

Alessandro Volpi Sindaco

PROGRAMMA DI COALIZIONE

Questi sono i 15 PUNTI che compongono l'asse portante di un programma teso a ricucire il tessuto della nostra comunità, afflitta da troppe lacerazioni e da una perdurante rassegnazione. Per realizzare un tale progetto è decisivo aver chiaro che solo le persone costituiscono la possibilità concreta di cambiare in meglio la città. Senza qualità e competenza della classe dirigente ogni sforzo per risolvere i problemi esistenti è destinato a fallire. La nostra è una società complessa e ha bisogno di essere interpretata nelle sue molteplici articolazioni. Serve quindi una nuova ed efficace capacità di lettura per ricomporre un tessuto fin troppo disorganico. La qualità delle persone è allora l'unica strada per andare verso un autentico cambiamento.

1. Snellire e razionalizzare la macchina della politica e dell'amministrazione: 5 assessori, dirigenza snella, amministratore unico delle società partecipate, piano strategico per la riduzione dei consumi intermedi, limitazione drastica delle consulenze esterne.

Nella distribuzione dei compiti tra gli assessorati sarà fondamentale mettere insieme in particolare:

- a. I temi del sociale, dell'istruzione, della cultura, delle politiche giovanili, del turismo e dello sport.
- b. I temi del territorio, dai lavori pubblici alla viabilità all'ambiente e alla protezione civile.
- c. I temi dell'urbanistica e dell'edilizia.

I margini per una razionalizzazione della macchina amministrativa esistono ancora e possono essere ampliati riducendo i costi delle funzioni dell'amministrazione generale, spaccettando mansioni e rendendole maggiormente finalizzate e verificabili; con un'azione efficace sarà possibile recuperare, in tale ambito, ancora molte risorse. Sarà fondamentale, sul piano degli strumenti di governo, immaginare un'azione amministrativa di medio-lungo periodo, che non definisca a priori gli obiettivi generali ma li controlli e li ricostruisca in itinere, sulla base dei risultati parziali raggiunti.

2. Puntare a una fiscalità equilibrata, che persegua l'obiettivo dell'equità e della giustizia fiscale, con uno stretto legame tra quanto pagato dai cittadini e quanto speso dell'amministrazione comunale. Una simile operazione è realizzabile concependo un puntuale e ben costruito PEG (Piano Esecutivo di Gestione) e una altrettanto mirata programmazione pluriennale; ciò consentirà di mettere in stretta e costante relazione le entrate con le uscite dell'ente.

In tale ottica si possono individuare quattro punti nodali:

- a.** Imu legata al reddito e al patrimonio.
- b.** Progressività della compartecipazione Irpef.
- c.** Superamento di Equitalia attraverso l'attribuzione dei compiti a Master, in un'ottica di potenziamento delle dirette prerogative dell'amministrazione comunale.
- d.** Contrasto all'evasione, in particolare attraverso l'allargamento degli elenchi dei contribuenti, per ampliare la base imponibile e procedere poi a una rimodulazione del carico complessivo con benefici diffusi.

Serve inoltre una riflessione specifica sul tema dell'imposta di soggiorno che, se mantenuta, deve avere un legame stretto con il finanziamento di attività legate alla promozione turistica.

Sul versante del contributo dei cittadini per servizi a domanda individuale occorre un efficace e attento ricorso ai criteri Isee, perfezionati per renderli ancora più sensibili alle ragioni dell'equità e della giustizia sociale.

3. Individuare priorità nelle spese correnti; sociale e istruzione. E' necessario superare le logiche dell'emergenza costruendo una programmazione degli interventi che è ormai assolutamente indispensabile.

Nello specifico delle attività sociali, oltre a dare piena attuazione alla Carta dei diritti di cittadinanza sociale, occorre migliorare le forme di misurazione della situazione patrimoniale - con correttivi mirati dell'Isee - per definire le quote di compartecipazione dei cittadini. Servono modifiche regolamentari per adeguare i punteggi, per l'attribuzione dei servizi al mutamento delle condizioni dell'occupazione e del lavoro, indotte dalla attuale crisi economica. Sarebbe opportuno, in particolare, aumentare i punteggi per i lavoratori precari, nella considerazione della carenza di diritti legati alla maternità e paternità di queste tipologie contrattuali, alle quali vanno aggiunte tutte le persone in CIG.

Occorre rivedere poi il sistema delle Borse lavoro per renderlo più efficace, e la formula del Comune garante. In questa prospettiva si deve affrontare il tema dell'emergenza abitativa che diventerà meno costoso per il Comune utilizzando il sistema delle convenzioni e, soprattutto, cercando formule alternative a quelle della sistemazione alberghiera.

Un'ipotesi interessante può essere quella di realizzare, in sinergia con altre istituzioni, una Fondazione casa, per contribuire a risolvere i problemi di quella fascia di popolazione che non rientra nelle graduatorie per gli alloggi popolari ma che ha significative difficoltà in

termini di reddito. Possono essere concepite anche forme di co-housing finalizzate a favorire le giovani coppie, attraverso forme di collaborazione con l'Erp.

In sede Lode occorre favorire un piano di dismissioni che possa consentire agli inquilini di divenire proprietari e di liberare risorse importanti. Una particolare attenzione deve essere rivolta alla cessione dei diritti di superficie, attualmente in corso, per garantire entrate importanti all'ente e un'alta partecipazione da parte dei soggetti interessati.

In materia di relazioni socio-sanitarie è necessaria la riorganizzazione delle funzioni e competenze della Segreteria Amministrativa, quale organismo di supporto alla Conferenza Zonale dei Sindaci, per rimettere al centro la programmazione di Zona.

Per quel che concerne la sanità, settore non riconducibile in senso stretto al perimetro dell'azione amministrativa del Comune, è necessario distinguere tra sanità ospedaliera e sanità territoriale. Quella ospedaliera raggiungerà il suo equilibrio con l'apertura, nella seconda metà del 2014, del nuovo presidio ospedaliero delle Apuane, dove dovrà concentrarsi tutta l'attività sanitaria, senza avere sedi distaccate e disseminate nel territorio, che producono inefficienze e un maggior onere finanziario. Di fronte all'isolamento aziendale che ha voluto perseguire l'attuale dirigenza della Asl 1, che ha disorientato i cittadini, è necessario da subito attivare un percorso in grado di coinvolgere, in maniera continuativa, le Amministrazioni locali, la Regione, le realtà sociali, politiche e sindacali della nostra Provincia. In tal modo sarà meno complesso affrontare il gravoso problema della mancanza di risorse, creando i presupposti per realizzare percorsi amministrativi, politici e sociali condivisi.

La sanità territoriale a sua volta dovrà soddisfare soprattutto le patologie del malato cronico, con ambulatori efficienti, liste di attesa compatibili alle richieste e la costituzione di un nuovo distretto. Dovrà trattarsi di uno spazio ampio, la cui localizzazione dovrà tener conto dell'esigenza di ospitare A.F.T. (Aggregazioni Funzionali Territoriali),

poliambulatori e ampi parcheggi, in cui tutta la medicina del territorio sarà presente; una struttura di circa 9000/10000 metri quadrati che possa sostenere il peso della sanità territoriale dei prossimi 30/40 anni. L'attuale rete, invece, dovrà comprendere un distretto anche a Marina di Massa, con l'eventuale potenziamento nel periodo estivo. Sarà necessario prevedere anche dei punti prelievo, disseminati nel territorio comunale, con un calendario settimanale e nel contempo un potenziamento dell'A.D.I. (Assistenza Domiciliare Integrata).

Inoltre, finché non sarà pronto il nuovo distretto, l'Asl non dovrà in alcun modo tentare la chiusura o l'eventuale depotenziamento dei tre presidi esistenti. Il modello sanitario della Regione Toscana non è il ricovero ospedaliero ma la prevenzione e il rafforzamento del sociale e socio-sanitario nel territorio, da coniugarsi con il necessario miglioramento degli ambienti di vita; con interventi mirati sulla prevenzione delle malattie, sicurezza sul lavoro, corretto stile di vita e tutela dell'ambiente.

Sul versante dell'istruzione è necessario valorizzare l'utilizzo degli strumenti di programmazione integrata, che deve avere una forte connotazione locale e prevedere il contributo di tutti i soggetti istituzionali e sociali. Il comune deve affiancarsi alle scuole cercando di far sì che le politiche delle singole istituzioni scolastiche siano tra loro integrate e fortemente connesse con le esigenze del territorio e della sua comunità. Molto rilevante è il tema della costituzione delle Reti Scolastiche, anche in previsione dei nuovi compiti che in materia di istruzione potrebbero essere assegnati ai comuni, in vista del superamento delle amministrazioni provinciali.

La rete di scuole è un particolare istituto giuridico finalizzato a far sì che l'attività scolastica diventi capace di costruire rapporti col territorio, con l'università e con professionalità di altri campi della formazione. Per quanto riguarda la nostra realtà, in generale sembra necessario superare la logica che fino a oggi ha guidato le diverse "razionalizzazioni" dei vari istituti scolastici, tesa a mantenere l'esistente anziché costituire effettivi momenti di qualificazione del servizio.

L'amministrazione comunale dovrà essere uno stimolo profondo al rinnovamento degli strumenti didattici, favorendo la costituzione di curricula verticali gestiti congiuntamente dai tre settori scolastici. Un'ulteriore priorità è quella di migliorare il livello di sicurezza degli edifici scolastici: puntare a strutture sicure, sostenibili ed accoglienti; porsi il problema di reperire spazi idonei non solo per le attività didattiche ordinarie ma anche per quelle laboratoriali e di educazione motoria; operare per una riduzione dei costi energetici.

Per quanto concerne l'utilizzazione degli edifici e delle attrezzature, l'ente locale, che mette in bilancio il costo dell'utilizzo delle strutture (luce, acqua, riscaldamento, riparazioni, forniture di suppellettili ecc.), può disporre dei locali e delle attrezzature al di fuori delle attività istituzionali e consentirne l'uso da parte di soggetti terzi per attività che realizzino la funzione della scuola come centro di promozione culturale, sociale e civile.

Sono numerosi, in età scolare, i ragazzi che si trovano in difficoltà: ragazzi in situazione di svantaggio socioculturale, ragazzi che manifestano problemi di apprendimento o, anche, ragazzi disabili. Occorre, a tutti i livelli, rispondere positivamente a bisogni educativi speciali per tutti questi alunni. Per consentire loro di sviluppare appieno le potenzialità di cui dispongono, diventare il più possibile autonomi e partecipare alla vita sociale, è più che mai necessario che il Comune si faccia promotore di apposite commissioni tese ad attivare un canale di comunicazione tra scuola e servizi sociali, a filtrare e analizzare le richieste pervenute dalle scuole, ad avviare processi di coprogettazione territoriale, in un'ottica di condivisa assunzione di responsabilità come "comunità educante" (Asl, scuola, associazioni, Amministrazione...).

Il Comune può svolgere un ruolo strategico nel rispondere ai problemi derivanti da bassi livelli di istruzione, nel far sì che anche gli adulti acquisiscano conoscenze e competenze adeguate a esprimere al meglio le proprie potenzialità, nel suggerire percorsi formativi conciliabili con il lavoro e la vita personale. Sarà importante una costante attenzione al possibile ampliamento dei posti disponibili negli asili nido comunali.

In tema di servizi, occorrerà adoperarci per evitare la centralizzazione delle mense, impegnandoci a individuare altre forme di razionalizzazione dei costi. Una particolare attenzione dovrà essere riservata al tema dello sportello universitario presso l'Urp del Comune di Massa, che svolge funzioni di immatricolazione e di orientamento.

Al tema della scuola è intrinsecamente legato quello dello sport, sul quale si dovrà intervenire in sinergia con i settori dell'istruzione e del sociale, partendo proprio dalla promozione capillare negli istituti scolastici, anche in linea con le indicazioni e i progetti promossi dal CONI. Si tratta di programmi finalizzati alla promozione dell'attività di alfabetizzazione motoria anche nel periodo estivo, con una offerta multidisciplinare orientata al divertimento e alla socializzazione differenziate per età.

L'aspetto strutturale della carenza di impianti e della loro difficile manutenzione dovrà essere affrontato con la più ampia collaborazione di tutti i soggetti operanti nel settore. Con questi ultimi sarà opportuno condividere modelli di gestione degli impianti anche attraverso convenzioni che possano facilitare l'accesso al Credito Sportivo da parte delle società stesse. Tutto ciò potrà comprendere anche la messa in sicurezza, il miglioramento della prestazione energetica degli edifici e l'ammodernamento funzionale degli impianti. Costruendo un nuovo e proficuo rapporto di collaborazione tra amministrazione e società sportive, associazioni e CONI, sarà possibile liberare energie per superare le emergenze e gettare le basi per il più ampio coinvolgimento dei cittadini nelle attività sportive e ricreative.

4. Individuare priorità nelle spese d'investimento: manutenzione straordinaria e messa in sicurezza del territorio. I prossimi bilanci molto difficilmente consentiranno di procedere a nuovo indebitamento, in quanto gli attuali vincoli del Patto di stabilità e la norma sul tetto degli interessi sulla spesa corrente costituiscono limiti molto rigidi. Peraltro sarà indispensabile proseguire nell'opera

già avviata di riduzione del peso degli interessi sul debito, che costituiscono una voce oltremodo significativa e possono essere contenuti attraverso la contrazione dei mutui solo sul progetto esecutivo, cioè al momento della ultimazione dei progetti.

Per questo bisogna davvero concepire piani d'investimento che si fondino su priorità ben definite anche per evitare di intasare gli uffici del Comune con un eccessivo carico di progettazioni che di fatto impediscono di realizzare risultati in tempi brevi. Sarà necessario concepire veri e propri piani pluriennali di manutenzione straordinaria. E' fondamentale in questo senso approvare i bilanci e i piani di investimento entro l'anno di esercizio per avere una reale programmazione degli interventi e per poter contrarre i pochi mutui solo sul progetto esecutivo così da pagare meno interessi sul capitale inutilizzato. Sul versante degli investimenti, poi, è importante avviare forme di collaborazione con il capitale privato, anche attraverso convenzioni di parte corrente, e mediante l'indispensabile reperimento di fondi europei, statali e regionali, avendo chiaro naturalmente il loro diverso effetto sul Patto di stabilità.

5. Concepire una visione unitaria di lavori pubblici, viabilità, ambiente, protezione civile; in sintesi, declinare il territorio. Di fronte alla fragilità delle nostre zone, al consumo del territorio, alle criticità emerse nel corso del tempo è sempre più indispensabile considerare ogni intervento infrastrutturale e ambientale come se costituisse la parte di un unicum, finalizzato al mantenimento o al ristabilimento di equilibri naturali. Questa deve essere una chiave di volta dell'intera azione amministrativa.

Come primo atto è indispensabile stringere un patto di concreta solidarietà con tutte le persone coinvolte nei recenti disastri; hanno il diritto di trovare nell'Amministrazione comunale un sostegno, che consenta loro di superare questa tragica situazione con dignità e, possibilmente, serenità. Bisognerà attivarsi da subito affinché si possa ottenere dalla Regione Toscana uno stanziamento di risorse economiche ulteriore rispetto a quello già predisposto. Sarà

necessario rimodulare il bilancio comunale secondo un nuovo ordine di priorità. Massa non può permettersi di avere una parte del suo territorio dove persone sono morte e dove il rischio permane altissimo, senza contare i devastanti danni economici e sociali. Peraltro, una simile visione unitaria, tradotta in termini gestionali, consentirà significativi risparmi di spesa, razionalizzando e migliorando la qualità degli interventi, non più legati alla pratica delle somme urgenze.

E' fondamentale pertanto una progettazione globale degli interventi, coinvolgendo tutti gli enti preposti: Provincia, Autorità di Bacino e Regione Toscana. Va impostata inoltre, relativamente alle aree critiche, fragili e pericolose, una concreta e condivisa strategia di riqualificazione ambientale.

Per individuare le già accennate priorità, nelle spese d'investimento, occorre disporre di un quadro conoscitivo il più possibile puntuale e condiviso. Questo concetto risulta strategico nella prevenzione del dissesto idrogeologico. La conoscenza delle criticità e della pericolosità del territorio deve essere da una parte strumento per la corretta programmazione dell'investimento ma soprattutto occasione per informare e formare i cittadini che in quelle aree vivono, stimolando in loro comportamenti tesi a esercitare un presidio costante sul territorio, oltre che a svolgere correttamente le più basilari azioni di intervento. Da qui la necessità di disporre, nel breve periodo, di strumenti conoscitivi aggiornati (carte tematiche) e condivisi con carattere di ufficialità (mediante presa d'atto del Consiglio Comunale), che l'amministrazione potrebbe decidere di aggiornare periodicamente sulla base di nuovi elementi conoscitivi segnalati dai vari uffici preposti. Molti elementi già esistono e fanno parte del quadro conoscitivo del Piano Strutturale approvato, ma molti altri sono carenti e/o mancanti e necessitano di una loro esatta definizione.

Due esempi emblematici sono rappresentati dal quadro conoscitivo della rete fognaria comunale e del reticolo dei fossi e canali. Le conoscenze a riguardo sono contenute in una molteplicità di carte differenti e spesso le informazioni riportate non

corrispondono alla realtà. Per quel che riguarda la rete fognaria sarà indispensabile accelerare il completamento di lotti ad oggi scollegati come la Zecca, Poveromo e la zona di via dei Loghi; inoltre condurre uno scrupoloso controllo degli allacci alla rete fognaria.

Oltre alla carta del reticolo fognario, a quella dei fossi e canali, ne andrebbero predisposte o integrate molte altre, per esempio la carta del reticolo tombato, carta delle gore/canali irrigatori, carta delle proprietà comunali. Tutto questo è possibile farlo con risorse interne dell'amministrazione e grazie ad una regolamentazione delle attività tecniche gestite dai vari settori. L'insieme delle varie carte consentirebbe la definizione di un quadro conoscitivo capace di delineare la reale pericolosità del territorio che, unita alla conoscenza dell'esposizione e vulnerabilità del Comune, consentirà di definire un Piano di interventi prioritari per la mitigazione del rischio idrogeologico.

Questo strumento dovrebbe rappresentare la sintesi delle criticità presenti sul territorio e la chiave di lettura su cui basare la programmazione economica degli interventi per la sua messa in sicurezza. Solo così si potrà disporre di una puntuale rappresentazione del rischio idrogeologico.

In materia di viabilità, accanto agli interventi strutturali che dovranno affrontare, fra l'altro, l'annosa questione della variante Aurelia, ripensata alla luce delle nuove trasformazioni urbanistiche. Sarà centrale un impegno per migliorare alcuni strumenti come il Piano Urbano di Mobilità e il Piano dei tempi.

In quest'ottica le infrastrutture costituiscono un tema non riducibile solo agli investimenti ma destinato a coinvolgere aspetti di regolamentazione della vita cittadina, intimamente connessi al trasporto pubblico locale e ai parcheggi. In relazione al trasporto pubblico il Comune dovrà, in sede Atn, esercitare ulteriori pressioni per migliorare la definizione delle corse e degli orari. Bisognerà ripensare anche la collocazione del capolinea dato che quella provvisoria in via Europa non pare convincente.

6. Costruire un regolamento urbanistico vincolato a un piano di protezione civile efficace e a una puntuale rappresentazione del rischio idrogeologico. Attraverso scelte politiche chiare, consapevoli e condivise, la pianificazione territoriale acquisirà il ruolo essenziale di servizio verso l'ambiente a favore della collettività che lo abita. Si tratta così di legare tutti gli aspetti dello sviluppo e scongiurare il rischio che tale strumento diventi un mero adempimento burocratico. Sarà altresì necessario chiedersi in quale misura la conservazione del patrimonio edificato possa avere un ruolo nella visione e nella costruzione del futuro.

Da qui l'esigenza di riutilizzare i volumi esistenti e incentivare la riqualificazione delle aree urbane e dei paesi montani. Tutto ciò potrà rappresentare una valida alternativa all'ulteriore consumo di territorio. Serve mappare la qualità e la quantità del patrimonio edilizio esistente e disponibile in relazione ai servizi e infrastrutture presenti, individuando strategie di equilibrio e predisponendo una reale fase di progettazione.

Parlare di sostenibilità, di messa in sicurezza ambientale equivale a trattare il tema della relazione tra la struttura dell'edificato e l'ambiente circostante. E' molto importante in questa prospettiva puntare sulla premialità nel recupero del patrimonio esistente, fino a promuovere una necessaria sostituzione, laddove non possano essere garantiti interventi di messa in sicurezza; un'azione che non deve essere mai un'opera isolata ma deve corrispondere a un progetto organico, capace di far emergere quei caratteri e quelle valenze di interesse diffuso costituite dal rapporto tra il costruito e la naturalità del territorio.

La promozione di una politica diversa, che coniughi aspetti quantitativi e qualitativi, appare sempre più necessaria per sviluppare una nuova dimensione residenziale degli insediamenti. Serve tentare di ricostruire unità di vicinato dove siano presenti i servizi essenziali e facilmente accessibili, sia per favorire un recupero di socialità che elimini la marginalizzazione e favorisca il rilancio dei tessuti urbani

esistenti, sia per evitare fenomeni di congestione urbana e, al contempo, riqualificare funzionalmente le zone periferiche.

In tal senso all'interno degli strumenti urbanistici e dei piani d'intervento, la promozione della qualità ambientale costituisce il tema principale, proprio perché pervade e connota tutta la sfera del vivere sociale. Sul tema delle colonie si ritiene che una porzione di territorio così importante dovrebbe essere oggetto di uno specifico Piano Particolareggiato. Tale strumento dovrà ridisegnare l'intera area in maniera organica e razionale, partendo da una seria e dettagliata analisi della sua evoluzione storica, che valuti in maniera unitaria le notevoli emergenze architettoniche e il contesto paesaggistico in cui sono inserite.

Occorre pertanto individuare delle funzioni volano che possano diventare il fondamento per un progetto partecipato allargato; diversamente il destino di quest'area continuerebbe a essere segnato e il risultato non sarebbe diverso dall'attuale degradata situazione. E' necessaria invece l'assunzione di un disegno complessivo che affronti, da più visuali, il contesto-luogo assumendo il ruolo di sintesi sinergica e non d'interpretazione per singole parti.

7. Definire politiche dell'occupazione a partire dagli spazi.

Occorre una deperimetrazione e regionalizzazione dell'area Sin, il ripensamento delle prospettive della zona industriale in un'ottica di migliore e più efficace zonizzazione delle aree, strumenti urbanistici favorevoli all'insediamento, allo sviluppo delle imprese e alla creazione di nuova occupazione. Il tema delle regole è in questo senso decisivo in relazione ai processi economici; bisogna incentivare i processi regolatori che facilitino le strutture economiche a maggior valore aggiunto.

Per il superamento delle problematiche della nostra zona SIN occorre, in primis, definire, in accordo con la Regione, una proposta regionale di deperimetrazione del SIN di Massa Carrara (ai sensi dell'Art. 36 bis del D.L. 83/2012) che il Ministero dovrà accogliere, nonché un modello procedurale, tecnico e amministrativo, di

gestione del risultante Sito di bonifica di Interesse Regionale (SIR); un modello che preveda una porzione di territorio "regionalizzata", la più ampia possibile, con la finalità di snellire le procedure di bonifica e di analisi di rischio, restituendo i procedimenti, secondo il principio di sussidiarietà, alle amministrazioni più vicine al territorio. Si arriverà così a una veloce restituzione delle aree ai loro usi legittimi, condizione necessaria per l'insediamento di nuove attività. Quindi per la porzione di territorio ancora in carico al SIN, occorrerà garantire la piena operatività dell'Accordo di programma firmato nel 2011. Questo anche alla luce della recente giurisprudenza rispetto al principio comunitario, ribadito a più riprese dal TAR della Toscana e del Consiglio di Stato, secondo cui solo ai responsabili dell'inquinamento possono essere addebitati costi di bonifica e conseguenti importi di danno ambientale.

Bisogna inoltre creare le condizioni per rilanciare il manifatturiero e, partendo dalle realtà di dimensioni più grandi, vitalizzare il tessuto imprenditoriale molecolare. Il tema della proprietà e della gestione delle aree è in tal senso decisivo. Lo sviluppo di processi produttivi di qualità può innescare il miglioramento del valore complessivo di tutto il settore dei servizi, oggi in evidente affanno.

Una partita importante è, in tal senso, quella del rapporto tra imprese, poli regionali d'innovazione e università, sia per favorire i percorsi di brevettazione, che consentano di valorizzare non solo le produzioni ma anche i processi di produzione, sia per fornire il territorio di stimoli, occasioni e di una più generale cultura della innovazione in senso lato; una cultura che dovrebbe stimolare la digitalizzazione di parti significative dell'artigianato locale.

A tal scopo occorre incentivare la collaborazione tra grandi imprese, imprese molecolari, associazioni di categoria e energie locali per definire un sentimento diffuso in grado di innervare un intero sistema. Serve anche uno sforzo organico e impegnativo sul tema del credito favorendo e mettendo a sintesi le diverse forme di garanzie necessarie per consentire alle imprese di ottenere finanziamenti non solo per ristrutturare il loro debito; occorrono forme

di garanzia che premiano le risorse umane e non solo la patrimonializzazione in senso stretto.

In questa attività di sostegno allo sviluppo industriale bisogna avere ben presente e favorire della strumentazione regionale di agevolazione già attiva, come la recentissima misura di accesso a un fondo rotativo a tasso zero per il 60% degli investimenti sugli attivi fissi aziendali, con una dotazione di riserva di 6 milioni di euro per le aziende della Provincia di Massa-Carrara.

A questo vanno aggiunte le misure del cosiddetto zainetto contributivo, attuate dalla Regione Toscana tramite Sviluppo Italia, che danno diritto a un contributo pari a 8.000 euro per ogni soggetto assunto dalle imprese del nostro territorio e appartenente alle liste di mobilità. Accanto a ciò, potranno essere sfruttate le provvidenze provenienti dal già avvenuto riconoscimento, da parte del Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del Direttore Generale del 13 Aprile 2011, dell'area di Massa-Carrara come zona di "crisi complessa nonché con impatto significativo sulla politica industriale nazionale".

E' previsto altresì il possibile nuovo riconoscimento della medesima area di Massa-Carrara nei termini della zona in cui, ai sensi del decreto legge 22 giugno 2012, n. 83, possono essere attivati "progetti di riconversione e riqualificazione industriale, che promuovano gli investimenti produttivi, anche di carattere innovativo, la riqualificazione delle aree interessate, la formazione del capitale umano, la riconversione di aree industriali dismesse, il recupero ambientale e l'efficientamento energetico dei siti e la reaiizzazione delle infrastrutture funzionali agli interventi".

Un maggiore peso specifico deve assumere la valorizzazione del polo industriale Nuovo Pignone da realizzarsi attraverso il suo consolidamento occupazionale, rammentando come, in attuazione dell'Accordo di Programma del dicembre 2011 tra Enti Locali e Regione, stanno già oggi creandosi le condizioni per lo sviluppo, il montaggio e la spedizione di manufatti, di particolare complessità tecnica e dimensionale, presso l'area retro portuale di Marina di

Carrara; operazioni che andranno facilitate con l'adeguamento delle infrastrutture di raccordo tra la Zona Industriale Apuana e il porto. Tali realizzazioni stanno contribuendo a dare continuità produttiva a numerose aziende già insediate e a creare un ambiente economico e infrastrutturale favorevole alla creazione di nuove attività e di nuova occupazione.

Considerazione particolare meritano infine gli interventi di riqualificazione della Zona Industriale Apuana; attraverso le misure di sostegno individuate occorrerà puntare a una sua riqualificazione complessiva in cui dovranno risultare realizzati e integrati un sistema consortile di bonifica della falda, opere di efficientamento energetico e ambientale della rete stradale, strutturazione di cablaggi per fibra ottica, realizzazione, in sinergia con il sistema di bonifica, di un acquedotto industriale. Inoltre servono misure continuative di pulizia e manutenzione delle aree comuni per comparti organizzati.

In tale ottica dovrà essere anche ripensato e razionalizzato il Consorzio Zona Industriale Apuano, che dovrà trovare una sua nuova "missione industriale".

Servono poi interventi specifici per il settore lapideo, favorendo misure di sostegno alla ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, in collaborazione con l'Università. Occorre qualificare l'attività estrattiva in un'ottica di filiera favorita anche dall'adozione di un marchio. E' inoltre necessaria una più generale e vincolante relazione con la sostenibilità ambientale, con la tutela del paesaggio e con la capacità del marmo di essere una risorsa culturale e turistica.

La Regione Toscana, in ottemperanza alle direttive dell'Unione Europea, sta aggiornando la normativa che regola l'attività estrattiva, probabilmente la nuova Legge Regionale sarà emanata entro il 2013 o all'inizio del 2014; se entro quel termine il Comune di Massa non si sarà dotato di regolamento comunale ne verrà emanato uno dalle Regione, che resterà in vigore fino a quando il Comune non provvederà a emanare il proprio. Per questo una delle priorità della prossima Amministrazione sarà la stesura del

Regolamento Agri Marmiferi. Devono essere affrontate anche alcune specifiche problematiche infrastrutturali, connesse alla viabilità che impongono una significativa messa in sicurezza.

8. Perseguire l'idea di una Città metropolitana. Non è pensabile affrontare le tematiche cruciali del territorio disarticolandolo in singole aree, non comunicanti, che abbiano regole e visioni distinte. Il probabile superamento della dimensione amministrativa della provincia, o comunque il suo depotenziamento, impongono con urgenza visioni unitarie e sinergiche tra le diverse amministrazioni dell'area di costa e dell'entroterra per costruire nei fatti una vera città metropolitana. Tale realtà dovrà disporre di infrastrutture materiali e immateriali coerenti, di una logistica unitariamente concepita e di un sistema di servizi realmente integrato che aggregi e moltiplichi le risorse pubbliche e private.

9. Porre in essere lo sforzo di riqualificazione del settore dei servizi; favorire la collaborazione tra le diverse realtà, promuoverne l'integrazione e l'accesso al credito. Fondamentali i meccanismi delle gare e quello dei pagamenti. E' importante in tal senso il confronto con le cooperative di servizi nell'ambito di un più generale ripensamento del loro rapporto con gli enti locali, che deve essere migliorato con convenzioni chiare e mirate, in grado di dare maggiore efficienza e qualità all'ente e più sicurezze alle cooperative stesse, che oggi scontano ritardi nei pagamenti e incertezze persino nel breve periodo.

10. Alimentare le politiche del turismo attraverso le sinergie con associazioni di categoria e operatori del settore per costruire un modello integrato pubblico-privato che sappia esprimere un linguaggio comune ed elaborare le proprie caratterizzazioni nella rappresentazione del territorio. Fondamentale in tal senso la programmazione. Il turismo deve essere una

declinazione complessiva di questo territorio e deve saper muoversi tra la capacità di individuare specifiche "nicchie" di attrazione e "fascino" e la prerogativa di assumere i caratteri del distretto turistico, in grado di sfruttare le sinergie con realtà limitrofe. Si tratta di dar vita a un Distretto Turistico che vada da Carrara a Viareggio, che coinvolga anche le imprese agricole, agroalimentari, agrituristiche, alberghiere della Lunigiana e Garfagnana, in modo tale da proporre vacanze variegata e originali.

E' necessario in questo senso valorizzare la nostra posizione geografica, agilmente collegata ad altri importanti centri turistici e, al contempo, serve stimolare l'inserimento della nostra città in percorsi paralleli con altre realtà, che presentino caratteristiche analoghe o compatibili. In estrema sintesi, occorre lavorare sulla promozione, in sinergia con la Regione, per esaltare le peculiarità del genius loci. Lo strumento migliore per realizzare simili politiche è costituito dalla rete degli operatori che deve essere coordinata e mantenuta efficiente nel tempo dalla costante sollecitazione dell'ente pubblico, anche attraverso un tavolo specifico del turismo dove questo termine sia declinato in maniera ampia, dalla promozione alla programmazione delle iniziative, al marketing fino alle questioni fiscali e di spesa infrastrutturale. Come ricordato, serve una profonda integrazione con le aree limitrofe per una visione realmente unitaria della promozione.

E' indispensabile poi una grande attenzione ai fondi europei e alle iniziative giovanili, due ambiti tra loro profondamente legati. La zona pedonale a Marina di Massa deve essere organizzata in modo funzionale e stabile, è un piccolo ma indispensabile aiuto per tutte le attività commerciali, però deve essere chiaro che non si tratta di uno spazio da poter impegnare come si vuole, ci sono delle regole che vanno rispettate e, soprattutto, fatte rispettare. Marina di Massa avrebbe anche necessità di un costante e capillare decoro urbano.

Di recente i dati ci confermano la chiusura di numerosi alberghi (12 solo in località Ronchi), mentre circa seimila sono gli appartamenti vuoti; questi esiti, poco incoraggianti, devono spingere a incrementare le strutture alberghiere e a renderle competitive creando servizi, infrastrutture e progetti culturali non solo estivi.

Occorre dunque impegnarsi nella destagionalizzazione, cioè prolungare le nostre offerte turistiche articolate anche in primavera e autunno.

In relazione al tema dell'attività balneare, l'amministrazione comunale s'impegnerà a dedicare particolare attenzione alla vicenda della direttiva Bolkenstein, presentandosi ai tavoli istituzionali dove sarà discussa una questione tanto importante per l'economia della nostra costa. Fondamentale è l'approvazione del Piano dell'arenile che dovrà cercare di snellire le difformità di valutazione che hanno Asl, Comune, Dogana, Soprintendenza e Demanio; inoltre dovrà dar luogo alla nascita di soluzioni moderne di costruzione con bioedilizia e rispetto dei parametri ambientali. Gli stabilimenti balneari possono diventare, in tal modo, un centro di produzione energetica importante. La futura amministrazione si impegnerà a curare l'arredo urbano e il verde del lungomare coinvolgendo le associazioni dei balneari.

Centrale è, ovviamente, la necessità di prestare la massima attenzione ai temi dell'erosione e delle opere di difesa della costa e degli abitati costieri. Pur nella consapevolezza di una diversa attribuzione delle competenze, si tratta di un'emergenza, sotto diversi profili, che chiama in causa il compito dell'amministrazione comunale di vigilare costantemente, assicurando nel contempo la massima collaborazione agli Enti preposti a intervenire.

11. Sviluppare la raccolta differenziata. Un programma amministrativo, in merito alla problematica dei rifiuti solidi urbani (RSU), deve tenere conto che i prossimi anni vedranno profondi cambiamenti in questo ambito; cambiamenti con un impatto importante sia dal punto di vista finanziario sia sulle scelte strategiche che l'amministrazione potrà e dovrà fare.

Entrerà in vigore la TARES (Tariffa Rifiuti E Servizi), che prevede la totale copertura dei costi di raccolta e smaltimento da parte dei cittadini, attualmente intorno al 92%, e che dovrà coprire anche una parte delle spese dei servizi indivisibili. Inoltre, in tempi che si

annunciano relativamente brevi, diventerà effettivamente operativa la dimensione di Area Vasta, che dovrà occuparsi in modo integrato della raccolta e gestione dei rifiuti dei comuni delle province di Massa, Lucca, Pisa e Livorno; di fatto le politiche relative ai rifiuti del Comune di Massa dovranno essere concordate e decise a livello di Area Vasta.

Il nostro Comune porta in dote all'Area Vasta l'impianto CERMEC, caratterizzato da 4 linee di trattamento a freddo di tipo meccanico e/o batteriologico. In vista anche delle crescenti difficoltà nella realizzazione dell'impiantistica di termovalorizzazione, prevista da ATO nel comune di Livorno, impianti come quello CERMEC potranno risultare strategici, anche per il crescente sviluppo di politiche di differenziazione spinta e riciclaggio dei rifiuti in atto in molti comuni dell'ATO, che richiedono impiantistica di tipo meccanico batteriologico per il trattamento finale.

Dovrà quindi essere cura dell'amministrazione valorizzare CERMEC, auspicando anche un aumento dei volumi trattati di provenienza da altre aree ATO, riducendo il costo del trattamento dei RSU, con evidenti benefici anche per la nostra comunità.

Data l'elevata produzione di RSU pro capite da parte dei cittadini del Comune di Massa, sarà inoltre importante, da parte dell'amministrazione, mettere quanto prima in atto:

- politiche di riduzione e valorizzazione dei rifiuti, che possano quindi contenere i costi associati, liberando risorse finanziarie importanti per altre finalità;
- sviluppo della raccolta differenziata, a partire dall'umido, da realizzare cominciando dai luoghi istituzionali (mense, ospedali, comune, operativamente rivedendo le convenzioni) e da grandi aggregati (alberghi, campeggi, ristoranti);
- diffusione delle compostiere, migliorando il loro censimento;
- promozione di una cultura del riuso, del riciclaggio, della differenziata e della riduzione del rifiuto attraverso l'introduzione

di pratiche virtuose, imparando dalle esperienze più valide e, se possibile, migliorandole.

In tale quadro si tratterà di trovare gli spazi per il progressivo allargamento dell'area di diffusione del porta a porta.

Anche in previsione della confluenza in Area Vasta, sarà necessaria una revisione della struttura giuridica dell'Asmii, procedendo al superamento della formula dell'Azienda speciale.

All'interno della manutenzione straordinaria degli edifici di proprietà comunale si dovrà procedere a una certificazione energetica, mettendo in atto le relative strategie che consentano di migliorarne l'efficienza. Dovrà essere cura dell'amministrazione adottare politiche in linea con il Conto Energia, verificando la possibilità di accedere ai fondi riservati alle pubbliche amministrazioni e adeguando la normativa comunale al fine di stimolare investimenti privati.

12. Porre fine al mecenatismo comunale in ambito culturale, autoproduzione e spazi aperti alla città. La politica culturale dell'amministrazione dovrebbe basarsi sulla capacità del tessuto locale di produrre forme e manifestazioni originali di cultura che l'ente dovrebbe accogliere nella propria programmazione.

Un progetto specifico a cui dedicare massima attenzione è quello relativo al nostro Teatro P.A. Guglielmi. L'intero edificio, comprese Le Stanze, gli uffici dell'ultimo piano e tutti gli altri ambienti al di sotto del palcoscenico, dovrà diventare il vero e proprio Centro culturale della città di Massa. E' indispensabile un teatro-cinema-biblioteca-museo-scuola per giovani e adulti, un Pronto Soccorso della Cultura, una sorta di Centro Studi delle Arti dello Spettacolo. Un luogo d'incontro, nel cuore della città, aperto tutto l'anno. Rinnovamento e rimodulazione delle stagioni teatrali e nuova convenzione con Fondazione Toscana Spettacolo per tornare a essere protagonisti nella scelta degli spettacoli e nella loro promozione. Ne abbiamo le competenze perciò perché delegare ad altri le scelte? Si dovrà

pensare anche a una nuova forma statutaria del nostro Teatro (fondazione o altro), in modo tale da renderlo parzialmente indipendente dal Comune, con un suo bilancio autonomo e la possibilità di trovare sponsor che partecipino all'impresa. Un teatro, che vive quotidianamente, è il segno esterno e visibile di una città che crede nei valori indispensabili e formativi della cultura.

La valorizzazione delle diverse forme del *genius loci* dovrà farsi attraversare dalle pulsioni che animano i circuiti di produzione culturale nelle loro diverse articolazioni, non conformandosi né limitandosi a una sola dimensione artistico-culturale; dunque apertura alla contaminazione tra arte e scienza, didattica e arte, tra arte e linguaggio solo per individuare alcuni pezzi di una filiera possibile. In questo senso sono necessari la ricerca e l'utilizzo di nuovi spazi dove poter svolgere attività artistico-culturali in forma stabile, sia durante la stagione invernale che estiva, soprattutto a Marina di Massa. Luoghi polifunzionali destinati principalmente alle attività dello spettacolo ma anche, e soprattutto, a disposizione dei nostri giovani e delle loro passioni artistiche.

La Villa della Rinchiostra e il suo parco potranno trovare una riqualificazione culturale attraverso lo strumento della Fondazione e l'ex deposito Cat (Casa delle culture), adeguatamente ristrutturato, potrà diventare il luogo delle sperimentazioni e delle pratiche associative.

Il Palazzo Ducale, nell'ipotesi del passaggio in mani comunali, potrà trasformarsi in una sede ideale per la realizzazione di molteplici attività artistiche (mostre, incontri tematici, elaborazioni multimediali, sede museale, seminari didattici etc.) tali da comporre una specifica e qualificante offerta culturale.

Una riflessione a parte merita il Teatrino dei Servi che potrebbe essere destinato alla rappresentazione della cultura cittadina e delle differenti espressioni artistiche e musicali, soprattutto giovanili.

È chiaro che dovremmo tentare di rilanciare il Castello Malaspina; trasformarlo in un luogo vivo almeno nel periodo estivo non sarà facile; eppure è nostro dovere elaborare progetti che possano farlo

diventare una meta obbligatoria per le nostre famiglie e per tutti i turisti che visitino Massa.

Per coordinare l'insieme di questi luoghi e dare unitarietà a spazi caratterizzati da una loro "identità mobile" serve un Comitato scientifico, totalmente gratuito, composto dalle migliori intelligenze e dalle migliori competenze espresse in città.

Sul piano delle risorse occorre porre in essere moltiplicatori, certo non facili da reperire, come quelli legati alla ricerca fondi europei e regionali; in questo senso serve un ufficio comune che presidi le diverse linee di finanziamento europeo, attivando partenariati regionali e locali con attori pubblici e privati del territorio. Serve uno stretto e proficuo contatto con Fondazioni bancarie e sponsor e promotori privati che dovranno essere indirizzati a sostenere in particolare le iniziative di qualità e giovanili, magari anche particolari forme di detrazione fiscale. Importante sarà anche lo sforzo di intercettare i finanziamenti e di rintracciare gli spazi per l'esperienza delle Residenze artistiche e teatrali a cui la Regione Toscana dedica giusto risalto.

La costante collaborazione con le Associazioni professionali locali e con gli Istituti scolastici ci costringerà a stare in ascolto e assorbire tutte le loro sollecitazioni, valutandole nel merito e, cosa assai impopolare, operando delle scelte. Per intenderci: non si potranno avanzare o difendere privilegi consolidati, cristallizzati e autoreferenziali. La collaborazione con l'Accademia di Belle Arti di Carrara e l'Università degli Studi di Pisa servirà per proporci come anello di congiunzione tra il mondo della scuola e quello del lavoro culturale e artistico, attuando progetti mirati e qualificanti. È nostra intenzione abbinare a specifici eventi culturali anche un'attività di formazione, rivolta soprattutto ai giovani residenti, che potrebbe risultare determinante per le future scelte di vita.

13. Valorizzare il patrimonio comunale come elemento vissuto; il patrimonio comunale dovrà essere oggetto di uno sforzo, certo non semplice, di valorizzazione a partire da esperienze

innovative come il coworking, gli orti urbani, la tutela affidata dei boschi e altre esperienze condivise. Per rendere la città più vissuta sarà importante riportare il mercato settimanale tra Piazza Aranci e Piazza Mercurio, ripensandone però la natura e rendendolo decisamente più adeguato alle nuove esigenze.

14. Semplificare, sburocratizzare, in primis attraverso una revisione dei regolamenti comunali. E' necessaria una rilettura attenta dei regolamenti comunali che può consentire di eliminare sovrapposizioni di procedure e di adempimenti inutili o ripetitivi. Occorre anche definire dei processi di svolgimento degli atti che facilitino l'utenza, migliorando le procedure d'informatizzazione e di prenotazione dei servizi. In questo senso, l'imperativo generale dovrà essere quello di migliorare il rapporto con il pubblico, anche attraverso una revisione degli orari di apertura degli uffici comunali. Particolare attenzione sarà riservata alle infrastrutture immateriali: promuovere all'interno dell'amministrazione comunale l'utilizzo del software libero con l'obiettivo di ridurre i costi dell'acquisto di licenze per programmi di proprietà, avviando contemporaneamente un percorso formativo dei dipendenti comunali.

Bisogna altresì promuovere la diffusione della cultura del software libero all'interno delle scuole di ogni ordine e grado e incentivare la diffusione della banda larga e ultra larga, mediante fibra ottica, sul territorio comunale, con particolare attenzione alla zona industriale e con l'obiettivo di favorire l'insediamento di nuove aziende del settore IT (Information Technology). Bisogna infine integrare la già ampia rete free WiFi presente nel Comune di Massa all'interno di un portale culturale-turistico per la promozione del territorio, che possa contenere guide, percorsi e itinerari urbani, con informazioni dettagliate sui monumenti locali e sulle attività commerciali e sugli appuntamenti culturali.

15. Concepire un modello amministrativo partecipato e trasparente centrato sulla creazione di tavoli permanenti con associazioni di categoria, portatori d'interessi complessivi e sul costante confronto con la cittadinanza. Tavoli di tal genere sono particolarmente utili per ascoltare e coordinare le associazioni che si occupano di tematiche sociali, culturali, sportive e legate alla protezione civile: tavoli distinti per ogni area tematica in grado di attivare le innumerevoli risorse del territorio.

Nell'ambito degli strumenti della partecipazione un ruolo centrale sarà rivestito dal bilancio partecipato che, sulla scorta dell'esperienza degli ultimi anni, può costituire un importante elemento di condivisione di progetti e priorità indicati dalla comunità cittadina. Coerenti con tale strumento saranno le assemblee trimestrali tenute dalla futura amministrazione in varie parti della città.

In questo senso appare importante anche la definizione di un'Agenda digitale, come strumento di razionalizzazione e di democratizzazione ulteriore dell'azione amministrativa.

In tal senso servono nuovi metodi di progettazione organizzativa, serve una lettura dell'organizzazione della struttura comunale anche per processi e non solo per funzioni, con la ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità del personale, tenendo presente la necessità di condivisione del percorso con le forze sindacali, per il superamento di limiti che si rifanno a visioni organizzative ormai vecchie di oltre dieci anni.

E' necessario in tal senso utilizzare, in affiancamento alla revisione organizzativa, ma non in sua sostituzione, gli strumenti dell'Information and Communication Technology con tutte le conseguenti implicazioni che l'adozione di nuovi strumenti di lavoro comportano.

Bisogna altresì attivare sistemi di formazione continua che possano accompagnare il personale dell'Ente nelle trasformazioni indotte dai processi di revisione organizzativa e innovazione tecnologica.

Sul modello di altri comuni, sarebbe auspicabile progettare sportelli di servizi al cittadino che siano di nuova generazione, uno o due luoghi fisici (uno a Massa e l'altro a Marina sarebbero un grande segnale d'innovazione), dove gruppi di 6-8 dipendenti offrono servizi di front office (informazioni, certificazioni, pratiche di vario tipo etc..). Spazi che abbiano uffici di back office, progettati a norma di privacy, dove si possano incontrare su appuntamento tecnici per il supporto al completamento e verifica delle pratiche edilizie, assistenti sociali per la richiesta di sussidi, o di case popolari, o per discutere lo stato delle proprie pratiche. Una simile iniziativa, oltre ad una evidente sburocratizzazione, consentirebbe una drastica riduzione del tempo medio di rilascio delle pratiche.

Questi punti sono collocati nell'ambito di una riflessione più generale che lega tre piani fondamentali.

Il primo è rappresentato dalla necessità ideale di combinare insieme libertà e diritti individuali con il presidio dei beni comuni, nell'ambito di un interesse pubblico e al contempo diffuso. Bisogna superare le linee tracciate dal righello dell'ideologia per costruire un linguaggio in cui la sfera delle espressioni individuali non si riduca mai a una dimensione meramente egoistica e autoreferente. La libertà e i diritti è auspicabile che siano declinati singolarmente per conferirgli massima forza e per riaffermare, attraverso essi, la pienezza della democrazia rappresentativa. Tale democrazia si sostanzia, poi, nella definizione di un perimetro chiaro di beni comuni in grado di descrivere i confini della dimensione pubblica. Sta dentro questo binomio di libertà individuale e beni pubblici la vera sostanza del bene comune.

Il secondo è descritto dalla cultura della differenza o meglio delle differenze, da quella di genere a quelle delle tante alterità e delle diverse visuali e letture della contemporaneità. La prospettiva del futuro dovrà essere quella di definire un'idea di avvenire complesso, articolato, costruito da intelligenze e sensibilità differenti, aperte alla

contaminazione e alla ricerca di nuove tradizioni, fondate appunto sulla condivisione dei luoghi e dei tempi del futuro.

Connesso ai primi due esiste un terzo piano che è quello dell'innovazione, della costante ricerca di nuove forme amministrative e della partecipazione, sensibili alla rimodulazione continua dei linguaggi e delle espressioni democratiche, che nelle forme del lessico devono trovare spazio e legittimazione.

Serve poi un metodo di fondo, necessario per una reale valutazione dell'azione amministrativa, che si basa sulla esigenza di spostare la centratura dell'azione pubblica dall'esito al processo, passando dalla "trasparenza" alla "comprensione di quello che accade". I risultati hanno a che fare con i contenuti dell'azione pubblica; spesso rendere trasparenti gli esiti non implica la costruzione di un rapporto dinamico con il cittadino, perché l'esito è il prodotto di azioni tecniche che non sempre sono comprensibili per chi tecnico non è. La trasparenza, in questi termini, sembra piuttosto un modo per rendere socialmente accettabile la differenza di potere nel rapporto tra chi produce e chi fruisce del bene, piuttosto che un modo (come si vorrebbe) per facilitare tale rapporto.