

Linee Guida per l'attuazione degli *Aalborg Commitments*

Un approccio metodologico a 5 fasi



Linee Guida per l'attuazione degli *Aalborg Commitments*

La presente pubblicazione è uno dei risultati del progetto ACTOR (*Aalborg Commitments Tools and Resources*) finanziato nell'ambito del VI Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo dell'Unione Europea, 2006-2007. Il contenuto di questa pubblicazione è responsabilità degli autori e non rappresenta necessariamente l'opinione della Commissione Europea.

Referenze ed autori

Coordinatore del progetto

Northumbria University, Sustainable Cities Research Institute,
Newcastle upon Tyne, Regno Unito

Partner di progetto

- Åbo Akademi University, Åbo, Finlandia
- Ambiente Italia, Milano, Italia
- ICLEI – Local Governments for Sustainability, European Secretariat, Freiburg, Germania
- MedCities, Barcellona, Spagna
- Regional Environmental Centre (REC), Szentendre, Ungheria
- Union of the Baltic Cities, Turku, Finlandia

Autori della versione originale inglese

Cristina Garzillo e Stefan Kuhn, ICLEI

La presente stesura in lingua italiana è stata curata da

Cristina Garzillo

Pubblicazione

ICLEI European Secretariat GmbH

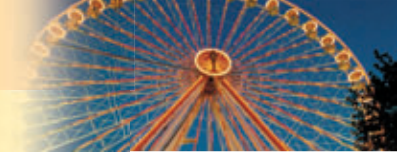
Copyright

© ICLEI European Secretariat GmbH, Germania, 2007.

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale.

www.iclei-europe.org

www.localresources21.org



Indice

Parte I – Contesto e Preparazione	5
Scopo di queste Linee Guida	5
1. L'attuazione degli <i>Aalborg Commitments</i> e le politiche a livello europeo	6
2. Gli <i>Aalborg Commitments</i> e il Ciclo di Sostenibilità	6
3. Una buona partenza	10
Parte II – Le 5 fasi per l'attuazione degli <i>Aalborg Commitments</i>	13
1. Analisi dello stato attuale o Baseline Review	14
2. Definizione dei target	19
3. Impegno politico	24
4. Attuazione e monitoraggio	28
5. Valutazione e informazione	33
Parte III – Fine o nuovo inizio	39

PARTE I

Contesto e Preparazione

Scopo di queste Linee Guida

Le *Linee Guida per l'attuazione degli Aalborg Commitments* nascono allo scopo di assistere e coadiuvare le autorità locali che hanno sottoscritto gli impegni di Aalborg e che intendono attuare politiche di sviluppo sostenibile pragmatiche e strategiche.

Fondamentale appare l'utilizzo di strumenti già esistenti, combinandoli, integrandoli e colmando eventuali lacune attraverso un approccio metodologico a 5 fasi, il Ciclo di Sostenibilità in grado di garantire un immediato accesso a fonti, risorse e strumenti. Mettendo insieme – e coordinando fra loro – i fenomeni, gli effetti, le strategie, gli strumenti.¹

Le *Linee Guida per l'attuazione degli Aalborg Commitments* sono uno dei risultati del progetto ACTOR (*Aalborg Commitments Tools and Resources*) finanziato nell'ambito del VI Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo dell'Unione Europea. Risorse utili per l'attuazione degli *Aalborg Commitments*, quali link a strumenti, politiche, buone pratiche, centri di conoscenza sono disponibili sul sito-web del progetto: www.localresources21.org

¹ Le "Linee Guida" sono state organizzate ed ordinate con modalità grafiche del mondo della comunicazione (con occhielli, riquadri, blocchetti, ecc.), ed è possibile attraversare l'intero testo lungo vie diverse, seguendo la traccia delle "fasi" e delle "parole chiave". Il linguaggio utilizzato è contiguo a quello adoperato nei siti-web analizzati e/o citati nel testo. Riferimento generale è quello della massima leggibilità: parole vive, linguaggio applicato per ridurre in forma semplice e immediatamente utilizzabile quello che è complesso.

● Integrazione nelle città. Quante dimensioni?

Troppo spesso, negli ultimi anni, le scelte sono state affrontate esclusivamente in termini specialistici e di settore, senza tener conto dell'integrazione di valori ecologici, sociali ed economici. Oggi nelle città emerge evidente la necessità di negoziare soluzioni praticabili rispetto a bisogni ed interessi diversi.

Le Linee Guida rispondono a questa necessità. Le capacità e competenze dei diversi settori delle pubbliche amministrazioni vanno considerate come un insieme, e non in modo separato, perché l'integrazione diventa l'ingrediente essenziale per attivare processi di sostenibilità locale realmente efficaci.

● Cosa c'è di nuovo?

Il collegamento alla gestione integrata

Una base per queste Linee Guida è il modello di riferimento per i sistemi di gestione integrati, sviluppato nell'ambito del progetto "Managing Urban Europe-25", finanziato dall'Unione Europea. Il modello di riferimento è stato esplicitamente ideato basandosi sui sistemi di gestione ambientale esistenti. Il modello sviluppa le indicazioni della Strategia Tematica Europea sull'Ambiente Urbano e degli *Aalborg Commitments*. Ogni fase del modello è descritta sinteticamente in queste Linee Guida. Casi studio, con una descrizione più approfondita di ciascuna fase sono disponibili sul sito-web del progetto: www.mue25.net

1. L'attuazione degli *Aalborg Commitments* e le politiche a livello europeo

● Quali sono gli ambiti di miglioramento? I 10 *Aalborg Commitments*

1. Governance
2. Gestione locale per la sostenibilità
3. Risorse naturali comuni
4. Consumo responsabile e stili di vita
5. Pianificazione e progettazione urbana
6. Migliore mobilità, meno traffico
7. Azione locale per la salute
8. Economia locale sostenibile
9. Equità e giustizia sociale
10. Da locale a globale

● Economia a fuoco. Cosa conta?

La Strategia di Lisbona identifica 3 settori prioritari sui quali concentrare l'azione politica:

- l'innovazione, come motore dello sviluppo economico
- la learning economy
- il rispetto della coesione sociale e dell'ambiente

● Sostenibilità a fuoco. Cosa conta?

Gli obiettivi chiave definiti nella Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile sono:

- la protezione ambientale
- l'equità e la coesione sociale
- la prosperità economica
- le responsabilità a livello internazionale

Gli *Aalborg Commitments* sono stati elaborati a giugno del 2004 in occasione della Conferenza Europea delle Città Sostenibili Aalborg+10 che si è tenuta ad Aalborg (Danimarca), con l'obiettivo di attuare la Carta di Aalborg (1994) e stabilire politiche per la sostenibilità locale. Gli *Aalborg Commitments* sono impegni volontari condivisi che descrivono 10 ambiti di miglioramento (cfr. figura) e 50 azioni specifiche per lo sviluppo locale sostenibile. Sono concepiti come uno strumento flessibile adattabile alle azioni e ai risultati da raggiungere nelle singole situazioni locali.

Il processo di Aalborg portato avanti dalle autorità locali si è sviluppato parallelamente a quello dell'Unione Europea nella definizione della Strategia Tematica per l'Ambiente Urbano² e della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile.³

Più in generale, gli *Aalborg Commitments* forniscono risposte alla Strategia di Lisbona,⁴ contribuendo a produrre ricerca, innovazione nelle singole autorità locali e ad assicurare inclusione sociale e crescita del capitale economico.

2 Strategia Tematica per l'Ambiente Urbano COM(2005) 718 finale

3 Strategia per lo Sviluppo Sostenibile 10117/06

4 Consiglio Europeo, Lisbona, Marzo 200

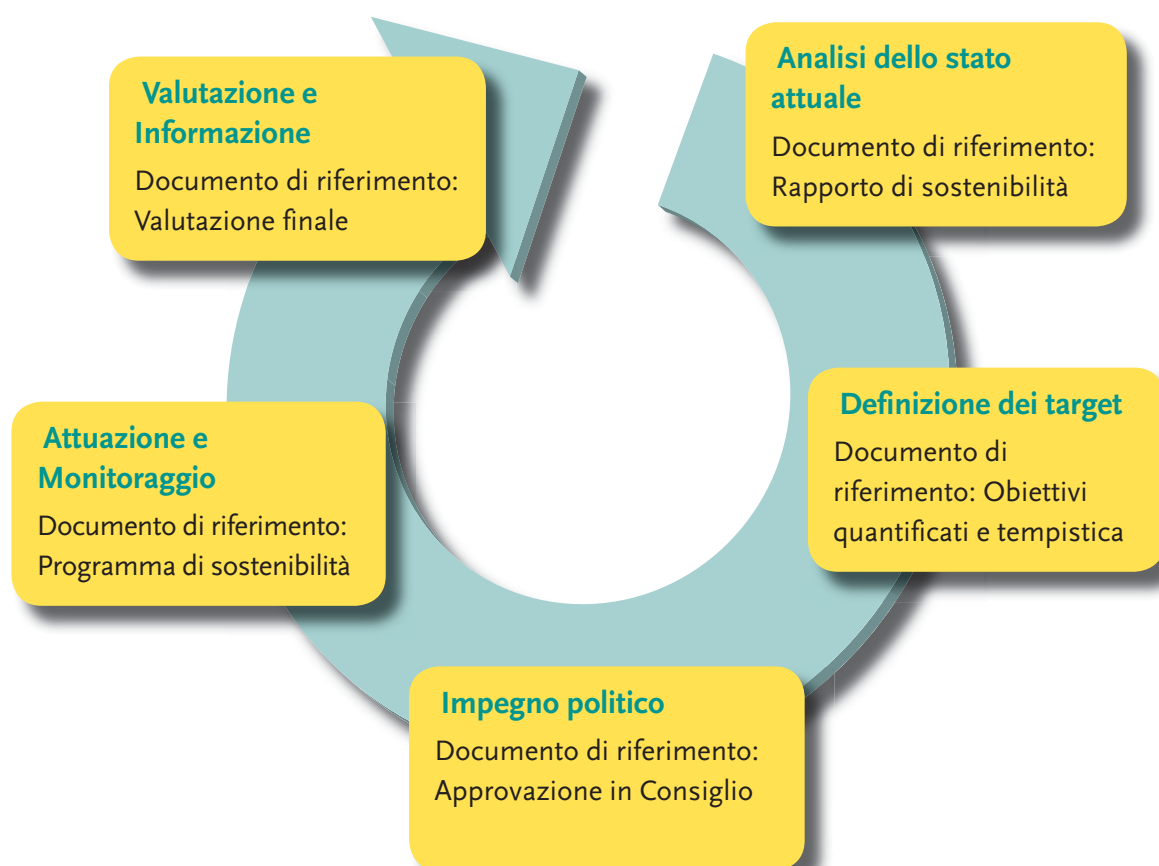
2. Gli Aalborg Commitments e il Ciclo di Sostenibilità

Le città interessate a contribuire all'attuazione dei requisiti identificati nelle strategie europee e nel documento degli *Aalborg Commitments* hanno necessità di supporto, linee-guida e formazione adeguati.

Gli *Aalborg Commitments* si pongono come uno strumento comune di quantificazione e confronto dell'impegno delle singole città relativamente a una gestione e a uno sviluppo sostenibile, rinforzando i processi di Agenda 21 Locale esistenti e rimanendo comunque "declinabili" in una varietà di modi rispetto alle peculiarità dei singoli contesti.

Si tratta di un significativo passo in avanti delle autorità locali, da una fase programmatica a una pragmatica, strategica e che affronta i problemi di concerto fra politica, scienza ed opinione pubblica.

Le Linee Guida per l'attuazione degli *Aalborg Commitments* suggeriscono un approccio metodologico o Ciclo di Sostenibilità (cfr. figura) che supporta le autorità locali a definire, in modo partecipato e in base allo stato di fatto, i target più adeguati alla situazione e alle esigenze locali e a stabilire i tempi di monitoraggio e valutazione dei progressi programmati e raggiunti.



Il Processo di attuazione degli Aalborg Commitments	Tempistica	Il risultato del Ciclo di Sostenibilità
Analisi dello stato attuale <i>Produrre un'analisi integrata sulla base degli Aalborg Commitments come punto di partenza del processo di istituzione dei target entro 12 mesi dalla sottoscrizione</i>	Entro i 12 mesi dalla sottoscrizione	Rapporto di sostenibilità
Definizione dei target <i>Impostare un processo locale condiviso per l'individuazione degli obiettivi, predisporre un programma d'azione considerando tutti i dieci commitments e stabilire specifici obiettivi locali entro i 24 mesi successivi alla data di sottoscrizione e fissare scadenze temporali per verificare i progressi compiuti rispetto agli impegni presi</i>	Entro i 24 mesi successivi alla data di sottoscrizione	Obiettivi quantificati di sostenibilità e tempistica
Impegno politico	Entro i 24 mesi successivi alla data di sottoscrizione	Approvazione in Consiglio
Attuazione & monitoraggio <i>Controllare periodicamente l'attuazione degli Aalborg Commitments, rendere i dati disponibili per i propri cittadini e fornire regolarmente informazioni relative ai propri obiettivi e ai risultati ottenuti alla Campagna Europea delle Città Sostenibili</i>	Prima valutazione a livello europeo è fissata per l'anno 2010	Programma di sostenibilità
Valutazione & informazione	Successivi aggiornamenti ogni 5 anni	Valutazione finale

● Dal problema alla soluzione

Il Ciclo di Sostenibilità è un modello a cinque fasi studiato per affrontare un cambiamento. Il Ciclo di Sostenibilità è rappresentato come un circolo virtuoso che ripercorre le stesse fasi nell'ottica del miglioramento continuo.

- **Analisi dello stato attuale:** effettuare un'analisi iniziale del contesto locale.
- **Definizione dei target:** riconoscere un'opportunità e stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati coerenti con le priorità individuate dall'autorità locale.
- **Impegno politico:** sottoporre i target alla discussione ed approvazione in Consiglio.
- **Attuazione e monitoraggio:** dare attuazione ai processi. Monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche e degli obiettivi.
- **Valutazione e informazione:** adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

Il Ciclo di Sostenibilità si articola nelle seguenti cinque fasi che si reiterano ogni 3-5 anni e parzialmente ogni anno, adattandosi alle condizioni locali. In ogni caso, la complessa e multidimensionale struttura dell'autorità locale rende difficile una chiara distinzione tra le diverse fasi e il tempo da dedicare a ciascuna fase è il risultato del processo di pianificazione intrapreso dall'autorità locale in questione.



3. Una buona partenza

A MezzogiornoTown i desideri possono diventare ricordi...E temporeggiare, posticipare, dilazionare è un andazzo molto diffuso ai giorni nostri, a dispetto di chi si lamenta del ritmo frenetico della civiltà odierna. Né basta consolarsi con l'alibi del perfezionismo. Il vero movente è l'insicurezza, la paura di non riuscire...La verità è che abbiamo poco tempo davanti.

Affrontare i cambiamenti all'assetto organizzativo

Per attuare gli *Aalborg Commitments* è necessario uno sforzo di definizione e di messa a punto delle condizioni e caratteristiche interne alla struttura tecnico-amministrativa locale. Questo fa riferimento in modo particolare ai cambiamenti di assetto organizzativo, che vengono discussi ed analizzati secondo tre livelli diversi :

- il **livello politico**, che fa riferimento a consapevolezza, interesse e comprensione dei politici relativamente agli obiettivi del processo di attuazione degli *Aalborg Commitments*,

● Sud chiama Nord

Le Linee Guida del progetto South EU Urban ENVIPLANS, co-finanziato dalla Direzione Generale Ambiente della Commissione Europea, dedica una grande attenzione alla preparazione o rilancio del processo di pianificazione. In particolare, si è dedicato a:

- definire gli elementi del ciclo di pianificazione (temi da affrontare, livello, ambito territoriale e orizzonte temporale),
- definire la relazione con altri piani, regolamenti, statuti esistenti (tenere conto di altri piani o strumenti esistenti o in fase di redazione, livello di cogenza, autorevolezza del piano),
- definire l'assetto organizzativo (avvio del processo, attivazione di risorse interne ed esterne, motivazione della struttura tecnica responsabile, risorse economiche),
- attivare i meccanismi partecipativi (identificazione degli attori, procedure decisionali, organizzazione e gestione della partecipazione, maggiore consapevolezza dei cittadini).

Sito-web: www.enviplans.net

- il **livello amministrativo**, che si riferisce a meccanismi e schemi di attività organizzative che, in modo trasparente ed efficace, definiscano ruoli, responsabilità e tempi previsti nell'autorità locale,
- il **livello tecnico**, che fa riferimento alle diverse fasi del processo e alle loro interrelazioni, da un punto di vista ambientale, sociale ed economico, mettendoli a sistema e connettendo gli *Aalborg Commitments* ad altri processi locali.
- Da un punto di **vista politico**, svariati sono gli aspetti da tenere in considerazione nel momento di partire con l'attuazione degli *Aalborg Commitments*. In primo luogo, il processo deve essere formalizzato in Consiglio attraverso una esplicita delibera. È noto infatti che il supporto politico è un elemento chiave nel processo che coinvolge tutti i passaggi fondamentali del ciclo, dalla "formulazione" dei problemi e delle priorità alla "attuazione" e valutazione basata su meccanismi di feedback.

Non vi è dubbio che la decisione del Consiglio relativa all' "inaugurazione" del processo degli *Aalborg Commitments* debba essere autonoma e diversificata da quella di approvazione dei target locali partecipati. La decisione finale da un punto di vista politico può essere fornita da un Consigliere, un Assessore, un Direttore o Dirigente



che ha la capacità di mettere a punto soluzioni e individuare problemi che altri non necessariamente mettono a punto. Inoltre, una nuova leadership politica, un nuovo Direttore o la creazione di un nuovo ufficio possono portare alla necessità di ristrutturare il contesto organizzativo e definire in modo attivo un nuovo “sistema”, fondamentale per lo sviluppo, la pianificazione e la gestione dell’ambiente urbano.

Sulla base della **prospettiva “amministrativa”**, è fondamentale la struttura sistemica di riferimento. In caso vi sia una nuova leadership, è necessario condurre alcune operazioni strategiche, tra cui la definizione di una missione, le linee di azione politica e gli orientamenti, la riorganizzazione del lavoro e lo sviluppo di una nuova visione strategica. È noto che l’attuazione degli *Aalborg Commitments* richiede un investimento iniziale ma bisogna tenere in considerazione i successivi guadagni sia in termini di valori monetari che di benessere.

La **prospettiva “tecnica”** dovrebbe adeguatamente definire le connessioni tra esperti in materia ambientale, fisica, culturale, sociale, economica e comportamentale per sviluppare gli impegni di Aalborg.

Un metodo di valore generale utile a considerare le diverse prospettive e discipline, e contemporaneamente a garantire efficacia ed efficienza economica e temporale, è quello della creazione di un team di lavoro intersettoriale ovvero di un’ “Unità di Coordinamento”.

Si suggerisce di creare questa “Unità” in modo interdipartimentale, collegando e incorporando i diversi contributi attraverso un approccio sistemico, che consenta di gestire, coordinare e controllare il disegno e l’attuazione degli *Aalborg Commitments*. È fondamentale selezionare gli uffici e i funzionari più appropriati e parte dell’arte sta nel comprendere quali strutture/dipartimenti/unità coinvolgere e in quali fasi del processo. In base alle differenti caratteristiche e condizioni dell’autorità locale e ai bisogni, questo team di lavoro potrebbe essere creato in modo specifico allo scopo o, in alternativa, essere formato da gruppi pre-esistenti caratterizzati da rappresentanti provenienti da vari uffici.

● La Struttura organizzativa a Freiburg, Germania

Dopo aver firmato gli *Aalborg Commitments* nel mese di Dicembre 2006, l’unità di Coordinamento responsabile per l’attuazione degli impegni è stata collocata all’interno del Dipartimento di sviluppo urbano e edilizia, direttamente sotto il controllo del Sindaco. Il “Consiglio per la sostenibilità di Freiburg”, un organo consultivo del Consiglio Comunale che si riunisce due volte l’anno, è responsabile per l’attuazione degli *Aalborg Commitments* e fornisce raccomandazioni e proposte all’autorità locale su come migliorare il processo e selezionare i target locali partecipati. Il Consiglio per la sostenibilità è formato da dieci esperti locali negli ambiti dei 10 impegni, 8 rappresentanti delle iniziative per la sostenibilità locale e 6 funzionari senior che definiscono il gruppo-guida intersettoriale dell’amministrazione e, infine, 6 Consiglieri che rappresentano tutte le parti politiche del Consiglio. Le sessioni di lavoro sono organizzate e gestite dal Coordinatore e condotte dal Sindaco.

Per evitare duplicazioni o ripetizioni ogni anno, è opportuno dedicare un’attenzione particolare e uno sforzo aggiuntivo durante il primo ciclo di pianificazione, chiarendo la struttura organizzativa e fornendo una dettagliata spiegazione del suo funzionamento e delle procedure interne.

Coinvolgere e partecipare

Il coinvolgimento e la partecipazione sono essenziali, in forme diverse, in tutte le fasi del ciclo di attuazione degli *Aalborg Commitments*. I meccanismi di partecipazione non sono attribuzione esclusiva dei cittadini interessati a svolgere un ruolo attivo nel processo di governance. Come è stato evidenziato altrove, i governi nazionali, regionali e locali, le agenzie, le organizzazioni non governative, la ricerca scientifica, il mondo imprenditoriale sono infatti sempre più interessati ad acquisire i benefici derivanti da un processo partecipativo e sono potenzialmente capaci di contribuire in modo significativo. I miracoli – o almeno i progressi – si associano alla comunicazione, alla lettura, agli scambi: per questa via succede sempre qualcosa.

Si enfatizza quindi l'importanza centrale degli stakeholder, allo scopo di integrare risultati provenienti da strategie differenti, diverse prospettive e adottare metodi diversi. Piuttosto che seguire il modello “prima costruisci e poi difendi dalle critiche”, è fondamentale per il successo del ciclo di pianificazione, coinvolgere gli utenti finali nella iniziale definizione delle scelte strategiche, perché aumenta la possibilità che gli obiettivi e le azioni prioritarie vengano raggiunti e garantisce una maggiore continuità al processo nel lungo periodo. Di conseguenza, è consigliabile coinvolgere fin dall'inizio del processo i seguenti gruppi di attori, istituzionali, privati, scientifici, civili e imprenditoriali:

- Coloro che hanno un ruolo di coordinamento nel processo di attuazione degli *Aalborg Commitments* (funzionari dell'amministrazione, impiegati delle aziende dei servizi)
- Coloro su cui ricadono gli effetti delle nuove politiche, ovvero l'effettiva attuazione degli *Aalborg Commitments* (cittadini e stakeholder pubblici)
- Coloro che hanno l'influenza e il potere di prendere le decisioni finali (politici locali)
- Coloro che sono in possesso di informazione rilevante e specifiche competenze (agenzie, aziende di servizio, esperti, mondo scientifico)
- Coloro che informano e diffondono le informazioni relative alle condizioni e ai progressi della città (media).



PARTE II

Le 5 fasi per l'attuazione degli Aalborg Commitments

A Visionville nessun desiderio deve andare perduto. Viaggio: con ottima disposizione d'ascolto, insaziabile curiosità, ottimismo, disponibilità al coinvolgimento, apertura ad accendere dialoghi. Ricerca di valori alternativi in un cocktail di tradizione ed innovazione. Non si dà una strada ben segnalata, ma solo tracce, tracce di un cammino, di un oltre. Occorre fare meglio quello che facciamo e quello che ancora non facciamo ...

Le politiche ambientali si sono ritrovate in uno stato di pressione permanente e il loro potenziale non sempre è stato espresso nella dovuta stretta connessione con le problematiche politiche e sociali dell'ambiente urbano. Poiché le pratiche gestionali non vengono comunemente considerate ottimali, risulta di importanza strategica creare un processo di gestione che incorpori tutte le dimensioni della sostenibilità, comprese quelle sociali ed economiche. Il fine ultimo è quello di rendere le città luoghi accoglienti in cui vivere oggi e nel futuro: costruendo un'identità urbana conforme ai criteri dell' equilibrio, degli stili di vita e delle politiche di governo delle risorse.

È evidente che non è possibile, per difficoltà limiti e differenze, sviluppare politiche attuative e ottenere risultati concreti già nelle fasi iniziali del processo. Il raggiungimento della sostenibilità locale può essere considerato come un lungo viaggio, articolato in tappe successive. Gli *Aalborg Commitments* rappresentano la “**road map**” di questo viaggio, articolato su tappe e mete successive.

1. Analisi dello stato attuale o Baseline Review

“Produrre una analisi integrata sulla base degli Aalborg Commitments come punto di partenza del nostro processo di istituzione dei target entro 12 mesi dalla data della nostra firma.”



All'inizio del suo cammino, StatusCity fa tesoro dei suoi umori, delle sue speranze, delle sue limitazioni, dei suoi sentimenti, del bagaglio del suo passato. Solo prendendo in considerazione e gestendo tutti gli aspetti unitariamente, StatusCity può raggiungere risultati ottimali ...

L'analisi dello stato attuale è un processo dinamico e continuativo che può essere oggetto di approfondimento, integrazioni o stimoli in funzione delle specifiche esigenze e dell'agire quotidiano. Non coinvolge solo l'ente pubblico ma anche altre aziende di servizi (Trasporti Pubblici, Aziende per i rifiuti, per l'energia, per l'acqua potabile, ecc.) allo scopo di dare quanto più possibile una risposta completa ed esaustiva sullo "stato" della città di riferimento. Questa analisi è dunque un viaggio tra le principali risorse ambientali, sociali ed economiche e le azioni intraprese o possibili per prevenire, ridurre e risanare ogni forma di degrado o di inquinamento.

Al fine di analizzare lo stato attuale, le autorità locali debbono raccogliere dati e informazioni e identificare gli stakeholder rilevanti. Il coordinamento di questa fase del ciclo è competenza dell'Unità di Coordinamento descritta precedentemente e il prodotto è il cosiddetto Rapporto di Sostenibilità.

Memorandum per l'analisi dello stato attuale

- ***È stato definito l'ambito territoriale?***
- ***Sono stati definiti i temi?***
- ***È stato considerato il contesto legislativo?***
- ***Qual è la situazione attuale? e***
- ***Quali gli strumenti di misura?***

È stato definito l'ambito territoriale? L'adozione di una scala locale di riferimento

La Strategia Tematica per l'Ambiente Urbano (area vasta in molti contesti territoriali) fa riferimento al concetto di "area urbana". Le città non devono essere percepite come aree amministrativamente separate dai contesti limitrofi e isolate nel loro più ampio contesto. Le influenze funzionali delle città vanno infatti oltre i confini politico/amministrativi per relazioni e tematiche diverse. È quindi importante che le politiche per la sostenibilità considerino un contesto più ampio di quello dei confini comunali.

● **Déjà vu? Come tenere in conto di altri piani o strumenti esistenti**

Le città raccolgono dati e informazioni: Piani Strategici, processi di Agenda 21 Locale, EMAS, ISO 14001, Rapporti sullo Stato dell'Ambiente o Rapporti su tematiche ambientali specifiche, rapporti di contabilità ambientale, rapporti di Budgeting ambientale o ecoBUDGET, procedure per le valutazioni Ambientali Strategiche, ecc. Invece di duplicare gli sforzi, è importante tenere in conto e utilizzare altri piani e strumenti esistenti come punto di partenza. Quindi, il rapporto di sostenibilità è il documento in cui integrare tutti i dati esistenti e ottenere una visione organica della situazione di partenza.

● **Valuta e progredisci**

Local Evaluation 21 è uno strumento on-line sviluppato per autorità locali e gruppi di stakeholder allo scopo di valutare la qualità e l'avanzamento dei processi di sostenibilità locale, analizzare forze e debolezze, identificare possibili aree di miglioramento e diventare parte di un sistema benchmarking a livello europeo. Lo strumento è inoltre strettamente collegato ad una valutazione d'impatto basata su indicatori e riferita agli Aalborg Commitments.

Per ulteriori informazioni consultare il sito-web:
www.localevaluation21.org

● Area urbana? L'importanza dei vicini

Nonostante i termini “città” e “area urbana” siano spesso usati come sinonimi, non stanno ad indicare la stessa realtà. Tutte le città sono aree urbane, ma non viceversa. Le aree urbane hanno rilevanti implicazioni operative per la gestione delle questioni di un paese a tutti i livelli. Le aree urbane si trovano di fronte a molteplici opportunità e sfide e richiedono risposte specifiche per sopperire a bisogni, evidenziare lo stato e preservare e rigenerare l'ambiente.

Sono stati definiti i temi? Il contenuto del Rapporto di Sostenibilità

Gli *Aalborg Commitments* sono la cornice di riferimento per lo sviluppo sostenibile locale, da cui le autorità locali possono selezionare gli ambiti prioritari su cui focalizzare l'interesse e migliorare. La prima fase in questo processo è quella di identificare le aree in cui il Consiglio Comunale ha già previsto delle azioni/interventi e ottenuto i primi risultati.

È stato considerato il contesto legislativo? La mappatura del contesto normativo

Il Rapporto di Sostenibilità deve fare riferimento alla legislazione e alla pratica amministrativa esistente. È quindi il documento che raccoglie le leggi, i regolamenti, i protocolli, gli atti formali relativi alla sostenibilità locale. Ogni settore dell'autorità locale dovrebbe contribuire con una mappatura degli strumenti necessari da tenere in conto ai diversi livelli di coerenza. Operativamente, l'autorità locale raccoglie le informazioni sulla legislazione corrente in ambito di sviluppo sostenibile e garantisce l'accessibilità a tutti i suoi funzionari. Per procedere – dove e se è possibile – oltre la contrapposizione fra stato e mercato, per trovare una nuova morale giuridica.

● Non sembra mai abbastanza

È possibile che non sia stato possibile raccogliere tutti i dati nella prima analisi. Non è l'unico esempio! Non va sprecato né tempo né energia nel tentativo di stabilire misure e parametri esatti. L'importante è accettare un certo livello d'incertezza e colmare le lacune nei cicli successivi.



Qual è la situazione attuale e quali gli strumenti di misura? La raccolta dell'informazione di base e la selezione degli indicatori

L'autorità locale raccoglie i dati di riferimento e gli indicatori relativi alla sostenibilità locale. È opportuno riconoscere i limiti e le difficoltà insite nel processo, quali i costi dell'acquisizione dati, la verifica dei dati già disponibili, il controllo della qualità e l'individuazione dei dati rilevanti. Una parte dell'informazione di cui si ha bisogno è spesso già disponibile sotto il controllo di molteplici agenzie e istituti. È dunque consigliabile strutturare una banca dati condivisa con l'indicazione di informazioni e competenze specifiche già dall'inizio del processo. In anni recenti, la questione degli indicatori è stata analizzata e discussa secondo diversi approcci e ha evidenziato due problematiche: il rischio di un'eccessiva complessità e quello di un'eccessiva semplicità. Tra questi due estremi vi è indubbiamente un "ventaglio" articolato e complesso di possibilità per identificare un approccio che soddisfa gli indicatori selezionati. La filosofia alla base del processo degli *Aalborg Commitments* evidenzia che l'efficacia delle politiche mirate al miglioramento della qualità della vita urbana richiede l'adozione di strumenti che non si limitino solo all'ambiente. È necessario un uso integrato di indicatori relativi alle dimensioni ambientali, sociali ed economiche, che trovino reciproca coerenza. Per questo motivo, è evidente che in base ai bisogni e agli interessi dell'autorità locale, il processo di selezione degli indicatori dovrebbe coinvolgere i diversi dipartimenti e collegare i diversi punti di vista.

● Rapporti di sostenibilità in Germania

Comuni pilota nello stato federale di Rhineland-Palatinate in Germania hanno valutato la loro performance relativamente allo sviluppo sostenibile con il supporto di una matrice specifica per gli indicatori di sostenibilità selezionati. La matrice collega i bisogni dei cittadini con la necessità di proteggere l'ambiente e assicurare l'equità sociale integrando i diversi processi.

Basandosi sulle indicazioni emerse nei Rapporti di Sostenibilità, le città hanno identificato priorità e aree tematiche specifiche su cui elaborare i piani d'azione. Nel corso di specifici workshop con stakeholder rilevanti, sono stati identificati obiettivi di lungo termine, target e azioni per il raggiungimento dei target selezionati. Questi workshop si sono focalizzati su questioni quali "edilizia sostenibile", "reddito e educazione" e "ambiente naturale e turismo".

Sito-web: www.iclei.org/europe/projekt21

● **Baseline Review della Provincia di Siena, Italia**

Il 20 giugno del 2006, la Provincia di Siena ha ufficialmente sottoscritto il primo protocollo d'intesa con tutti i comuni e le comunità montane della Provincia per l'attuazione degli *Aalborg Commitments*, dando priorità alle iniziative volte a promuovere gli impegni. Al fine di fornire un quadro sinottico dello stato dell'arte della Provincia di Siena con riferimento alle iniziative e alle azioni a favore della sostenibilità, è sembrato opportuno includere tutte le informazioni e i dati disponibili nella cornice degli *Aalborg Commitments* con la definizione degli obiettivi e degli indicatori per il processo di monitoraggio. In questo modo, risulta di immediata lettura quali iniziative sono state intraprese e integrate nella Provincia di Siena, nonché la loro coerenza con gli *Aalborg Commitments*.

Sito-web: www.mue25.net

● **Ragioni per essere attenti nella fase di reporting: uno, due, tre ...**

È consigliabile creare una banca dati comune che metta a sistema tutti i dati raccolti in un formato standard accessibile a tutti e in tempo utile. Questo è fondamentale nella fase di auditing, ovvero nell'analisi compiuta da un esperto della materia, per evitare duplicazioni nel lavoro, per fornire le informazioni di base a stakeholder, politici o esperti o per risparmiare tempo in seguito con l'introduzione di nuovo personale.

Un passo in più

I risultati del Rapporto di Sostenibilità formano la base per i passaggi successivi, considerando forze, debolezze, opportunità e minacce, che sono rese evidenti con una l'analisi di tipo SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). È importante sottolineare che il Rapporto di Sostenibilità del successivo ciclo di gestione è una valutazione dei risultati raggiunti durante il ciclo precedente. Un importante contributo che può essere appreso da questo processo è l'opportunità di utilizzare il Rapporto di Sostenibilità come uno strumento di auditing per il monitoraggio dell'anno precedente.

2. Definizione dei target

“Stabilire specifici obiettivi locali entro 24 mesi dalla data della firma, utilizzando l’Allegato degli Aalborg Commitments come fonte d’ispirazione, e a fissare scadenze temporali per verificare i progressi compiuti rispetto agli impegni presi.”



La creazione di reti, il coinvolgimento degli abitanti, con incontri pubblici ed altre iniziative, perfino passeggiate collettive di appropriazione dei luoghi. A Villambition le idee necessarie sono spesso anche le più facili. Visione ad ampio raggio ma step brevi: c'è molto da imparare da interventi piccoli, puntuali ...

● www.localtargets21.org

Su questo sito web le città che hanno sottoscritto gli *Aalborg Commitments* possono utilizzare un nuovo strumento on-line che dispone di 10 set di indicatori e target quantificati relativi alla sostenibilità. L'autorità locale interessata può avere una visione complessiva di tutti gli indicatori dello strumento, inserire i propri dati relativi a ciascun indicatore e ricevere tramite posta elettronica un Rapporto di feedback. Lo strumento è supportato da Linee Guida, scaricabili elettronicamente, sulle fasi di selezione, definizione e raggiungimento dei target.

Local Targets 21 è un prodotto del progetto STATUS (Sustainability Tools and Targets for the Urban Thematic Strategy), finanziato nell'ambito del VI Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo dell'Unione Europea.

● **S.M.A.R.T. ...intelligenti si nasce ...**

L'International Network for Environmental Management (INEM) suggerisce che gli obiettivi siano intelligenti ovvero "SMART". SMART sta per Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound.

Specifici: Concentrarsi su importanti fattori di performance; evitare espressioni generiche quali "essere rispettosi dell'ambiente".

Misurabili: Non è possibile gestire ciò che non si può misurare. Di conseguenza gli obiettivi devono essere quantitativi per poter essere misurati. Scegliere le misure attentamente in modo tale da poter verificare i progressi ottenuti.

Raggiungibili: Se gli obiettivi sono troppo ambiziosi sarà difficile raggiungerli e questo avrà l'effetto di demotivare le persone coinvolte. Bisogna anche evitare di fissare troppi obiettivi.

Realistici: D'altro canto, se gli obiettivi fissati sono troppo modesti, si rischia di non sfruttare in pieno il potenziale di miglioramento.

Avere dei limiti temporali: Gli obiettivi devono sempre includere una scadenza temporale che consenta di stabilire se sono stati raggiunti o meno.

Un momento fondamentale nel processo di attuazione degli *Aalborg Commitments* è la definizione e fissazione dei target, sia perché si individuano chiaramente dei limiti nel consumo delle risorse, sia perché si mostra il nuovo valore che la comunità intende raggiungere. "I target dovrebbero essere *Raggiungibili e Realistici*, non troppo elevati, non troppo modesti. È importante che la possibilità di raggiungere i target programmati sia dimostrata secondo un equilibrio tra visione creativa e fattibilità. La scelta e lo sviluppo di un insieme di target richiede l'accordo e il consenso di una grande quantità di stakeholder e attori, oltre che la responsabilità per attuare le azioni previste: è necessario confrontarsi ed interagire in modo costruttivo per il raggiungimento di un nuovo equilibrio sviluppo della città.

La scelta dei target rappresenta un momento chiave per l'attuazione del Ciclo di sostenibilità e per la sua continuazione. In ogni caso, un target scelto sulla base di una qualche forma di consultazione, sarà percepito dall'autorità locale come più autorevole e legittimato. L'autorità locale cambierà il proprio modo di "governare" – cercando accordi formali per le possibili partnership."⁵

Memorandum per la definizione dei target

- ***Cos'è che importa di più?***
- ***Quali sono gli obiettivi e come raggiungerli?***
- ***Chi è coinvolto?***

⁵ "Guidance on selecting and setting targets for the Urban Thematic Strategy" Local Targets 21, cfr. riquadro soprastante.



Cos'è che importa di più?

La individuazione delle priorità

Si suggerisce di selezionare indicatori, obiettivi e target coerentemente con i 10 impegni. Ovviamente non si tratta di un'operazione semplice. Un aspetto caratterizzante di questa fase deve essere l'attivazione di meccanismi partecipativi. Una volta individuati i problemi insieme agli stakeholder coinvolti, è possibile passare all'individuazione delle priorità. La scelta può essere effettuata sulla base di una serie di criteri:

- le lacune individuate nelle azioni/misure
- le perdite causate dalle lacune riscontrate
- l'integrazione tra le azioni dei diversi ambiti tematici degli *Aalborg Commitments*
- se la mancanza di un'iniziativa/azione porta a risultati di tipo irreversibile.

Una volta che il Consiglio ha deciso quali siano gli aspetti cui attribuire valore prioritario, questi saranno evidenziati attraverso l'uso di opportuni indicatori selezionati dal Rapporto di Sostenibilità. Lo sviluppo degli indicatori e il consenso finale su di essi è di importanza strategica perchè è possibile successivamente generare target quantificati per le aree prioritarie, misurare i progressi raggiunti, verificare le azioni messe in campo e infine valutare risultati ed esiti.

Quali sono gli obiettivi e come raggiungerli? La definizione dei target e delle azioni

Dopo aver effettuato la selezione degli indicatori, la fase successiva è quella di definire i target, ovvero gli obiettivi quantificati.

Gli *Aalborg Commitments* fanno riferimento a target sia strategici e di lungo periodo (10 – 15 anni) che operativi e di breve periodo (1 – 3 anni). I target sono definiti attraverso un confronto con un anno base che può variare e che generalmente dipende dalla disponibilità dei dati. I target fissano in modo chiaro la meta da raggiungere e le pietre miliari lungo la strada. Ovviamente la definizione dei target di lungo periodo va rivista ogni qualvolta il target viene raggiunto e la scadenza temporale superata. Il passaggio successivo è quello della definizione dei target di breve periodo che derivano dai target di lungo periodo e sono necessari per esibire il successo nel momento in cui viene raggiunto e conseguentemente mantenere vivo l'interesse dei diversi soggetti coinvolti.

● Chi viene prima l'uovo o la gallina

È preferibile scegliere dei target "comodi" in modo da facilitarne il raggiungimento oppure dei target ambiziosi in grado di dare maggiore impulso e stimolare lo sviluppo sostenibile locale? È meglio definire prima i target di breve periodo o quelli di lungo periodo? È preferibile usare le strategie, i piani e i programmi già esistenti oppure introdurre nuove azioni? Non esiste una formula o ricetta. È evidente che ciascuna città presenta differenti condizioni e caratteristiche, poichè le necessità e le domande possono differire da città a città.

Target e azioni. Estratto dal Rapporto di Sostenibilità – Comune di Ancona

Commitment	Attività principali	Obiettivi 2012	IND fa	IND org	Processo di realizzazione
1. ridurre il consumo di energia primaria e incrementare la quota delle energie rinnovabili e pulite.	Tetti fotovoltaici e riscaldamento a biomasse alla scuola del Pinocchio Progetto EASY Misure per la riduzione del trasporto privato Iniziative promozionali	Dal Piano di Azione – Agenda21: 1. – 6.5% gas serra 2. riduzione consumi elettrici da 943 a 800 kwh/pc 3. 12% di energia da fonti rinnovabili	ACI 3.1	GRI 2 E/F GRI 3 E/F GRI 4 E/F	
2. migliorare la qualità dell'acqua e utilizzarla in modo più efficiente.	Attività di Multiservizi (Agenzia per la gestione della risorsa idrica): 1. monitoraggio della qualità 2. monitoraggio del sistema fognario 3. risparmio idrico	Dal Piano di Azione – Agenda21: - riduzione del 50% dei consumi idrici pc. - depurazione del 100% delle acque di scarico	ACI 1	GRI 1 E/F	
3. promuovere e incrementare la biodiversità, mantenendo al meglio ed estendendo riserve naturali e spazi verdi.	Attività per il Parco marino del Conero Attività per il mantenimento delle aree verdi pubbliche: Cardeto, etc.	Dal Piano di Azione – Agenda21: - 32 mq/ab di aree verdi urbane	ACI 2 ACI 4.4 ACI 7	Nd	
4. migliorare la qualità del suolo, e promuovere l'agricoltura e la forestazione sostenibile.	Nd	Dal Piano di Azione – Agenda21: - mantenere la stessa quota di aree artificializzate (22%)	ACI 4	Nd	
5. migliorare la qualità dell'aria.	Rete di monitoraggio Misure per ridurre il trasporto privato e incentivazione di nuovi carburanti e tecnologie Piano Urbano della mobilità Iniziative promozionali (stop cars)	Dal Piano di Azione – Agenda21: - riduzione del 50% del PM10 prodotto	ACI 3.2	Nd	

IND fa = indicatori area funzionale (Ancona utilizza il set di indicatori ACI - Adriatic Common Indicators – Si veda il Cap. 1 per una illustrazione dettagliata)

IND org = indicatori relativi all'organizzazione (Ancona utilizza il sistema GRI, Global Reporting Initiative system. Si veda il capitolo 2 per una illustrazione dettagliata)

Nd = non disponibile

Chi è coinvolto? La creazione di partnership e il coinvolgimento degli stakeholder

La selezione dei target ha luogo in un dato contesto politico ed organizzativo e richiede un insieme di competenze, capacità manageriali, sensibilità nei confronti dei molteplici stakeholder ed altre specifiche caratteristiche. Per raggiungere i target selezionati, occorre selezionare e condividere delle azioni. Nonostante la maggioranza delle azioni siano legate a processi già esistenti, vi è la necessità di attribuire chiaramente le responsabilità e la tempistica alle azioni. La condivisione con gli stakeholder va generata in questa fase per poi essere successivamente dettagliata all'inizio della fase di attuazione. Questa fase è abbastanza delicata perchè non è facile stimare a priori l'effetto di determinate azioni ed iniziative. Nonostante ciò, le azioni programmate devono essere condivise con gli stakeholder in modo da rendere esplicita la visione strategica e svolgere azioni di supporto sia nell'attuazione che nel controllo delle azioni.

In aggiunta, gli input degli stakeholder possono rafforzare le sinergie tra visione del Consiglio e azioni operative che contribuiscono al raggiungimento di un unico obiettivo. I punti di vista degli stakeholder nella fase di definizione dei target sono vantaggiosi sia per il processo che per valutazione/supporto dell'attuazione delle diverse azioni.

Un passo in più

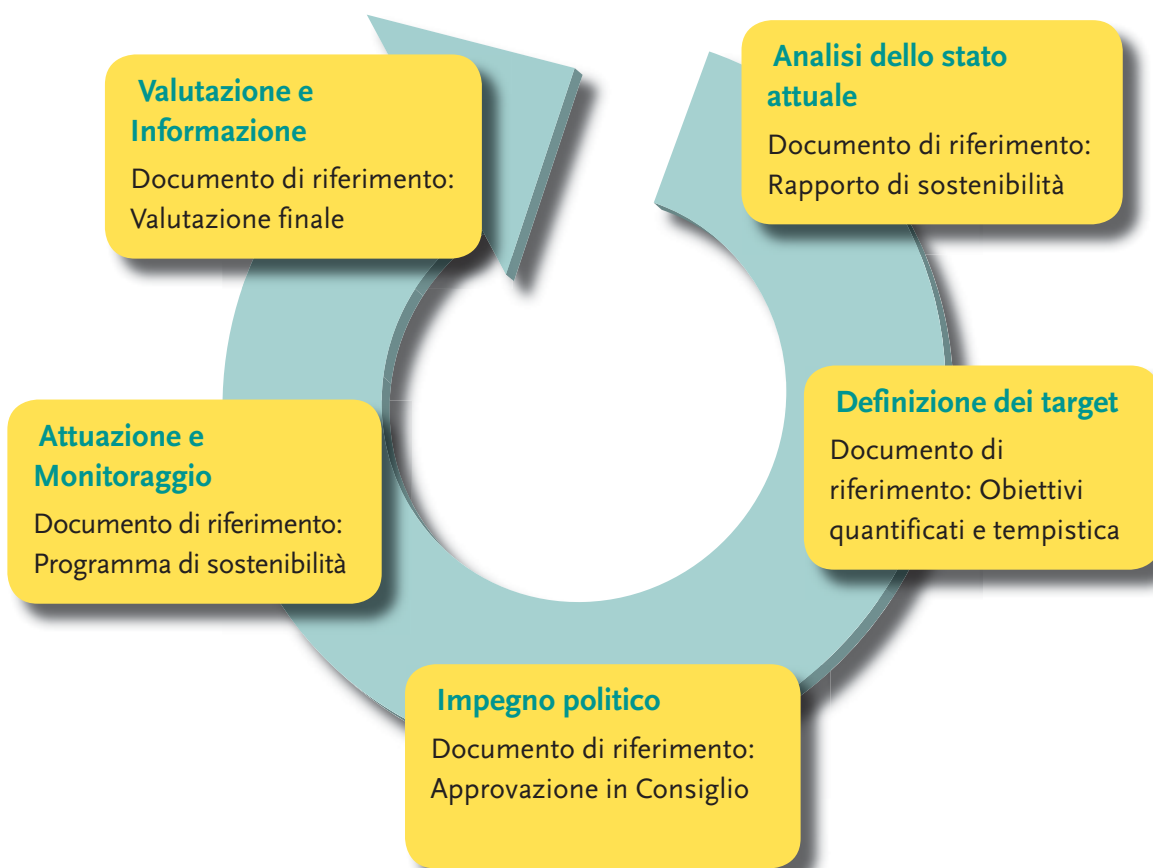
Il percorso partecipativo di definizione dei target si conclude con un documento che evidenzia obiettivi quantificati e tempistica. Questo documento rappresenta la visione strategica di lungo periodo per la sostenibilità locale, strutturato secondo ambiti prioritari, indicatori, target e azioni. I target rappresentano dunque una chiave per il processo di attuazione degli *Aalborg Commitments*. Il risultato di questa fase verrà sottoposto ad approvazione politica: la mancanza di un reale interesse (cioè di un ampio consenso che può essere raggiunto attraverso un imponente sforzo educativo) intorno ai target selezionati, difficilmente determinerà il loro successo.

● Il nuovo programma ambientale a Växjö, Svezia

Facendo seguito al Rapporto di Sostenibilità o Baseline Review basato sugli *Aalborg Commitments*, il Consiglio Comunale ha approvato un nuovo programma ambientale che sostituisce la politica ambientale precedente e la strategia per l'Agenda 21 Locale. È stato sviluppato in collaborazione con vari settori dell'amministrazione e si articola in tre aree tematiche: "Stili di Vita", si riferisce ai consumi, "La nostra Natura", tratta l'acqua e altre risorse naturali, e infine "Växjö libera dai combustibili fossili" stabilisce target per l'energia ed i trasporti. Il set di indicatori usati sono: indicatori di budget, indicatori sullo stato ambientale e indicatori di efficienza. Per il budget del 2008, si prevede di includere indicatori relativi alle tematiche sociali ed economiche in grado di rappresentare i target dei programmi locali esistenti.

Per maggiori informazioni visitare il sito-web:
www.mue25.net

3. Impegno politico



StrategyCounty, oltre che aspetti politici e di ambiente urbano, ha anche un proprio carattere sociale ed economico. Il Consiglio crede, ad esempio, in nuove interrelazioni fra nuovi sviluppi di città e conservazione delle risorse ambientali. Vuole una città antica e moderna insieme, eterogenea e sfaccettata, fatta di varie forme e idee, con tanti materiali e ricca di contrasti, amalgamati in modo che nessuno prevalga sugli altri ...



Gli *Aalborg Commitments* necessitano di supporto e approvazione politica. Questo significa sottoscrivere atti formali di impegno per la sottoscrizione degli impegni di Aalborg e per la sostenibilità locale. Il modo migliore per attivare il dialogo a livello politico, è quello di affrontarlo e risolverlo fin dall'inizio, convincendo del valore aggiunto del carattere ambientale, sociale ed economico.

Memorandum per l'impegno politico

- ***Si è attivato un dialogo con i decisori politici?***
- ***Come si sono comunicate le informazioni?***
- ***Come rendere i target concreti?***
- ***Come si sono coinvolti i cittadini?***

Si è attivato un dialogo con i decisori politici? Il coinvolgimento dei "personaggi" chiave

L'attuazione degli *Aalborg Commitments* è una responsabilità dell'intera amministrazione e richiede l'attivazione di un tavolo di lavoro intersettoriale al fine di evitare marginalizzazione, separazione e competizione tra i diversi settori. Pertanto, l'approvazione politica è di fondamentale importanza per rendere più determinato ed autorevole il processo, piuttosto che piccoli progetti pilota su argomenti specifici. Il coinvolgimento politico sin dall'inizio garantisce un contributo sistemico da parte dell'intera amministrazione evitando interventi sporadici di servizi/dipartimenti che devono apprendere dal caso "pilota". Sembra opportuno sottolineare che ogni Nazione, territorio, città ha diverse strutture organizzative, stili comunicativi, consapevolezza ambientale e contesti tecnici di riferimento. In ogni caso, quando si inizia il processo che porta ad una decisione politica, è molto importante coinvolgere i decisori (Sindaco, Vice-Sindaco) sin dall'inizio. Il documento segue lo stesso iter dei documenti pubblici di bilancio e di programmazione economico-finanziaria: viene sottoposto all'esame della Giunta, poi delle Commissioni Consiliari (ambiente, finanza, ecc) ed infine viene discusso e approvato in Consiglio.

Inoltre, i gruppi politici più rilevanti e i capi-gruppo dovrebbero essere informati per generare un supporto politico durante la fase di attuazione.

● **Una mela al giorno ...**

I decisori politici possono sviluppare un senso di appartenenza agli *Aalborg Commitments* se attivamente coinvolti nel processo di sottoscrizione con iniziative di sensibilizzazione e non solo passivamente interpellati. La formazione dei politici è di conseguenza portata avanti giorno per giorno per migliorare la comprensione dei problemi da affrontare, delle risorse necessarie, dei benefici e risultati e della tempistica per l'attuazione. Quindi è estremamente importante coinvolgere in modo continuativo Sindaco, Vice-Sindaco, Assessori e Commissioni Consiliari sin dall'inizio del processo. Anche la diffusione a mezzo stampa, televisione, radio, brochure e l'organizzazione di gruppi di lavoro, forum Agenda 21 possono aumentare condivisione e consapevolezza all'interno della comunità.

Come si sono comunicate le informazioni? Il ruolo dei media

● Il pomo della concordia

Poiché le risorse sono spesso limitate, i decisori preferiscono concentrarsi su poche attività strategiche che possono gestire ed affrontare svariate tematiche intersettoriali. Nel momento in cui si decide di informare i politici sui target, bisogna tenere in mente che sono occupati con: la definizione di una visione strategica e di sviluppo della città, la messa a punto di una agenda, la cooperazione con i comuni limitrofi su risorse e reti, il mantenimento della qualità dei servizi, gli obiettivi di riforma amministrativa. Quindi è importante preparare brevi presentazioni e/o note informative che includono risorse di personale, organizzative e finanziarie, integrazione con altre politiche a livello urbano, possibili funzioni di rappresentanza/visibilità, cooperazione con altri livelli amministrativi, contributi alla visione strategica e parallelamente conseguimento del mandato principale. In tal modo si potrà favorire un'interpretazione unitaria di fenomeni diffusi ed articolati su tempi diversi, eppure reciprocamente influenti.

È utile rendere i target locali visibili pubblicamente. La comunicazione deve essere mirata e deve utilizzare strumenti diversi, diffusione a mezzo stampa, Internet, televisione, radio, brochure, ecc.

Per comunicare e diffondere in modo efficiente i Commitments, è necessario “educare” la stampa poiché la tendenza è sempre quella di allarmare il pubblico (disastri ambientali, perdite di vite umane, conflitti sociali e perdite economiche), piuttosto che focalizzare l'attenzione sulle priorità locali e sulle strategie di pianificazione. Storie di eventi negativi e disastri possono avere la conseguenza di portare all'apatia, alla rassegnazione o alla disperazione, piuttosto che generare e stimolare nuova consapevolezza e volontà al cambiamento. Producendo, in definitiva, una sorta di calendario da “fine dell'ambiente” e fornendo un'interpretazione solo in negativo delle relazioni fra natura e società; assecondando, in definitiva, l'idea che qualunque strada si prenda, si va sempre e comunque verso la catastrofe.

Come rendere i target concreti? L'approvazione dei target di sostenibilità

Il Consiglio Comunale/Provinciale approva i target per la sostenibilità tramite votazione. Lo scopo è quello di raggiungere il consenso e l'accordo sul processo evolutivo e dinamico di sviluppo, approvazione e valutazione dell'attuazione dei target, spesso passando attraverso un dibattito sulle azioni previste.

In generale, vale la pena di richiamare l'attenzione sul fatto che:

- la bozza dei target per la sostenibilità deve essere sintetica ma esaustiva
- i target devono essere preceduti/accompagnati da un rapporto introduttivo chiaro, sia in termini concettuali che in termini operativi



- La struttura della presentazione e dei documenti deve essere accurata e pertinente con il contesto culturale e linguistico.

Una volta identificati i target finali, questi devono essere approvati in Consiglio con maggioranza di voti.

Come si sono coinvolti i cittadini?

Informazione e coinvolgimento del pubblico

Gli *Aalborg Commitments* richiedono il supporto della gente, nello stile di vita, nel cambiamento culturale, nella gerarchia dei valori. Una volta legittimati i target per la sostenibilità, è opportuno che questi vengano messi a fuoco attraverso campagne d'informazione, conferenze stampa, quotidiani locali, pubblicità, spot radiofonici, distribuzione di volantini e brochure, diffusione sul sito-web dell'autorità locale. Più in generale, analizzando in particolare le implicazioni sui territori e sulle relazioni fra questi e il vivere quotidiano delle collettività, il riconoscimento del potenziale dei target selezionati ed approvati rappresenta un processo che ripristina il legame tra una comunità e le caratteristiche del suo territorio.

Un passo in più

Per rendere sostenibile il futuro della città occorre compiere delle scelte che vanno legittimate da un punto di vista politico. Il trascurare la decisione politica determina l'insuccesso complessivo degli *Aalborg Commitments*. Pertanto, i decisori dovrebbero essere consapevoli del fatto che la selezione dei target influenza e orienta fortemente la pianificazione urbana degli anni a venire, imponendo di mettersi d'accordo anzitutto sui principi.

4. Attuazione e monitoraggio

“Effettuare una verifica periodica dei nostri risultati relativamente agli Aalborg Commitments e di renderla disponibile ai nostri Cittadini.”



A ActionDistrict importante è fare sistema, non far vincere individualismo e competitività, per suggerire risposte possibili ed interventi praticabili. La città nuova non sarà eroica, ma civile e saggia, e conterrà l'idea di società e di collettività. Ciascuno vi mette ciò che conosce, la propria esperienza: una bussola per orientarsi, evitando momenti elitari ...



In questa fase si dà inizio all'attuazione delle azioni previste: sono chiaramente definiti la struttura organizzativa e i soggetti responsabili delle azioni, il processo diventa routine, e si stabiliscono i sistemi di monitoraggio. Inoltre, è indispensabile consolidare le reti attive di interessi e di soggetti operanti sul territorio, al fine di garantire anche una maggiore continuità ai successivi cicli di pianificazione.

Il monitoraggio è un processo continuativo relativo ai target definiti sulla base degli indicatori del Rapporto di Sostenibilità. È molto difficile prevedere con esattezza gli impatti di iniziative e progetti: un'analisi troppo complessa non sarà mai accessibile ed utilizzata, mentre una estrapolazione troppo semplicistica potrebbe generare delle informazioni inesatte.

Memorandum per attuazione e monitoraggio

- *Si sta entrando nel dettaglio?*
- *Chi sta facendo cosa e entro quando?*
- *Si sta andando nella direzione giusta?*
- *Ci sono più giù che su?*

Questo step è caratterizzato da diverse attività:

- la decisione di un Programma di Sostenibilità che confermi o rivisiti ciò che era stato condiviso nella fase di selezione dei target
- la definizione di responsabilità e scadenze
- il processo di monitoraggio e
- il ridisegno e la decisione relativa all'adozione di nuove azioni.

È importante osservare che queste attività non sono necessariamente in ordine di successione temporale anche se per motivi di semplicità sono descritte consecutivamente.

● Incertezza lungo il cammino

Le esternalità sono difficili da prevedere. La costruzione di una linea tranviaria o di una nuova arteria stradale possono a volte produrre reazioni inaspettate della popolazione locale, per motivi occupazionali, ricreativi, abitativi o altro.

L'incertezza cresce con la durata temporale della previsione. Poiché gli scenari di lungo termine sono così incerti da prevedere, una buona alternativa è quella di considerare e prendere delle decisioni anche sugli impatti di breve termine, prevedendo e successivamente verifiche/adattamenti durante la fase di attuazione.

Si sta entrando nel dettaglio?

La decisione relativa al programma di sostenibilità

Quando il Consiglio approva i target locali, significa che l'autorità locale è pronta ad attuare le azioni previste per il loro raggiungimento. Nonostante l'implementazione ed attuazione sia spesso considerata la fase più debole del Ciclo di Sostenibilità, la sfida è proprio quella del raggiungimento degli obiettivi previsti in base all'attuazione di iniziative/azioni.

Quindi, un prodotto concreto di questo step è il Programma locale di Sostenibilità come "task list" di tutti i settori dell'amministrazione. Il Programma di Sostenibilità è deciso dalla Città e dagli altri attori coinvolti nel processo allo scopo di generare un impatto positivo sulla comunità locale. Nella fase di definizione delle azioni, una difficoltà specifica è quella di identificare ogni impatto possibile anche quelli imprevedibili, controversi o che potrebbero catturare l'attenzione dei mezzi mediatici

Qualora l'attuazione delle azioni sia riportata esclusivamente in termini descrittivi e qualitativi, l'Unità di Coordinamento ha la facoltà di richiedere ulteriori investigazioni.

● Implementazione e attuazione a Ludwigsburg, Germania

Attraverso un ampio processo partecipativo, la Città di Ludwigsburg ha definito un set di indicatori strategici per 11 ambiti d'intervento e ora si trova nella fase di attuazione del processo. I settori dell'autorità locale sono strutturati secondo questi 11 ambiti d'intervento e anche il budget municipale segue la stessa articolazione. Sulla base dei risultati dei processi partecipativi, ogni settore sviluppa il suo Piano d'Azione che incorpora le azioni esistenti precedentemente. Gli obiettivi strategici sono accompagnati da un set di indicatori e, insieme agli 11 Piani di Azione, formano la lista strategica d'impegni dell'intera amministrazione. Su base ciclica, sia gli obiettivi che i Piani d'Azione sono sottoposti a revisione e aggiornamento da parte del Consiglio Comunale che definisce le nuove priorità per il successivo periodo di attuazione.

Per ulteriori informazioni consultare il sito-web: www.ludwigsburg.de



Chi sta facendo cosa e entro quando? La definizione di responsabilità e scadenze temporali

La qualità dell'attuazione degli *Aalborg Commitments* è dipendente dall'interazione di quegli attori che hanno un forte potenziale nella gestione dei problemi e delle loro soluzioni. Inoltre, il loro coinvolgimento continuativo è essenziale per il perseguimento dei target di breve e medio termine, specie nel caso in cui non venga data importanza alle azioni di follow up nelle fasi successive.

Sembra opportuno suggerire di utilizzare una tabella di monitoraggio dati in cui mantenere traccia di tutta l'informazione rilevante su ogni indicatore. Questa riguarda l'informazione relativa agli attori responsabili del monitoraggio, la proprietà del dato e la sua accessibilità, il formato dell'informazione e commenti/note a supporto.

Monitoraggio significa anche scambio di informazioni con attori esterni. Realizzare che le azioni previste stanno raggiungendo i risultati sperati, è fonte di motivazione e stimolo. In modo simile, è scoraggiante non ricevere feedback o riceverne di nessuna rilevanza. Gli stakeholder potrebbero non voler più impegnarsi a portare a termine le responsabilità per interessi e bisogni di breve termine. In questo caso, il forum Agenda 21 locale di tipo tradizionale può essere lo strumento idoneo per attivare il dialogo, aumentare la consapevolezza, negoziare e trovare soluzioni al conflitto.

● L'altra faccia del cambiamento

Ogni sforzo dovrebbe essere compiuto per evitare incomprensioni e/o ambiguità con gli stakeholder. Ciò può avvenire in caso vengano attuate delle azioni senza informazione preventiva sul nuovo approccio, in caso le parti responsabili non siano chiaramente identificate, infine in caso vengano utilizzate inadeguate unità o scale di misura per prevedere gli impatti e gli effetti.

Si sta andando nella direzione giusta? Il processo di monitoraggio

Una volta redatto il Programma di Sostenibilità con relative responsabilità e scadenze temporali, l'Unità di Coordinamento può iniziare a monitorare gli impatti nonché a registrare e a mantenere traccia degli eventi che sono effettivamente occorsi. Per ogni indicatore, devono essere applicate idonee tecniche di monitoraggio al fine di registrare gli impatti delle singole azioni o di eventi cumulativi. In ogni caso, la responsabilità per l'applicazione di idonee tecniche di monitoraggio e la fornitura dei dati, è con il funzionario/l'organizzazione/l'autorità locale responsabile della rispettiva attività e secondo quanto definito nella fase dell'assetto organizzativo. Infine, il regolare processo di monitoraggio degli *Aalborg Commitments* deve essere reso pubblico, in modo da mantenere i cittadini informati sui progressi nel raggiungimento degli obiettivi di Aalborg.

Ci sono più giù che su? La decisione relativa all'adozione di nuove azioni correttive

Dopo la definizione delle azioni, il monitoraggio e l'accountability dei risultati, è possibile prevedere, se necessario, delle azioni di tipo correttivo. Pertanto, se l'introduzione di una specifica azione prevista per una data parte con ritardo rispetto a quanto annunciato o non viene introdotta per niente, l'Unità di Coordinamento ha la facoltà di richiedere motivazioni formali.

Alcune volte, le deviazioni sono talmente importanti che i decisori politici devono decidere come meglio procedere. Quando ciò accade, i dirigenti/direttori di area informano il Consiglio e la decisione relativa a nuove azioni correttive potrebbe essere di nuovo abbinata a rispettive responsabilità e scadenze temporali. Se i cambiamenti sono troppo sostanziali da essere considerati come "varianti" al progetto, i target devono seguire nuovamente l'iter di approvazione.⁶

Un passo in più

Durante la fase di attuazione e monitoraggio, tutte le azioni previste per i 10 impegni diventano attuative e sviluppano interazioni che danno luogo a processi da monitorare, controllando i valori programmati con quelli riscontrati in realtà. Poiché attuazione e monitoraggio sono strettamente correlati, occorre pianificarli e avviarli contemporaneamente. Questa fase è un importante stimolo e supporto alla valutazione, nell'ottica di far tesoro delle esperienze passate per utilizzarle nei cicli successivi. La valutazione è un processo che presuppone forte capacità di giudizio e dunque è diversa dal monitoraggio che è un'operazione "neutrale" legata alla semplice osservazione dei fenomeni. Le autorità locali utilizzano il quadro conoscitivo per evidenziare il livello di perseguimento degli obiettivi, adattando e modificando la quantità delle risorse impiegate, gli approcci usati o le azioni avviate e conseguentemente colmare la distanza dagli obiettivi.

6 Maggiori informazioni in: ICLEI, "The ecoBUDGET Guide", Växjö, Sweden 2004

5. Valutazione e informazione

“Fornire regolarmente informazioni sui nostri obiettivi e i nostri progressi. Una prima valutazione a livello europeo è prevista per il 2010, con successivi aggiornamenti ogni cinque anni”. Come dire: un pannello di controllo, un cruscotto su cui far apparire gli indicatori di impatto.



A ExpostVillage vi è una ricerca affannosa di un proprio, nuovo genius loci. Abbiamo trasformato il volto del tessuto urbano? Siamo riusciti a inventarci una nuova vita? Vi è corrispondenza fra atteggiamento sostenibile e performance economica? La direzione è quella giusta? Preferenze, costi e strategie; speranze, tendenze e previsioni ...

Lo scopo principale di questa fase è quello di esaminare gli impatti reali attesi delle azioni previste, per esempio individuare il valore aggiunto dei target selezionati. In secondo luogo, fa riferimento alla verifica continua degli stessi *Aalborg Commitments* e a un benchmarking di autorità locali europee. Quindi fornisce un quadro informativo attendibile per scopi valutativi.

La valutazione è importante per la conoscenza, la validazione dei risultati e il processo decisionale. Non è un evento unico ma si distingue in *ex-ante*, *in itinere* ed *ex-post*, e accompagna il ciclo di sostenibilità con una prospettiva fortemente processuale, che integra conoscenza, valutazione e partecipazione:

- prima dell'attuazione (*ex-ante*), la valutazione è utile in fase programmatica per l'individuazione di obiettivi coerenti con altri strumenti di programmazione e, in generale, della strategia di politica ambientale,
- durante l'attuazione (*in itinere*) come processo continuo di individuazione, analisi e modifica delle azioni prioritarie che condizionano l'avanzamento verso il target,
- dopo l'attuazione (*ex-post*), la valutazione è utile per la verifica dei risultati e dei processi conseguiti dall'autorità locale e aiuta nella predisposizione di nuove previsioni di impatti, migliorando i processi partecipativi.

Memorandum per valutazione e informazione

- ***Esiste un bilancio annuale?***
- ***Si è nella fase di validazione?***
- ***Come promuovere e mantenere gli Aalborg Commitments?***
- ***Si è coinvolta la comunità locale?***

● **Così non va? Si riparte ...**

A volte il modo migliore per rispondere agli ostacoli è semplicemente quello di essere resistente. Questo significa esprimere la capacità di resilienza rispetto alle pressioni esterne, cioè la capacità di mantenere le proprie caratteristiche nei cicli successivi e resistere a processi che potrebbero portare a trasformazioni negative. La città deve essere in grado di garantire nel tempo la continuità del proprio sistema complessivo fino a che le condizioni al contorno non diventano favorevoli e riesce a trovare un suo nuovo equilibrio.

Esiste un bilancio annuale?

Il Rapporto di valutazione finale

Alla fine del ciclo, l'Unità di Coordinamento elabora, sulla base del sistema di monitoraggio, il Rapporto di valutazione finale, cioè il bilancio a consuntivo relativo agli indicatori inclusi negli "obiettivi quantificati e tempistica".

La valutazione presenta benefici intrinseci ed estrinseci. Il beneficio intrinseco è quello di evidenziare l'efficacia delle azioni e il loro supporto ad un ri-orientamento delle previsioni. Il beneficio estrinseco è relativo alla maggiore possibilità di diffusione, replicabilità e successo che la valutazione formale rende possibile.

Il rapporto di valutazione può essere considerato come un risultato cardine del ciclo degli *Aalborg Commitments*. Viene presentato come una tabella da pubblicare a diversi livelli. Tale tabella evidenzia il grado di perseguimento dei target individuati, oltre all'eventuale scostamento tra i target da raggiungere e quelli effettivamente riscontrati. Il confronto è effettuato anche con il target a lungo termine sottoforma di percentuale.

Quindi, il rapporto di valutazione descrive brevemente e analizza i risultati del primo ciclo relativamente ai dieci Commitments – se gli indicatori hanno raggiunto o meno i target programmati – per cittadini e politici.

Il documento è di fondamentale importanza per evidenziare successi, ritardi o inefficienza delle azioni considerate e le ragioni alla base. I risultati sono presentati e comunicati graficamente.

Esempio di Rapporto di Valutazione Finale. Estratto dal Progetto *ecoBUDGET* (Bologna, Italia)

RIORISERVA	Indicatore ambientale	Valore indicatore nell'anno base	Valore 2001	Valore 2003	Target fissato per il 2003	Target medio termine 2005 - 2010	Valutazione target a breve termine	Commento
QUALITÀ DELL'ARIA	Concentrazione di PM10 (µg/m³)	84 (2000)	53	45	45	40 (2005)		La variazione della concentrazione di PM10 è stata anche influenzata dagli eventi meteorologici
	Raggiungimento del target	-	46%	79%	79%	100%		
	Concentrazione di benzene (µg/m³)	9,7 (2000)	10,3	8,4	10,0	5 (2010)		La variazione della concentrazione è stata determinata dall'alto numero di eventi meteorologici straordinari. Il trend risente inoltre l'influenza del naturale rinnovo tecnologico dei motocicli
	Raggiungimento del target	-	-13%	28%	-6%	100%		
BENESSERE ACUSTICO URBANO	Concentrazione ossido di azoto (NO _x) - centralina via Stalingrado (µg/m³)	79 (2000)	88	94	-	40 (2010)	-	Negli ultimi anni si è rilevata una fluttuazione dei valori mensili, tuttavia la concentrazione annuale può essere considerata costante
	Raggiungimento del target	-	-23%	-38%	-	100%		
BENESSERE ACUSTICO URBANO	Livelli di rumore notturno in area urbana (centralina San Felice) (dB(A))	67,5 (1996)	66,8	67,4	66,3	55		L'aumento è da ricondurre al generale incremento dei flussi veicolari. Le azioni individuate per il raggiungimento del target sono state attivate solo parzialmente
	Raggiungimento del target	-	6%	1%	10%	100%		

È indispensabile un aggiornamento costante e una verifica ogni cinque anni. I target di lungo periodo devono essere controllati e rivisti tramite Audit (interno o esterno) e approvazione politica all'emergere di nuove opportunità/esigenze e qualora i vecchi target vengano raggiunti o modificati. I risultati devono essere tenuti in conto nel processo di rivisitazione.

Si è nella fase di validazione? L' Audit

La bozza del rapporto di valutazione finale è sottoposta a Audit. L'Audit è riferito a:

- il controllo e la validazione dei risultati tecnici conseguiti (performance) sugli aspetti di sostenibilità della città (la destinazione)
- i cambiamenti nella struttura organizzativa (il lavoro collettivo di funzionari, esperti, organizzazioni, educazione e formazione, uso della conoscenza e dell'innovazione) e lo sviluppo della capacità individuale, istituzionale e complessiva (il viaggio).

I risultati conseguiti tramite l'attuazione degli *Aalborg Commitments* sono controllati con riferimento alla struttura organizzativa dell'ente. Questo significa verificare se la nuova struttura ha raggiunto maggiore efficienza ed efficacia. Inoltre, aiuta a:

- identificare le limitazioni e gli ostacoli della fase di attuazione,
- valutare i benefici e coloro che ne hanno beneficiato,
- fornire un confronto tra valori programmati e quelli riscontrati in realtà,
- stimolare nuove idee per replicare l'attuazione degli *Aalborg Commitments*.

● Amici critici

Una tecnica di Audit è quella del "Peer review", analisi compiuta da pari. Il pari è generalmente un collega di un'altra città che sta portando avanti un'esperienza simile e che è un esperto in materia. Il pari è considerato un "amico critico" di un'altra autorità locale. L'obiettivo dell'analisi peer review è quello di informare, accelerare, validare il processo di attuazione degli *Aalborg Commitments*, identificare forze e debolezze del contesto, definire le sfide e le priorità per migliorare il sistema, specificare gli *Aalborg Commitments* secondo un'ottica locale. Il metodo rappresenta un'opportunità di scambiarsi esperienze e competenze e permette il confronto e la reciproca conoscenza tra autorità locali. Maggiori informazioni possono essere scaricate sul sito-web: www.presud.org

L'Audit può essere realizzato nella forma di analisi SWOT, (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) o come Peer Review fatta da altre città che applicano gli *Aalborg Commitments*.

I risultati dell'Audit sono inclusi nel rapporto e successivamente presentati al Consiglio Comunale/ Provinciale per l'approvazione.



Come promuovere e mantenere gli Aalborg Commitments?

L'approvazione del rapporto di valutazione finale

Una delle fasi conclusive del ciclo di attuazione degli *Aalborg Commitments* è l'approvazione del rapporto di valutazione finale. È fondamentale comprendere ed esaminare criticamente i target e le azioni identificate e implementate. La gestione nella sua completezza e le eventuali misure correttive possono essere possibili solo se vi è un adeguato consenso sulla visione strategica e se le opzioni alternative sono state discusse approfonditamente.

Dopo il dibattito politico, il Consiglio approva il rapporto di valutazione finale tramite votazione. In alcune circostanze, è possibile che il Consiglio apponga semplicemente un "visto", piuttosto che un'approvazione formale tramite decisione/delibera. Da ciò può scaturire la preparazione da parte dell'autorità locale di un nuovo ciclo di pianificazione.

Si è coinvolta la comunità locale?

L'informazione al pubblico

La valutazione non è solo un procedimento tecnico con risultati da presentare ai politici, quanto un processo di costruzione sociale che si estrinseca a partire dal dibattito pubblico, consentendo di dedurre maggiore informazione, consapevolezza e entusiasmo relativamente agli *Aalborg Commitments*. Per innescare tali processi, occorrono idonei strumenti comunicativi e di diffusione che stimolino la società civile. In altri termini, il rapporto di valutazione finale dovrà essere reso disponibile su Internet e annunciato sulla stampa locale.

Un passo in più

Il processo valutativo non si chiude con il rapporto di valutazione finale. Piuttosto si configura come uno strumento implicito del processo decisionale, orientato alla produzione di conoscenza per l'azione e tale da rendere il decision-maker capace di anticipare i cambiamenti e di reagire all'incertezza. Pertanto, il passaggio successivo è quello di attuare il cambiamento strategico in risposta all'esplicitarsi di nuovi eventi. Secondo questa prospettiva, la valutazione ex-post si trasforma in valutazione ex-ante, supportando la fase decisionale relativa al nuovo Rapporto di Sostenibilità o Baseline Review e quindi al nuovo ciclo. Perché è urgente decidere come difenderci e, d'altronde, la storia dell'ambiente, nei suoi termini più ampi, è in buona misura, la storia dell'effetto e dell'impatto dello sviluppo urbano e dell'industrializzazione sull'uso del territorio.



PARTE III

Fine o nuovo inizio

A Sustainability vi è diversità e simultaneità di esperienze, da portare su città divise tra povertà e lusso, passato e futuro. Pensare a Hestia, Hermes e Cerere ci fa ricordare che parecchie società del passato si sono autodistrutte per avere commesso degli errori fatali che oggi dobbiamo in tutti i modi evitare. Errori come eccedere nell'uso del suolo e della pesca, la deforestazione, gli scompensi idrici, l'ignorare i cambiamenti climatici. Il metodo non è solo un sistema di regole, ma una way of life: presuppone tante regole perchè si possa impiantare un sistema rappresentativo, in cui i requisiti minimi siano universali.

Con il primo anno di attività si promuove e si imposta il sistema di base. Gli anni successivi l'intero processo può essere rappresentato come un circolo virtuoso che ripercorre le stesse fasi ma che non arriva mai ad uno "stato finale". È piuttosto un processo adattivo e di equilibrio dinamico che trascende la mera stabilità per includere nuovi e migliori obiettivi e target, aumentando la capacità di auto-organizzazione e di auto-adattamento in una sorta di missione generazionale, obiettivo morale convincente e causa comune, ridiscutendo l'intera contrapposizione fra l'interesse economico e il fattore umano. Costituendo, in più, l'occasione per definire procedure più coerenti anche in materia urbanistica. Perché ad essere in pericolo non sono i luoghi in sé, ma le condizioni che hanno reso quei luoghi (e l'intero pianeta) accoglienti per gli essere umani.

Linee Guida per l'attuazione degli *Aalborg Commitments*

Le Linee Guida per l'attuazione degli *Aalborg Commitments* nascono allo scopo di assistere e coadiuvare le autorità locali che hanno sottoscritto gli impegni di Aalborg e che intendono attuare politiche di sviluppo sostenibile pragmatiche e strategiche.

Fondamentale appare l'utilizzo di strumenti già esistenti, combinandoli, integrandoli e colmando eventuali lacune attraverso un approccio metodologico a 5 fasi, il Ciclo di Sostenibilità in grado di garantire un immediato accesso a fonti, risorse e strumenti.

Le *Linee Guida per l'attuazione degli Aalborg Commitments* sono state co-finanziate nell'ambito del VI Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo dell'Unione Europea.

www.localresources21.org

