi, perché – faccio un esempio – mio fratello che vota il mio stesso partito, abita nel quartiere dove ho fatto il Bilancio Partecipativo l'anno scorso, lui non voleva venire all'assemblea del Bilancio Partecipativo perché mi diceva: ma come, io ti ho eletto, mi vieni a chiedere, fai! Quindi c'è tutta una serie anche di cittadini che non del tutto a torto dicono, ma io ho votato te, ti ho delegato, ti ho delegato per risolvermi i problemi, risolvili e poi io ti giudicherò.

Io personalmente non sono convinto di queste tesi, nel senso che penso che la democrazia sia prima di tutto partecipazione, interesse e non delega e che quindi anche il Bilancio Partecipativo e la democrazia partecipativa non siano solo una tecnica di governo, di buona prassi amministrativa, ma dietro ci stia un'idea, cioè l'idea che viviamo in una società estremamente frammentata, estremamente atomizzata, che i legami sociali sono sempre più sfilacciati e che forse per restituire un valore positivo alla politica e alle scelte, bisogna ricostruire questi legami sociali e non si può che partire dal percepirsi come parte di una comunità. Sei parte tu di una comunità. Perché dico questo? Lo dico perché c'è anche spesso una confusione tra chi dice democrazia delegata e pensa che invece la democrazia partecipativa sia democrazia diretta, non è così. La democrazia partecipativa è quella democrazia, almeno io la vedo così, è quella che alla fine il processo decisionale sta in capo al Consiglio Comunale e alla Giunta e su questo non ci piove. La sfida è che questa decisione deve avvenire e solo dopo, questa è l'opinione nostra, aver prodotto sui grandi temi e poi ci ritornerò sulla questione urbanistica se avrò occasione, dopo un processo di coinvolgimento, di informazione, di ascolto dei cittadini.

Alla fine di questo processo, anche qui Giovanni quando elencava i sei o i sette punti essenziali per definire un processo partecipativo, diceva che è essenziale che sia un percorso, che non sia una consultazione. Non è che io posso fare un sondaggio e dire volete la scuola o volete la strada, oppure la volete così o cosò, questo è un sondaggio, è una consultazione. Un processo partecipativo necessita di tempi, di qualche mese di tempo, perché i cittadini vanno informati, vanno ascoltati, vanno messi a confronto e alla fine deliberano. Quello che deliberano deve essere vincolante o meno per l'Amministrazione? Io all'inizio ero un fan di quelli che dicevano ciò che decide il cittadino deve essere fatto. Adesso ho capito che è molto più efficace un altro approccio, cioè stabilisco un processo, faccio un patto politico, io dico che faccio un patto con te e ti prometto politicamente che se seguiamo questo processo poi io prenderò atto della decisione, ma alla fine la decisione resta un Consiglio Comunale, resta la Giunta Comunale, ma se dice dei sì o dice dei no, come diceva Giovanni Allegretti prima, lo deve motivare e lo deve motivare dopo aver svolto un processo tale per cui i cittadini – passatemi questo termine – non si fanno più così tanto “abbindolare”, perché il problema che tu amministratore mi stai sottoponendo, io l'ho masticato per dei mesi, l'ho valutato, l'ho ragionato e quindi sono competente quasi come te.

Poi l'Amministrazione Comunale si assume la responsabilità di quello che fa, se dice di sì e dice di no. Io la vedo così rispetto alla democrazia partecipativa.



### Salvatore Amura

Ok. Simone, inserirei solo un elemento integrativo, non pensi che il Bilancio Partecipativo abbia tolto importanza ai Consigli di Quartiere?

### Simone Mornati

Parto rispondendo alla tua ultima domanda. Non credo, l'ho detto anche prima, per quella che è l'esperienza a Paderno dei Consigli di Quartiere, anzi credo che il passaggio del Bilancio Partecipativo nei quartieri per assurdo ha dato anche visibilità all'attività dei quartieri e poi, ti ripeto, ha dato degli elementi, anzi ha suggerito forse degli elementi futuri per la vita dei Consigli di Quartiere. Però sicuramente sono cose diverse e questo va chiarito nell'ambito delle regole e va chiarito che queste sono cose diverse. Però non credo ci abbia rubato il lavoro, diciamo così. Recupero invece un attimo la riflessione che facevamo prima; il concetto del bypassare, prima anche nell'intervento del Sindaco Massetti c'era la riflessione lecita che ho trovato anch'io, del discorso che qualcuno possa essersi sentito scavalcato dalla dinamica del Bilancio Partecipativo. Però riprendo due citazioni che erano venute fuori nel Gruppo Promotore, che mi ero appuntato, il Bilancio Partecipativo comunque è uno strumento che... e nel nostro caso era proposto nel Bilancio dell'Amministrazione Comunale, ma dava due messaggi, che era possibile attraverso il Bilancio Partecipativo dettare delle priorità. Quindi riprendendo il grande insieme delle cose da fare, il Bilancio Partecipativo comunque è in grado di disegnare delle priorità e la seconda riflessione è che è implicito e anche questa era un'espressione già utilizzata in sede del Gruppo Promotore, è anche un implicito modo che il gruppo promotore fa, di dire che non si può fare tutto. Nell'ottica di dire le priorità tu stai dicendo al cittadino che non si può fare tutto e quindi anche questa è una cosa importante, nel senso che chiami il cittadino a scegliere.

Ora l'applicazione poi diretta rispetto alla vita amministrativa e al fatto che qualcuno possa essersi sentito scavalcato, bene, però parlo dei Consiglieri Comunali di Opposizione e di Maggioranza indifferentemente, francamente mi collego e confermo le riflessioni fatte dal nostro Sindaco. Se penso al nostro percorso nel Bilancio Partecipativo, l'Opposizione è assolutamente indifferente, che è il termine corretto. Arrivo a dire che nonostante il gioco del Bilancio Partecipativo sia stato proposto dall'Amministrazione, anche qualche Consigliere probabilmente non ha capito fino in fondo che poteva essere uno strumento e anche qualche Assessore non ha capito che poteva essere uno strumento. Però poi lo calo sulla vita del Consiglio di Quartiere. Forse qualche Assessore non ha capito che anche il Consiglio di Quartiere è uno strumento, perché se in quattro anni ti limiti a dire io sono disponibile, ma non ti spendi, non ti proponi, facendomi capire davvero che ci credi nel Consiglio di Quartiere, in quattro anni almeno una sera devi venire in Consiglio di Quartiere. È assurdo che due Assessori ci vengano 20 volte, il Sindaco ce ne venga 15 e gli altri non ci vengano mai. Non funziona. Allora dopo le dinamiche ti scavalcano, quello sì.

Comunque il Bilancio Partecipativo credo che rimanga con un saldo positivo, nella mia testa ha un saldo positivo. Certamente qualcuno culturalmente fa fatica a mettersi in pista, è una questione culturale, dove c'entra la componente dell'età magari, magari sì, magari no, camminiamo nella difficoltà, però certamente vale la pena di continuare, sicuramente sì, però qualcosa va registrato.

### Salvatore Amura





Per cui anche per sintetizzare con uno slogan, diciamo che uno dei problemi che abbiamo forti, cioè quello della gerontocrazia politica, il tema del Bilancio Partecipativo sicuramente può avviare anche un processo di svecchiamento della classe dirigente e anche questo mi sembra un elemento molto interessante, anche per le appropriate e interessanti parole che ci ha detto Simone. Luca, sempre rispetto al secondo quesito: assunzione di responsabilità o mancata assunzione di responsabilità? E cioè nel tuo caso parliamo di Piano Regolatore Partecipato, un processo che è durato più di tre anni, io l'ho seguito molto da vicino, coordinato dallo Studio Ecopolis, molto complesso. Allora a maggior ragione, proprio su questo tema, cioè del Piano Regolatore Partecipato, che è un tema proprio di architetti, urbanisti, responsabili, attori dello sviluppo locale, ragionamenti di scenario sullo strategie produttive di quel territorio e soprattutto se mi viene da immaginare Trezzo sull'Adda, non mi immagino proprio un luogo dove lo sviluppo urbanistico in una chiave futura possa attrarre così tanto i suoi cittadini. Siete circondati da autostrade, da grandi opere e così via, cioè qual è stato l'elemento che vi ha permesso di ragionare su un'assunzione di responsabilità più ampia, più collettiva rispetto al tema del Piano Regolatore, che è un tema che stamattina non abbiamo trattato, perché si è ragionato invece di temi di Bilancio.

### Luca Rodda

Nel nostro caso, come dicevi, si tratta di temi che hanno una diversa complessità, di un altro tipo, molto più esterna rispetto a quelle che sono le dinamiche del Bilancio. Tu dicevi è uno dei primi piani regolatori, in realtà è stato sicuramente il primo Piano di Governo del Territorio, visto che nel frattempo è arrivata la legge regionale che ha trasformato il processo in piani di governo del territorio, uno dei primissimi in assoluto e sicuramente il primo partecipato. È chiaro che qui dal punto di vista di questa domanda entra in gioco un'altra dinamica, non solo il ruolo della politica, il ruolo degli amministratori, ma anche il ruolo dei poteri economici che contano nello sviluppo territoriale, ed è un tema che si sta riacutizzando ancora ora, perché sono temi assai complessi.

Per quanto riguarda il Piano di Governo del Territorio, è stato proprio una lettura diversa rispetto a quella che tu molto brevemente sintetizzavi; noi siamo in un territorio che è di cerniera da tutti i punti di vista, ed è di cerniera rispetto a un equilibrio territoriale. È un territorio che è sulla soglia appunto di diventare solo autostrade e quant'altro, ma che è ancora percepito invece anche come fiume, come parco regionale, che ha anche delle realtà di questo tipo. E allora la forza del processo è stata quella di mettere su un piatto della bilancia assai pesante, almeno quanto i poteri economici diciamo, questa lettura del territorio.

Mi ricollego a quello che sta succedendo oggi, noi senza fare nessuna pausa pre-elettorale, come molti Comuni spagnoli o portoghesi fanno, stiamo percorrendo a sei mesi dalle elezioni quello che abbiamo chiamato con un po' di autoironia l'autunno caldo della partecipazione. Per cui una serie di temi, tra cui alcuni molto dolenti in questo senso, quale una trasformazione produttiva di una certa area, con divisioni forti e così via. Ora su questo tema sono entrate in gioco proprio fisicamente persone vicine ai partiti e anche vicine a partiti che sostengono la coalizione, con un obiettivo, di sabotare questo processo, tant'è che persone che hanno lavorato sul Piano di Governo del Territorio, persone, cittadini, dopo due riunioni trasformate in polemica politica, mi sembra di non essere più nello stesso paese, ho lavorato per due anni riuscendo a contribuire effettivamente, e qua non sono neanche riuscito a parlare. Quindi c'è questa rivendicazione che sta scendendo proprio sul terreno oggi, per dire che la partecipazione ha un costo, perché abbiamo parlato, che siano strutture comunali, che siano uffici esterni, insomma è evidente che ha



un costo, viene letta appunto come spostamento, sottrazione e non come assunzione di responsabilità.

Il tempo per le risposte è assai tiranno, ma dico due parole chiave forse in questo senso. La prima è, come dicevamo prima per quanto riguarda gli strumenti per far partecipare, anzi lo dico in un altro modo, credo che questo tema incroci la questione della decisione e del processo. Insomma se un processo di partecipazione si limita a chiedere una decisione rischiando di sconfinare nel sondaggio, come diceva Maurizio prima, allora questo tema diventa assai acuto. Se il processo di partecipazione riesce a produrre senso e a riacquistare il tema che tutte le scelte, sia quelle politiche che anche quelle quotidiane, quando noi scegliamo di muoverci in un certo modo ecc., ha un valore politico e quindi passiamo dalla decisione in termini di consultazione al tema della produzione e quindi anche della produzione di responsabilità, allora forse la partecipazione riesce a testimoniare meglio di non essere spreco.

Il nostro modo di lavorare è proprio quello, cioè mettere sul tavolo non tanto di assumere delle decisioni contandosi nella partecipazione, ma di mettere sul tavolo dei decisori locali, ma non solo, perché poi vengono coinvolti Provincia, soggetti esterni ecc., dei macigni che riprendano le conoscenze, le identità dei partecipanti e con i quali sia obbligatorio confrontarsi. Questi macigni non si possono aggirare, poi può darsi che non si possa realizzare un qualcosa di quello che c'è in questi macigni, ma non si riesce ad aggirarli, bisogna confrontarsi.

#### Salvatore Amura

Grazie Luca. Ultimo interlocutore, sempre Braghero della Regione Toscana. Abbiamo parlato di assunzione di responsabilità, un tema potrebbe anche essere il tema energetico che è un tema che anche Regione Lombardia e tra le altre cose è un tema di carattere, il nucleare ritorna ecc. ecc. – se rispetto a questo tema è più responsabile la Regione Toscana che ragiona sull'installazione di un parco eolico o un parco solare per dare un'alternativa di energia, o è più responsabile o meno responsabile il Comitato di cittadini che si colloca in quell'area per dire che neanche il parco eolico o il parco solare sono elementi che possono essere compatibili con quel territorio. Cioè in quel caso lì la partecipazione gioca un ruolo o è l'assunzione di responsabilità di dare un senso allo sviluppo che una Regione si deve assumere in una scala più macro? Potrebbe essere traslato per il Sindaco se ragionassimo su un impianto di compostaggio, piuttosto che su altro tipo di impianti, quindi per dare un segno anche rispetto al fatto che lo sviluppo compatibile può dare delle risposte in termini di innovazione. Non si rischia poi nel comitatismo di trovare un no sistematico che è una mancanza di assunzione di responsabilità, mi viene da dire?

#### Manuele Braghero

Come dicono gli inglesi, *good question!* Bella domanda! Io direi in via di principio, rischiando l'impopolarità, che ovviamente è più responsabile quello che alla fine deciderà la Regione e cioè che se si decide di avere una Regione che vuole vivere sulla base delle energie rinnovabili, che non vuole distruggere l'ambiente ecc. ecc., è obbligatorio fare delle scelte e se si vogliono smaltire i rifiuti bisogna fare le discariche e se si vogliono smaltire rifiuti in modo da poterne ricavare energie bisogna fare degli impianti di smaltimento dei rifiuti i più avanzati possibile, garantendo la salute dei cittadini ecc. ecc. – Quindi sicuramente questo è l'atteggiamento più responsabile rispetto a quelli che dicono solo no, però dire questo non vuol dire che allora basta chiuderci in una stanza, una Commissione Consiliare, 10 o 15 esperti, anche i migliori del



mondo e poi pensare che in questa maniera si sono risolti i problemi. La questione della partecipazione sta esattamente lì.

Posto che si vuole e che è necessario, se si vuole stare in una Regione dove, per esempio appunto la Regione Toscana l'ha scritto nel suo Statuto che è una regione che vuole garantire l'inclusione, che vuole garantire rispetto alla compatibilità ambientale, quindi l'ha scritto nello Statuto, è la sua carta d'identità. Però per fare in modo che questo avvenga, per esempio perché non mettiamo i cittadini a ragionare anche loro sul fatto che se vogliamo produrre meno inquinamento e lo vogliamo fare attraverso l'uso dell'eolico, quanti chilometri di pale eoliche sono necessarie per produrre l'energia? E se sono necessarie dove le mettiamo? In collina, in pianura, al mare? Intanto dove c'è il vento, banale e poi dove, come, a cosa siamo disposti a rinunciare? Di cosa c'è bisogno per compensare? Questo è un modo responsabile di affrontare le cose e questo modo responsabile di affrontare le cose, ripeto, non penso sia più possibile oggi nel 2008, affrontarlo in una Commissione Consiliare con 20 Consiglieri, per quanto eletti direttamente dal popolo e con 10-15-16 esperti pagati miliardi per dare dei pareri.

Non capisco perché un po' di quei soldi non debbano essere presi e utilizzati per fare informazione, sulla base dell'informazione raccogliere opinioni che possono essere diverse, utili e interessanti per formare la decisione e poi alla fine di questo percorso chi si deve assumere le sue responsabilità, decide. E lì torna il popolo sovrano, perché ti sarai assunto le tue responsabilità, come dicevi tu prima, avrai spiegato perché hai fatto in un modo e perché avrai fatto in un altro e chi non è d'accordo con te la prossima volta ti manda a casa, oppure ti dice bravo. Però la cosa che non è più tollerabile è che decisioni che sono così fondamentali per la vita delle persone possono essere assunte nel chiuso di due stanze, una tecnica e una politica. In mezzo a queste due stanze c'è un mondo, questo mondo va ascoltato, sentito, perché è utile apprendere decisioni migliori e poi alla fine, quando è ora, decido.

### Salvatore Amura

Perfetto. 13.27, un quarto d'ora, me lo prendo tutto. Allora terza domanda e ultima, è ritornato ridondante, un quarto d'ora vuol dire... 4 per 5 fa 20, ci stiamo, perché ve ne do tre. Allora attenzione, il tema è stato ricorrente in tutti gli interventi anche della mattinata e cioè il tempo della decisione. Il Sindaco quando la mattina arriva in ufficio ha almeno un centinaio di cose di cui occuparsi che hanno un impatto diretto su quello che succede nella Città di Paderno Dugnano e il tempo con cui si dà una risposta ai cittadini è l'elemento determinante, cioè qualifica l'azione: se sei rapido, se sei efficace, in quanto tempo, ed è un po' anche l'ansia che lega l'attività di cinque anni di mandato. Di tutti, del Sindaco che poi la trasla sui suoi Assessori mettendogli pressione, gli Assessori mettono pressione sui dirigenti, i dirigenti mettono pressione sui funzionari e così via e c'è un trattato molto interessante e tra le altre cose c'è un libro molto interessante di Marianella Sclavi che si chiama Chelsea Story, che appunto ragiona molto su come le decisioni si prendono sotto pressione e qual è appunto la differenza rispetto invece talvolta prendere decisioni magari in modo molto più tranquillo.

Allora il tempo della decisione. Da quando viene decisa un'opera pubblica a quando viene cantierizzata solitamente passano dai 12 ai 14 mesi, questo è un tempo medio, anche di più certamente, però diciamo che questo è un tempo medio. Domanda, tre minuti: la partecipazione riduce questi tempi o li aumenta? Però alt, nel senso che tutti sicuramente mi risponderete che li riduce. Se rispondete che li riduce, mi fate un esempio. Se rispondete di no, potete eludere. Ok? Ripartirei dal numero uno, per cui da Braghero, Rodda,



Mornati, Morgano e chiude la nostra Morena, che ci ha dato una mano preziosissima. Prego.

### Manuele Braghero

C'è una teoria secondo la quale se si decide in pochi, si decide bene e si decide in fretta. Si decide in pochi, chiusi in una stanza e si decide in fretta, poi non si fa nulla, perché i tempi che tu dici non sono veri. I tempi normalmente in Italia, quando si decide di fare un'opera grande, si parte tra un mese, tra sei mesi si apre il cantiere, il primo comitato che mette una bandiera e che fa un po' di casino, blocca tutto, perché poi gli stessi che hanno deciso in fretta se la fanno addosso, perché il consenso è un problema serio e si blocca tutto per sei anni. Questa è la verità dell'Italia, noi infatti siamo un Paese sulla via del sotto-sviluppo, perché non si fa più nulla di quello che si è deciso in fretta di voler fare. Nulla, è tutto fermo! Tutto! Quindi se si vuole fare, bisogna costruire delle condizioni per cui le decisioni assunte abbiano un fondamento amministrativo e giuridico, come ci ricordava la persona della Bocconi prima e un fondamento di solidità nella gestione del consenso, perché in democrazia dal consenso non si può prescindere. Se ne renderà conto anche l'On.le Presidente Silvio Berlusconi adesso che affronterà la questione della scuola, perché c'è poco da fare, non si può prescindere, è un dato di fatto, non si possono fare soltanto i decreti. E questo vale per un'Amministrazione Comunale, per un Governo nazionale, per un Governo regionale, non c'è verso.

Allora se si trova un sistema per cui la formazione della decisione prevede un processo partecipativo a monte, la nostra opinione, che tra l'altro l'abbiamo scritta nella legge regionale, è che i processi partecipativi abbiano una durata massima di sei mesi da quando si cominciano a quando si finiscono, a nostro modo di vedere questo sarà un modo che renderà più corti i tempi non di assunzione della decisione, ma di realizzazione della decisione che si è assunta. Quindi non soltanto dell'assunzione, ma anche della realizzazione della decisione. Poi questo tra un anno o due, come dice Allegretti, fatte le verifiche, ti vengo a raccontare se è davvero così oppure no. Al momento questa è la nostra convinzione.

### Salvatore Amura

Luca Giuseppe Rodda, i tempi della decisione.

### Luca Rodda

Non c'è una risposta sì o no, nel senso che la partecipazione può sia ritardare che ridurre i tempi della decisione. Nella nostra esperienza, per quanto riguarda i piani territoriali, la partecipazione non ha mai ritardato per nulla, nel senso che si parte a partecipare fin dall'inizio. Il nostro Piano di Governo del Territorio è stato prima partecipato e poi tecnico e quindi alla fine erano i tecnici in ritardo. Allo stesso modo abbiamo una normativa, prima regionale e adesso nazionale, per cui sul piano territoriale ogni piano che non ha subito una valutazione ambientale strategica, che sia un piano del traffico, che sia un piano attuativo, deve andare attraverso una valutazione ambientale strategica. Questo è un processo che richiede per tempi di legge almeno sette mesi, la partecipazione lì dentro ci deve stare, partendo dall'inizio. È chiaro che se ci si vogliono tenere delle riserve, per cui prima si fanno le elaborazioni e poi si presenta qualcosa di pre-confezionato e si discute dopo, allora questo non vale.



Allo stesso modo, è stato già detto stamattina e quindi lo cito solo, è stato detto anche da Allegretti ecc., per quanto riguarda il Bilancio, il Bilancio si sa che si deve fare ogni anno. È chiaro che se a settembre si fa il piano delle opere, a dicembre c'è il Bilancio. È chiaro che la partenza deve essere prevista ed anticipata.

L'ultima cosa che dico, non solo si può decidere nel caso territoriale non più in fretta, ma altrettanto in fretta, ma si può decidere di più. Dico un solo contenuto, anzi due contenuti, uno del Piano di governo del territorio, noi abbiamo messo a parco tutta l'area agricola che si trova a nord e a ovest del nostro territorio, era un'idea che qualcuno forse aveva prima, ma che nei due tavoli non sarebbe mai entrata nelle decisioni e invece ci è arrivata sull'onda della partecipazione. Il tema che stiamo discutendo adesso più caldo, ne stiamo discutendo altri più piacevoli sull'agricoltura ecc., ma quello più caldo che citavo prima, una variante di realizzazione di impianti industriali, non solo starà nei tempi della partecipazione, ma se si arriverà a decidere qualcosa è grazie alla partecipazione. L'esperienza del Comune vicino che ha deciso per conto suo, adesso è carico di ricorsi e quant'altro.

### Salvatore Amura

Simone, anche qui piccola integrazione: 1962 – Bologna – Guido Fanti, per cui '62... 40 anni fa. Lui introdusse come Sindaco all'epoca il fatto che i Consiglieri di quartiere avevano parere vincolante nella decisione dei piani urbanistici e dei piani economici. Rispetto al tempo della decisione, visto che voi siete un organo meramente consultivo, per cui il vostro parere è un parere non vincolante, nei tempi della decisione aveva visto meglio Guido Fanti 40 anni fa, oppure l'involuzione dei tempi oggi ha reso più rapidi, facendo sì che il vostro parere non sia un parere vincolante?

### Simone Mornati

È un bel gioco questa cosa, perché da come la guardi ha i suoi vantaggi e i suoi svantaggi. Certamente se guardo il percorso fatto ai Consigli di Quartiere è dato di esprimere il parere consultivo, certo non sono state poi tantissime le occasioni per farlo, però credo che questo processo finisca sicuramente per allungare i tempi. Questo credo che sia fuori di dubbio, il passare dalla partecipazione allunga i tempi, ma io capisco anche la riflessione fatta prima di me, poi ti permette di arrivare a una conclusione condivisa, ti permette di arrivare a un'effettiva conclusione, dove magari non si trovano poi in una fase successiva degli ostacoli che, qualora il progetto inizialmente non fosse condiviso, potrebbero arrivare. Insomma ho la difficoltà a seconda da come la leggo, perché, sempre calandola molto sull'esperienza, mi rendo anche conto che una scelta, soprattutto parlando di opere piuttosto corpose, avendo tempi di realizzazione lunghi e l'abbiamo visto anche in qualche progetto proprio nello specifico qualche giorno fa, le situazioni cambiano.

Io mi rendo conto che magari se in una prima fase del cittadino coinvolto nella dinamica partecipativa si era espresso in un certo modo, poi naturalmente l'opera procede in quel senso, cambiano le condizioni e se, diciamo la verità, se il gruppo che ha vissuto questa dinamica partecipativa non viaggia a un livello altino, ricadi sempre nella logica del personale, del sotto il cancello di casa, dove la gente tende a valutare le situazioni sempre ed unicamente dalla sua chiave di lettura, dimenticando magari il percorso fatto in fase decisionale e quindi questa è sicuramente una difficoltà che rimane sia che si guardi la cosa da un lato o dall'altro.

Però mi ricollego un attimo sulla dinamica decisionale e della responsabilità alla prima parte del tuo intervento. Dico questo, sicuramente c'è il tema della





decisione, qualcuno le decisioni le deve prendere, c'è il rischio e sicuramente lo vive l'Amministrazione, lo vive il Sindaco, ma anche in un Consiglio di Quartiere c'è il rischio della dinamica dell'accontentare, dell'accontentare il cittadino sulla sua richiesta, perché francamente sai che viene lui e non verrà nessun altro a romperti le scatole probabilmente. Ma bisogna anche avere il coraggio del passaggio dopo e credo che accanto al tema della decisione ci debba necessariamente essere il tema della lungimiranza.

Il discorso dell'accontentare non cammina di fianco al tema del guardare lontano, al tema di Amministrazioni, Consigli di Quartiere che abbiano quel carattere profetico se vuoi in alcune scelte, che permettano a distanza di anni di leggere scelte anche coraggiose, condivise ma coraggiose, che al momento magari hanno creato anche parecchio scontento, di rileggere come scelte profetiche.

### Salvatore Amura

Perfetto, perché la liason è perfetta. Allora Maurizio, tempi rapidi – consenso certo. Allora in via Quarenghi, quello che mi viene da dire, era quartiere pieno di immigrati, grosse problematiche di integrazione, tra le altre cose le attribuzioni in termini di competenza non sono tutte dell'Amministrazione, anzi in gran parte le Amministrazioni su questo tema, al di là delle ordinanze creative che è un esercizio molto interessante, tra le altre cose c'è un pezzo che io ho scritto proprio rispetto alle ordinanze estive che è simpatico, nel senso che se voi andate a Eboli, non vi potete baciare in auto, se voi andate in centro, in alcuni Comuni della Toscana, non potete andare in skate, non si possono fare i castelli di sabbia in alcuni Comuni del Veneto e così via. Immaginatevi i cittadini stranieri all'ingresso, soprattutto agli europei bisognerà consegnargli un vademecum in inglese, con 4-5.000 prescrizioni rispetto a dove decidono di andare a passare un weekend. Però la questione è questa, visto che in campo da parte tua c'era il fatto di realizzare una caserma in via Quarenghi, cioè tempi certi, consenso certo, perché questa roba dal taglio sociale, insomma sempre 'sta roba naif del sociale, dell'integrazione e così via, lì una bella caserma ci stava proprio bene, nel senso che rispondeva a un'esigenza di sicurezza e dava il senso che i cittadini che partecipavano avevano un riscontro, una percezione di mancanza di sicurezza che era sicuramente più forte rispetto al tema dell'integrazione. Voi ostinati, lì invece tempi lunghi e consenso invece traballante.

### Maurizio Morgano

Anche qua volevo prima rispondere alle sollecitazioni e poi termino sulla tua domanda. Dal mio punto di vista esistono due tipi di approccio al Bilancio Partecipativo, un approccio cosiddetto più riformista e un approccio un pochettino più radicale. L'approccio riformista, che pur non dichiarandomi riformista condivido, è quello che ha illustrato anche Braghero, cioè nelle società complesse oggi, come queste dell'Europa e delle società occidentali a capitalismo avanzato, nelle società complesse qualsiasi cosa sposti ormai nasce un comitato che si oppone e quindi diventa difficile governare. Quindi o tu la partecipazione la fai all'inizio del processo, oppure se pensi attraverso il decisionismo di effettuare una decisione e di farla automaticamente rispettare in tempi immediati, se non vuoi prescindere dalla democrazia, perché in democrazia si può prescindere dal consenso, però c'è qualcuno che magari può pensare anche di diversamente prescindere dalla democrazia, ma in una democrazia dal consenso non ci puoi prescindere e quindi andrai a sbattere contro un muro. Quindi diciamo così è più utile, è più intelligente affrontare prima il tema della partecipazione a monte e poi effettuare la decisione. Io questo approccio lo condivido.



Condivido un altro approccio molto di più ovviamente, che è quello un pochettino più radicale che mi appartiene di più e che è legato... quando tu parlavi della discarica, certo che le discariche se si producono rifiuti si devono fare, ma forse in un ragionamento intorno al che cosa produrre si può anche scoprire che forse i rifiuti si possono anche non produrre, o produrne il 90% in meno e quindi le discariche non sono più necessarie. Perché introduco questo argomento? Per dire che il tema della partecipazione è un tema che dice anche quali risorse, quali modelli di sviluppo, quali modelli di consumo?

Se io coinvolgo il cittadino e quindi il cittadino partecipa nella gestione della cosa pubblica dall'inizio alla fine, si fa anche un'idea di come vengono allocate le risorse, di quali sono e anche dei limiti si diceva. Per cui un cittadino dice io vorrei questo e questo, però le risorse sono queste e quindi primo faccio di necessità virtù e utilizzo quelle risorse, però magari col tempo mi domando anche se la distribuzione delle risorse e la produzione di queste risorse sia corretta, oppure magari qualcosa debba essere modificato.

Rispetto a via Quarenghi, che dire? Io non lo so perché è successo che siamo partiti con un comitato che ha raccolto 200 e rotti moduli per realizzare una caserma in via Quarenghi per garantire la sicurezza dei cittadini e alla fine del processo partecipativo, intanto attraverso un dialogo tra i diversi soggetti che nella via c'erano e che però non si parlavano da anni, anzi si detestavano e alla fine di questo processo il risultato è stato che in quella via verrà ristrutturato un palazzo, verranno fatti 40 alloggi a canone agevolato, verrà realizzato un teatro di quartiere che sarà a servizio del quartiere e dell'integrazione, si farà una biblioteca multietnica, non lo so perché questo è avvenuto, io credo perché abbiamo costruito, abbiamo ritessuto un tessuto sociale che era lacerato e non c'era più e abbiamo provato a dare una risposta in avanti.

### Salvatore Amura

Ok. Chiudiamo appunto con il tema del tempo della decisione. Io avrei sussurrato un'altra cosa che non vi dirò, perché volevamo allargare il tema, ma preferiamo di no, perché se non poi ci prendiamo tempo, anche se era interessante e lo dico alla platea. Stamattina in tutta la discussione anche di questo speech che abbiamo organizzato, che forse è risultato anche simpatico rispetto all'esposizione più secca, io ho notato che manca un tema venendo un po' da quel mondo, nel senso che si parla di Bilancio, si parla di partecipazione, rispetto a un attore sociale come il Comune, nessuno ha ragionato in termini di attori economici propri, le imprese, i commercianti, gli artigiani ecc. ecc., che rispetto al soldo è un tema sicuramente molto interessante e soprattutto oggi può essere utile per ragionarci, sulla responsabilità civile di impresa. Qui con l'ex Agenzia Sviluppo Nord Milano o Milano Metropoli oggi, c'è "dal Dire al Fare", un'iniziativa molto grande che si è appena realizzata a Milano, che è alla quarta edizione e così via. Lo riporto alla platea e poi torno al tema e chiudiamo, il tema della responsabilità civile di impresa e sul fatto che oggi le imprese, gli artigiani, gli imprenditori e anche gli operatori, di conseguenza gli operatori immobiliari ecc., si interrogano sul tema del bilancio, ci può permettere di uscire un po' da un vincolo in cui in termini contrapposti, c'è il difensore della cosa pubblica e il difensore della cosa privata.

Oggi secondo me il tema dell'interazione tra questi due mondi, vista la disponibilità dell'Amministrazione a ragionare su strumenti di innovazione così forti e vista la disponibilità degli imprenditori a ragionare sul tema della responsabilità civile di impresa, può essere un tema che regala alla platea uno sguardo verso il domani. Tornando a Morena, il tema appunto del tempo della decisione è questo: tu da cittadina hai la percezione che – e qui ovviamente con tutti questi occhi addosso non potresti rispondere il contrario – però hai la



percezione che i tempi... come posso dire? Io sono uno che sui tempi è un po' un elemento su cui batto sempre, perché ritengo che la macchina amministrativa solitamente sia farraginoso, ridondante e così via, cioè hai l'idea che anche la macchina amministrativa su questo si sia data un ritmo diverso per stare dietro al tempo del Bilancio Partecipativo e per cui al tempo della decisione?

#### Morena Gianì

Se parliamo solo di Bilancio Partecipativo sì, se parliamo invece di partecipazione no, perché come sappiamo tutti la partecipazione non può altro che allungare i tempi, perché prima c'è il coinvolgimento del cittadino, delle Amministrazioni pubbliche coinvolte, del privato. Io vedo la partecipazione come il vaccino della famosa sindrome Nimby – not in my backyard – non nel mio giardino. Se io non ti informo che una strada, una casa, una discarica, verrà costruita a “cinque passi” da casa tua (tra virgolette cinque passi), tu sicuramente una volta che vedrai il progetto fatto, in fase esecutiva, con la gara fatta e appaltato, farai sicuramente un Comitato per opposti. Invece il fatto di iniziare la partecipazione prima di qualsiasi progetto, con uno studio di fattibilità, coinvolgendo tutti quelli che possono essere interessati a questo progetto e che andranno a modificare le loro condizioni sociali, di vita o di usufruire del proprio territorio, è sicuramente un vantaggio non nel ridurre i tempi della decisione, ma sicuramente nel mantenere i tempi dell'esecuzione.

#### Salvatore Amura

Ok. Visto che avevo rubato a Luca Giuseppe Rodda dieci secondi per il secondo nome, glieli ridarei indietro per fare una precisazione.

#### Luca Rodda

Volevo solo fare una brevissima battuta dato che mi sembra che ci sia un equivoco su questa questione dei tempi, che poi ha percorso anche un po' il dibattito. Allora l'impressione che ho io è che se con la partecipazione si chiedono dei pareri, sia inevitabile allungare i tempi. La partecipazione può non allungarli o addirittura contribuire a ridurli o a migliorare se la partecipazione costruisce le decisioni. Questo è, perché poi è uscito il tema dei pareri ecc., quando la partecipazione sui pareri su un progetto sicuramente arriva in coda ed allunga. Se costruisce il progetto può farci fare meglio anche dal punto di vista dei tempi.

#### Salvatore Amura

Prendo proprio dieci secondi portandovi un ultimo esempio, io abito a Locate Triulzi, zona a sud di Milano, in Provincia, abbiamo la stazione ferroviaria che in 7 minuti ci collega a Milano-Rogoredo, dove possiamo collegarci poi al passante e alla metropolitana. Se dovessi fare la Ripamonti, attraverso la Val Tidone o la Missaglia, per cui entrare da sud in Ticinese, ci metto più o meno un'ora, un'ora e 10 in macchina, 7 minuti invece dalla stazione di Locate Triulzi alla stazione di Milano-Rogoredo. L'Amministrazione Comunale ha deciso di riqualificare la stazione, renderla più confortevole, creare dei nuovi parcheggi ecc. ecc., è da un anno che è tutto fermo, perché c'è il Comitato contro la ristrutturazione della stazione ferroviaria. Allora chiudo dicendo, con tutte le buone ragioni, perché ci sono due alberi da tagliare, c'è da spostare un vincolo, c'è da accedere a un parere e da fare un piccolo esproprio. Ecco in quel caso i tempi della decisione si scontrano con il classico comitato per la



salvaguardia ecc. ecc. e migliaia di cittadini che potrebbero arrivare in 7 minuti a Milano al lavoro, ci devono impiegare ore per andarci in macchina ecc. ecc. –

Sabina Banfi

Grazie a tutti. Nessuno vada via senza essere passato dalla sala Giunta, c'è un piccolo rinfresco. Grazie.

Salvatore Amura

E come chiuse il convegno della FAO a Roma per la fame nel mondo, adesso andiamo tutti a mangiare.

ooo