



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FormazioneMaggioli

Corso Valore PA INPS di 1° livello (bando 2019)

Organizzazione, flessibilità, problem solving e sviluppo dei collaboratori

Bologna, settembre-novembre 2020

Pianificazione, programmazione, valutazione della performance e controllo

On line, martedì 17 novembre 2020

Docente:

Luca Mazzara

*Professore Associato Confermato e Docente di Economia
delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. Direttore del Master in City Management
presso l'Alma Mater Studiorum, Università di Bologna,
Scuola di Economia e Management, Campus di Forlì*

Temi di approfondimento

- Nuovi **scenari territoriali**: quale ruolo attendersi dalla PA?
- La **pianificazione strategica**: strumenti di governance territoriale
- Riscoprire il valore delle **strategie** di sviluppo territoriale
- Le “determinanti” delle scelte strategiche: **conoscenza, processi socio-organizzativi e visione politica**
- Lo sviluppo di un **modello di pianificazione strategica**: fasi, strumenti ed attori coinvolti
- Il **piano strategico**: quali dimensioni spazio-temporali?

Temi di approfondimento

- Pianificazione strategica e strumenti di programmazione operativa: quali connessioni logiche?
- La **misurazione** e la **valutazione della performance**: strumenti e metodologie per un efficace gestione dell'ente
- Nuovi fabbisogni informativi generati dal **sistema dei controlli interni**

I nuovi scenari territoriali: le prossime sfide

I nuovi scenari per la governance territoriale

- Le **chiavi di lettura** della Legge n.56/2014 (“Delrio”) in tema di riordino istituzionale: criticità emerse e nuove prospettive
- **Città metropolitane** e nuove **Province di area vasta**: quali differenze e possibili scenari ?
- Il difficile sviluppo delle **Città Metropolitane**
- La ridefinizione del profilo delle “*nuove Province*” (quali organi di II livello dopo l’esito referendario?)

I nuovi scenari per la governance territoriale

- Uno sguardo alle attuali **dinamiche territoriali** (approccio bottom-up)
- L'imprescindibile ripensamento del ruolo di *governance territoriale* spettante alla **Regione**
- Verso l'**Ente di Area Vasta** (EAV): le prime sperimentazioni in Italia
- Il caso: la **Legge della Regione Emilia Romagna n.13/2015** in tema di ridefinizione degli “assetti istituzionali”. Implicazioni operative e prospettive alla luce del PRT 2018-2020.

**La pianificazione strategica dei
territori: valenza informativa e
strumenti di governance**

Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

“La pianificazione strategica costituisce un deliberato approccio disciplinato finalizzato alla formulazione di rilevanti decisioni ed azioni correlate che permeano e guidano ciò che una data organizzazione è, cosa fa e perché lo fa” (Bryson 2011).

“La pianificazione strategica può essere considerata come una modalità di conoscenza in termini di ausilio ai leader politici e ai dirigenti per comprendere cosa fare, come e perché” (Bryson, Crosby & Bryson 2009).

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

- La pianificazione strategica rappresenta un *modo di pensare, di agire e di apprendere* sia da parte dell'ente locale che di tutti gli stakeholders esterni
- Solitamente fornisce un quadro comprensivo attraverso la focalizzazione di un grande “**scenario**”, indispensabile per poter guidare decisioni di ampio respiro, per collocare risorse e determinare positivi effetti di “impatto” sui comportamenti degli attori che vivono ed operano su un determinato ambito contesto territoriale

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

- A tal fine, la pianificazione strategica si basa spesso su *visioni* ed immagini particolarmente “evocative” ed attrattive nei confronti del proprio contesto territoriale con l’intento di creare “**valore pubblico**”
- La creazione di valore pubblico non può prescindere da un coinvolgimento di ampie fasce di stakeholders a livello locale da parte dell’ente territoriale che è chiamato ad esercitare un’azione di **cabina di regia** dello sviluppo economico-sociale

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

Governare un territorio comunale e ancora di più di area vasta, in quanto “eletti” non è mai sinonimo di attrazione della totalità delle preferenze dei cittadini residenti....dal coinvolgimento e dall’ascolto di esigenze percepite quali critiche e rilevanti da un’ampia parte della propria collettività possono infatti scaturire importanti ***riflessioni ed azioni strategiche e soluzioni organizzative*** molto più aderenti ai problemi nevralgici che affliggono i nostri territori

Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

- Costituisce una insostituibile guida per assumere **decisioni di ampio respiro** e allocare conseguentemente le risorse
- La pianificazione strategica comporta il ricorso a concetti, procedure e modelli in grado di aiutare le amministrazioni pubbliche a migliorare il conseguimento delle rispettive mission, delle visioni ed alla creazione di **valore pubblico**
- La pianificazione strategica in sintesi rappresenta una modalità di **pensiero**, di **azione** e di costante **apprendimento** rispetto alle dinamiche territoriali

Le determinanti delle scelte politiche

Le politiche pubbliche *correnti* consistono nel realizzare **progetti pubblici**: il policy maker deve decidere *quale* progetto è da preferire tra le varie alternative considerando sia livelli di **efficienza** che di **equità** e tenendo ovviamente in evidenza le esigenze provenienti dal territorio (area vasta) e le priorità politiche emergenti dal programma di mandato (Presidente Regione, Unione o sindaci enti ...)

Attraverso un processo di pianificazione strategica le amministrazioni possono...

- Documentare ed interrogarsi circa gli ***scenari ambientali*** nei quale si trovano ad operare ed esplorare i fattori e i trend che influenzano ciò che esse realizzano e il modo attraverso il quale sviluppino i propri ruoli istituzionali
- Permettere di chiarire e segmentare le ***istanze strategiche*** o i **cambiamenti** che l'amministrazione deve affrontare.

Attraverso un processo di pianificazione strategica le amministrazioni possono...

- Identificare gli **obiettivi strategici** dell'amministrazione e articolare una ***vision*** alla quale orientare i comportamenti
- Sviluppare strategie per conseguire i propri programmi di mandato e raggiungere le rispettive **mission** con l'intento di creare ***valore pubblico***
- Agganciare il pensiero strategico alla **programmazione operativa**

Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

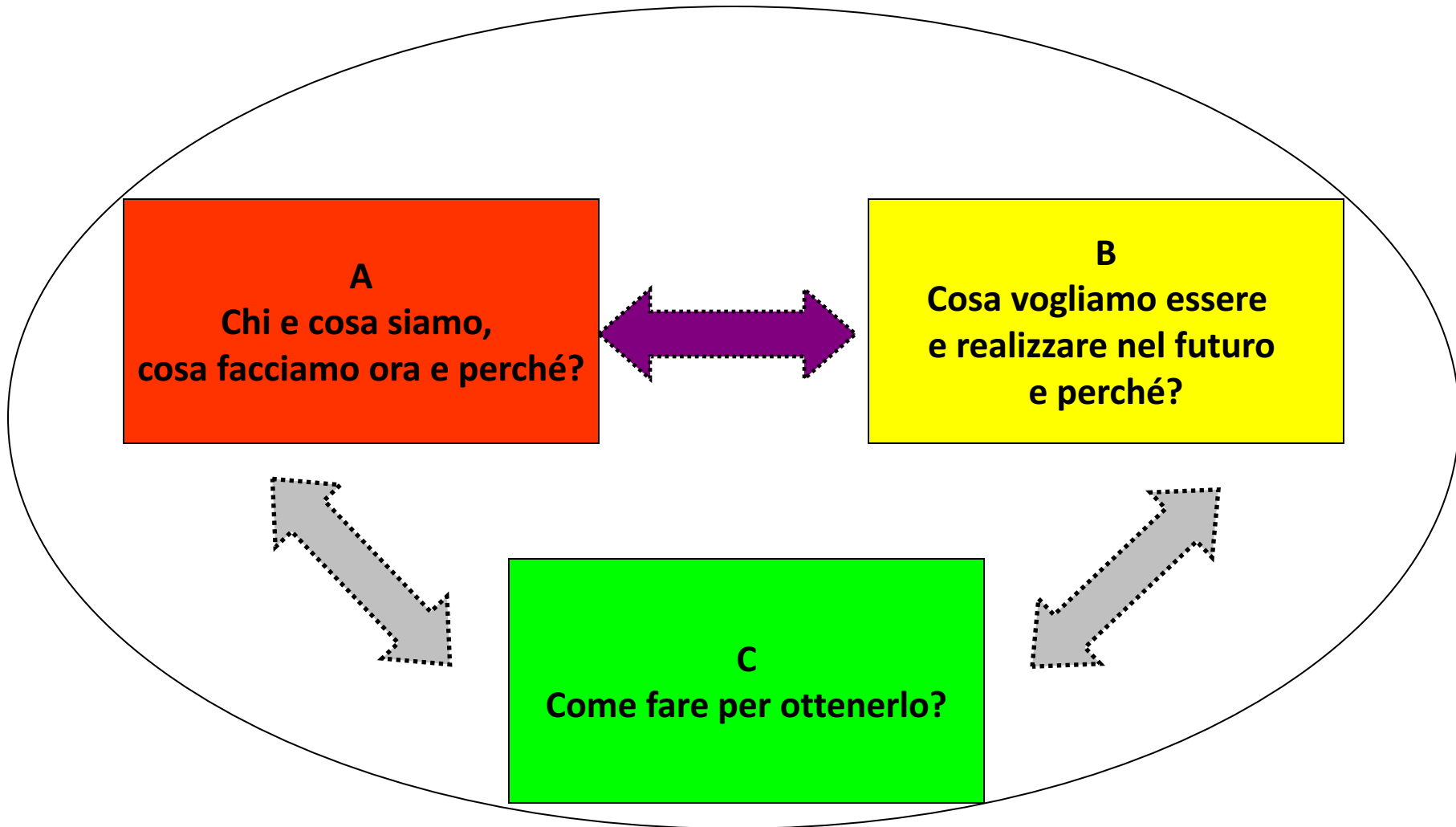
- Gli **scenari** prospettici stanno mutando rapidamente e le variabili da dover governare crescono, incrementando la complessità amministrativa e gestionale
- Le **risorse finanziarie** costituiscono per buona parte delle Amministrazioni locali un vero e proprio limite allo sviluppo degli investimenti (anche se alcuni canali di finanziamento non sembrano essere stati intrapresi con decisione e piena consapevolezza)

Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

- Sta crescendo contestualmente la domanda di nuovi e più qualificati **servizi** richiesti dal territorio, specie richiesti nell'ambito del settore sociale
- Finora la “cultura” dominante delle nostre amministrazioni era caratterizzata da:
 - Forte “campanilismo” a livello locale;
 - Conseguente visione delle problematiche da risolvere circoscritte ai tradizionali ambiti geografici di confine;
 - Esclusivo “attaccamento” all'identità del territorio di appartenenza;
 - Discreta “conflittualità” con alcuni degli stakeholder locali;
 - Scarsa o assente “collaborazione” con altre amministrazioni pubbliche geograficamente limitrofe;
 - Comunicazione sociale garantita *solamente* nei periodi di avvicinamento a nuove elezioni.

La pianificazione strategica nel contesto italiano è essenziale per affrontare la crescente complessità ambientale e la domanda dinamica di nuovi servizi da garantire in un contesto di scarse disponibilità finanziarie prospettiche, scenario oramai caratterizzante buona parte dei nostri territori

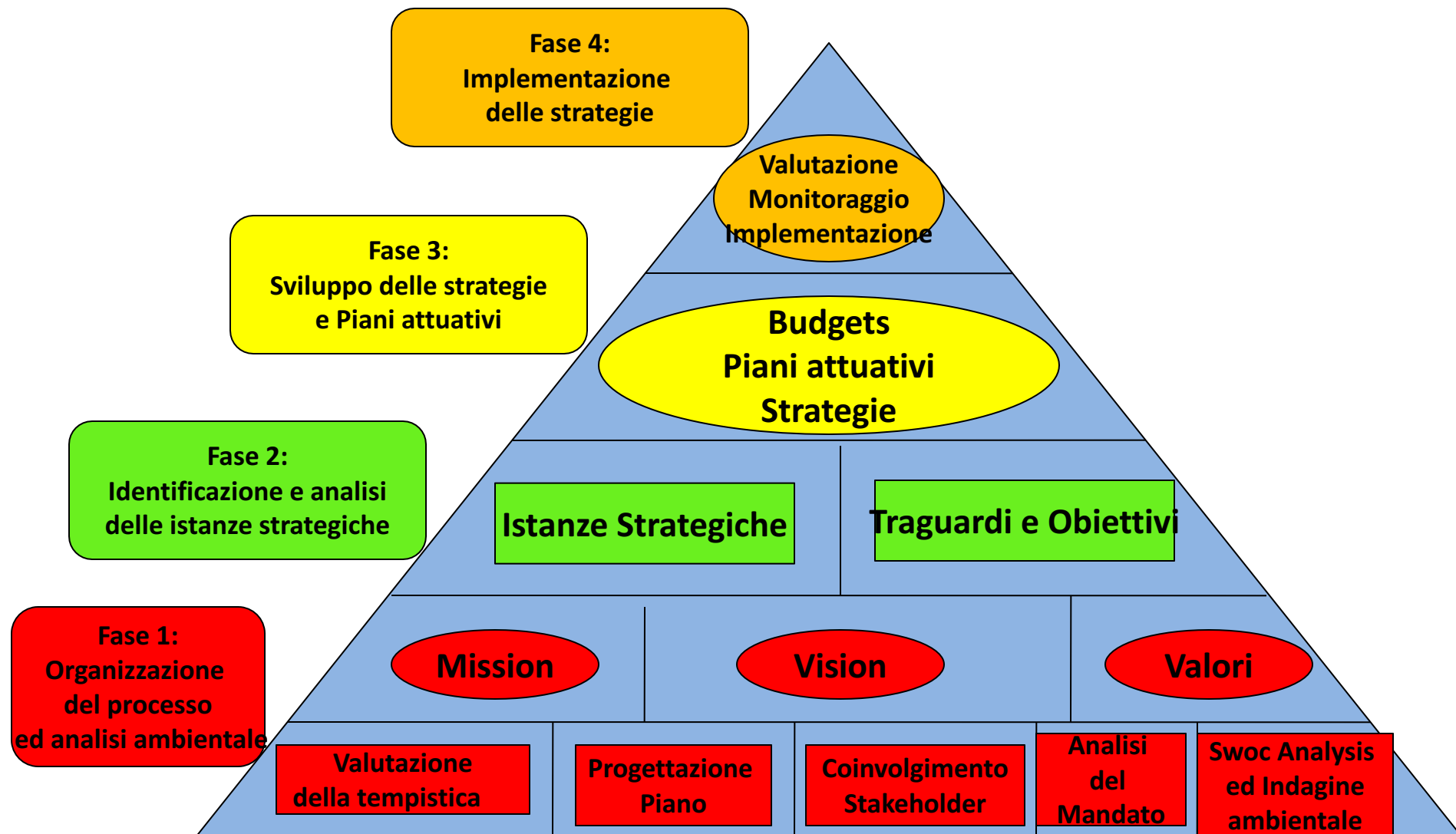
Le fasi circolari della pianificazione strategica (ABC)



Il processo circolare della Pianificazione Strategica



I blocchi su cui fondare l'impianto della Pianificazione Strategica



Principali quesiti a cui dover fornire una risposta nell'ambito della pianificazione strategica

Per comprendere meglio il processo di pianificazione strategica e la forte valenza informativa dei sistemi di report e controllo strategico, occorre porsi alcuni importanti interrogativi:

- In quale ***direzione*** vogliamo sviluppare le nostre politiche regionali di lungo periodo?
- Con quale criteri dobbiamo scegliere i differenti livelli di ***priorità*** di intervento?
- Che ***ruolo*** vogliamo che abbiano i nostri più rilevanti interlocutori sociali?
- Quale ***immagine*** vogliano contribuire a creare relativamente ai valori che il nostro territorio dovrebbe esprimere?



Alcune determinanti "critiche" da includere nel proprio percorso strategico: come affrontare la complessità? E con quali livelli di "priorità"? Come facciamo a decidere se mancano le informazioni di base?

Riscoprire il valore della strategia...

Alle origini della strategia

- L'etimologia del termine strategia deriva dal greco “**strategon**” (condottiero di eserciti), poi ripreso anche dai latini, acquisendo nel tempo la dignità di *scienza dei movimenti di un'armata* o *scienza delle operazioni militari*
- I trattati di “ars bellica” che hanno accompagnato fino ai nostri giorni le azioni dei più grandi condottieri della storia hanno costituito una linfa vitale per quella che poi è diventata anche di pubblico dominio nelle scienze manageriali.

Alle origini della strategia

- L'accostamento più naturale del termine strategia è tipicamente quello afferente al significato assunto in *campo politico-militare* dove la strategia è intesa come *l'arte di impiegare nella maniera migliore le risorse disponibili ai fini bellici*.
- Nel tempo i suoi presupposti fondamentali, hanno subito cambiamenti ed affinamenti determinati da un lato dall'esperienza acquisita nel corso della storia e dall'altro lato dalla costante esigenza di risorse e dalla crescente scarsità nella relativa disponibilità.

Alle origini della strategia

La strategia, nel suo significato politico-militare, è *l'arte di impiegare nella maniera migliore le risorse disponibili ai fini della guerra*; essa è quindi quella branca dell'arte militare che studia i principi generali delle operazioni militari ed imposta e coordina nelle grandi linee il ***piano generale della guerra***, non soltanto sotto gli aspetti militari bensì anche e soprattutto **organizzativi**.

Alle origini della strategia

- La **strategia** è rivolta ad ottenere risultati definitivi, contrariamente a quanto concerne la **tattica** che è invece decisamente rivolta all'impiego delle risorse sul campo di battaglia per sconfiggere il nemico.
- La strategia riguarda quindi il conseguimento ed il mantenimento della propria egemonia politica, indipendentemente da quelli che risulteranno gli esiti dei singoli combattimenti

Il significato del termine “strategia”

<<Uno Stato si fonda sulla **strategia**. Cinque elementi concreti permettono di esplicitarla. Dalla loro interazione dipendono il successo o la disfatta, cioè gli esiti possibili del conflitto. Gli elementi sono questi: la **via**, le **condizioni atmosferiche**, il **terreno**, il **comandante** e la **tattica propriamente detta**>>

Sun-Tzu, L'arte della guerra

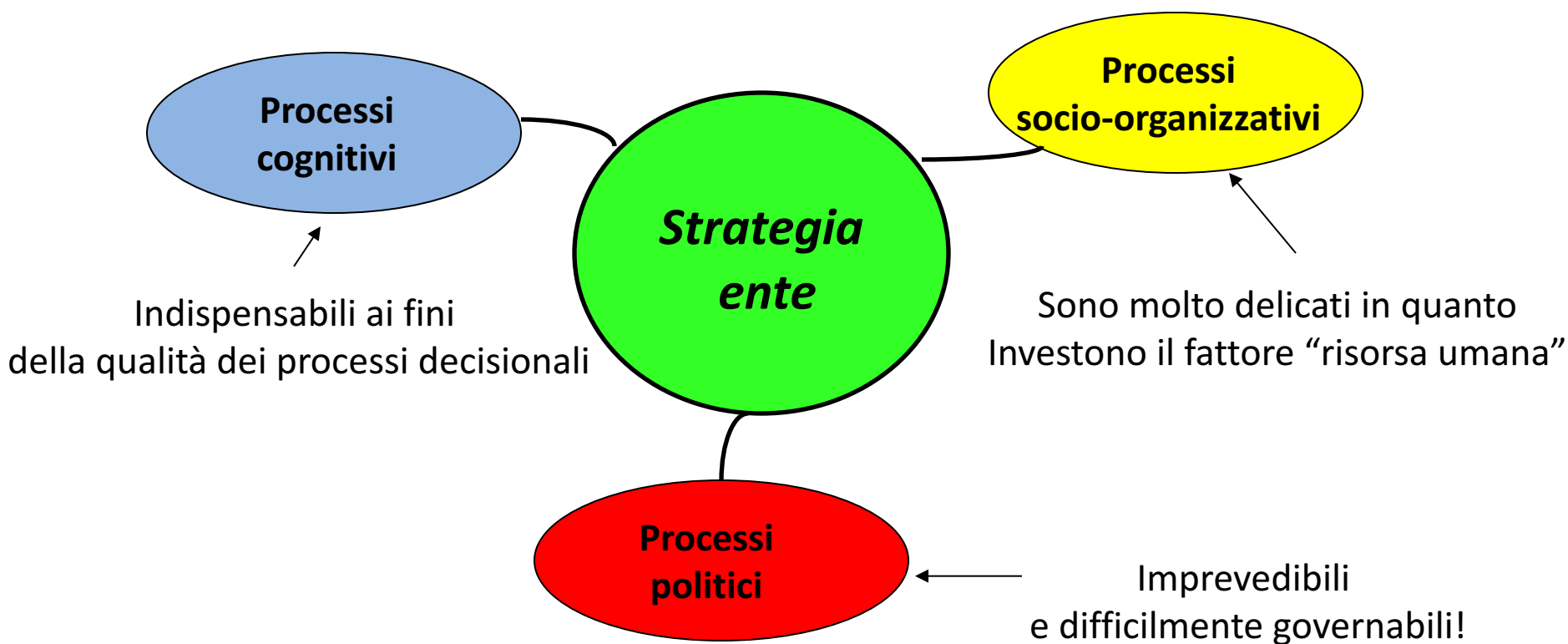
<<Il migliore non è chi in cento battaglie riporta cento vittorie. Il **migliore in assoluto è chi non dà nemmeno battaglia, e sottomette le truppe dell'avversario**>>.

Sun-Tzu, L'arte della guerra

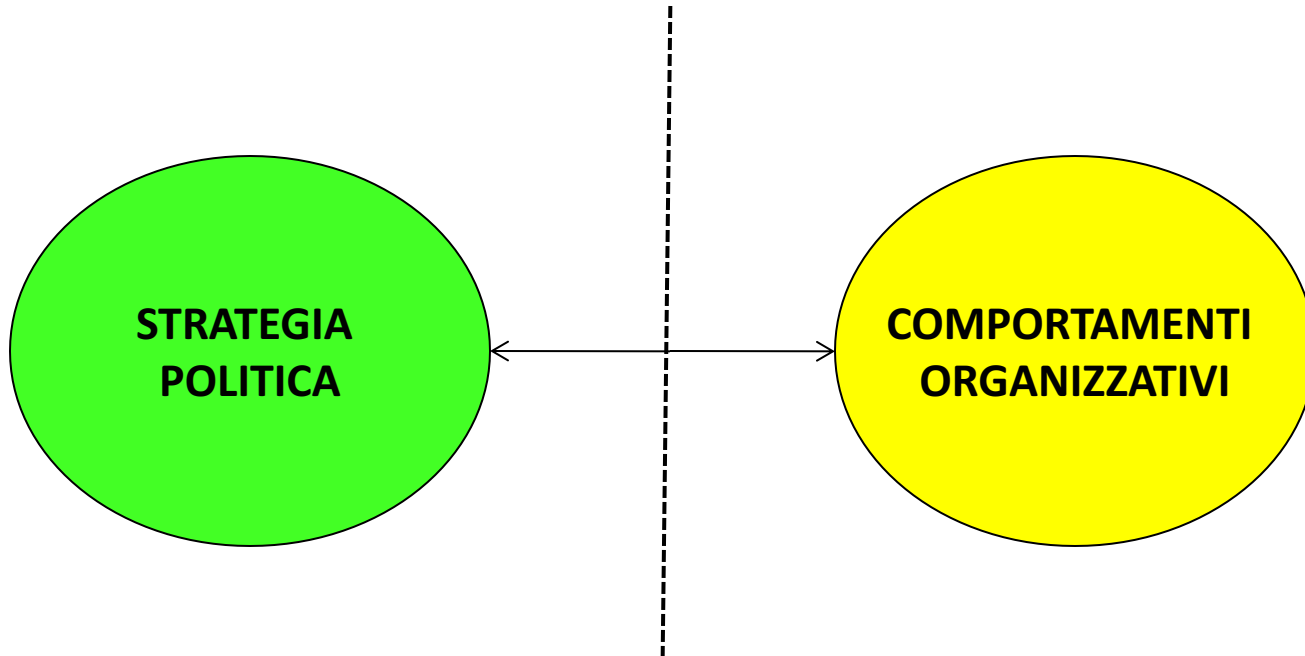
Quale definizione di strategia assumere per la Pubblica Amministrazione?

<<una serie di **scelte** destinate ad influenzare in via **sistematica**, secondo una logica di **medio-lungo periodo**, l'orientamento di una determinata area urbana, in termini di **percorsi di sviluppo** dell'Amministrazione, in coerenza con il variegato **sistema di vincoli e di opportunità** che il tessuto locale potrà **sostenere** in un percorso prospettico>> (L.Mazzara, *Il piano strategico nell'ente locale*, Ipsoa, Milano, 2006).

I processi che concorrono alla formazione della strategia della Regione



Le relazioni *dinamiche* tra strategia e struttura



Le relazioni *dinamiche* tra strategia e struttura



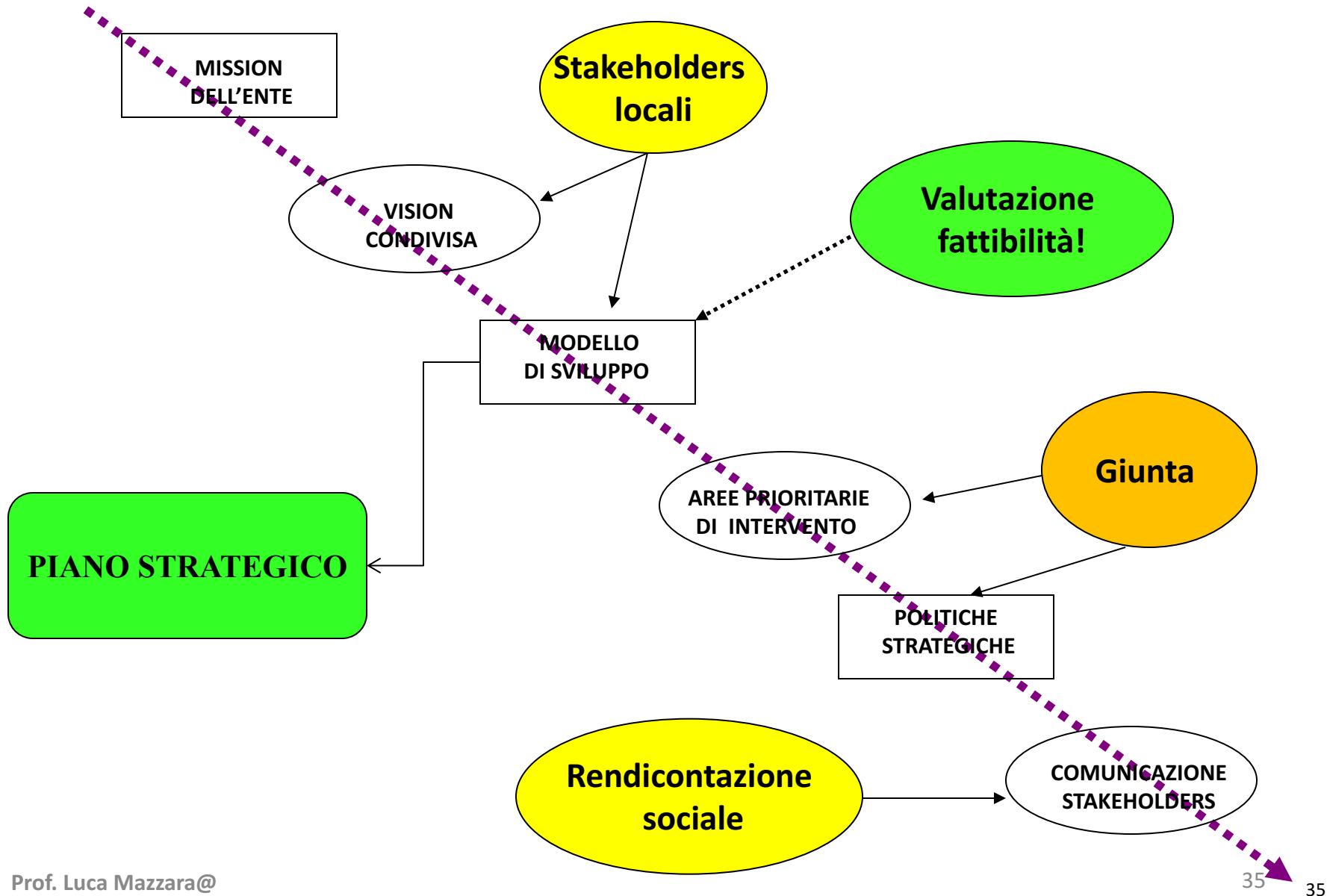
**La maggior parte dei problemi ha origine da
un'organizzazione non funzionale alle mutate
esigenze da soddisfare**



La gestione strategica delle risorse umane

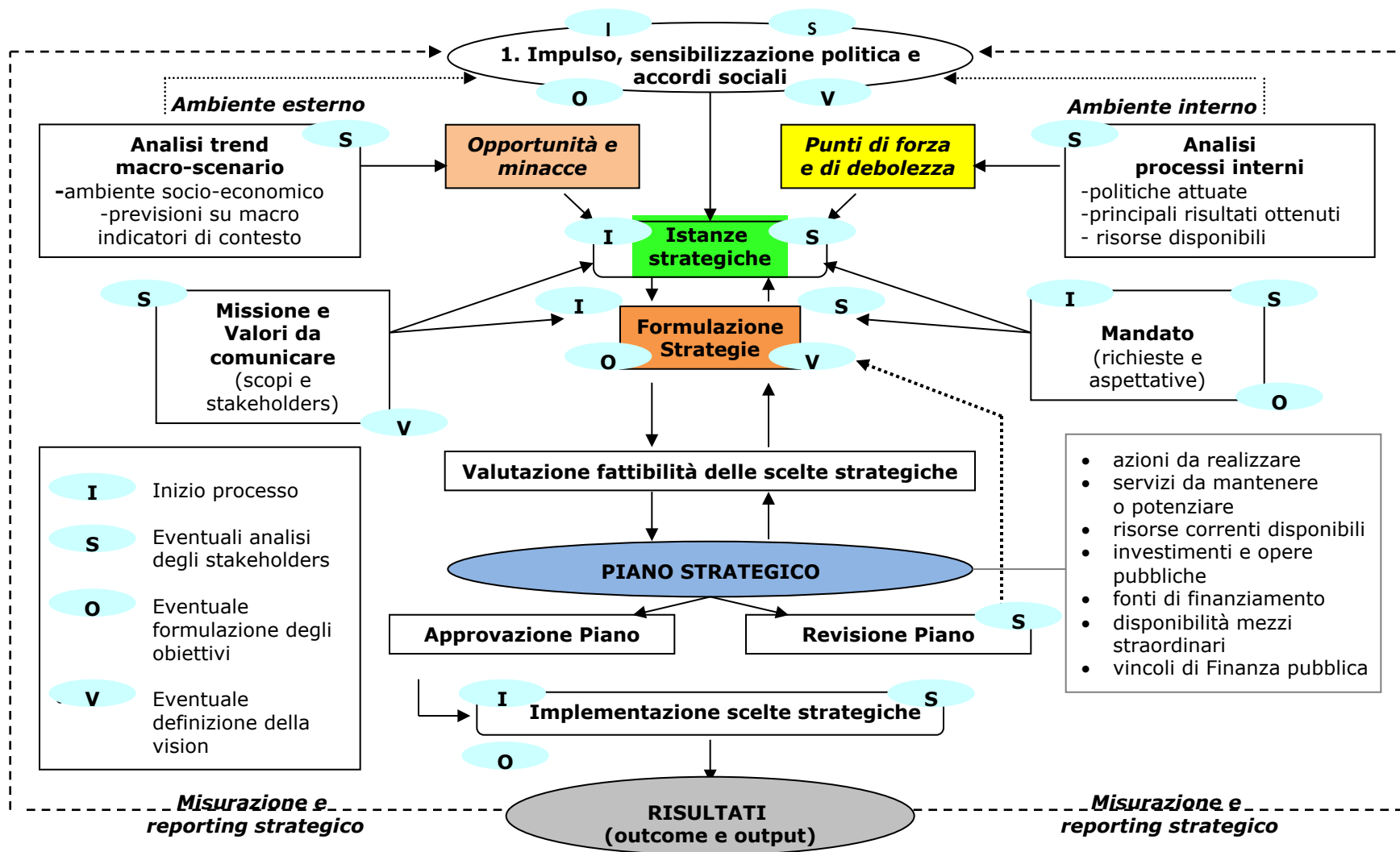


Le principali fasi del percorso strategico...

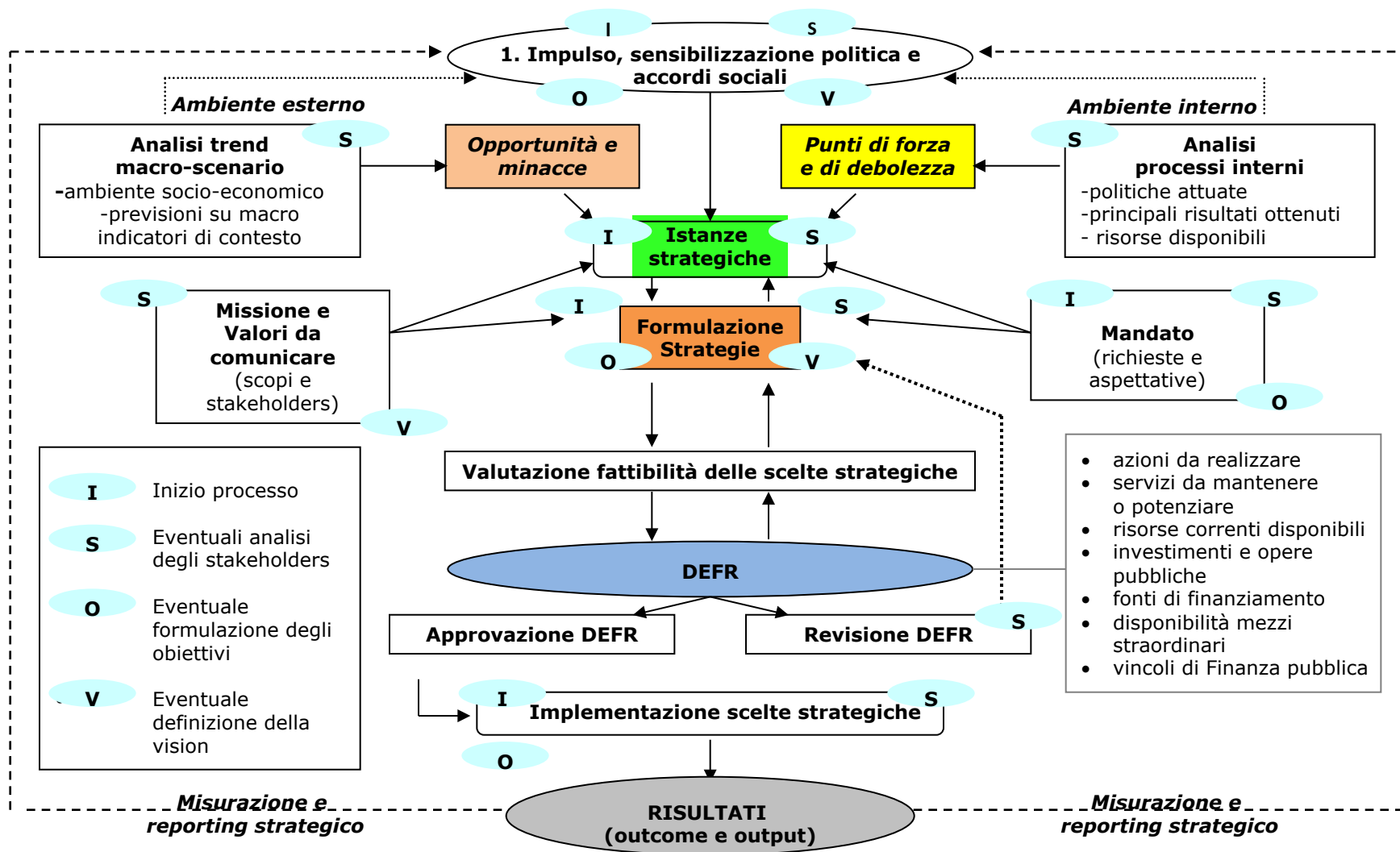


Il modello di pianificazione strategica proposto....

Il modello di pianificazione strategica: fasi logiche, attori coinvolti e strumenti di analisi (PS)



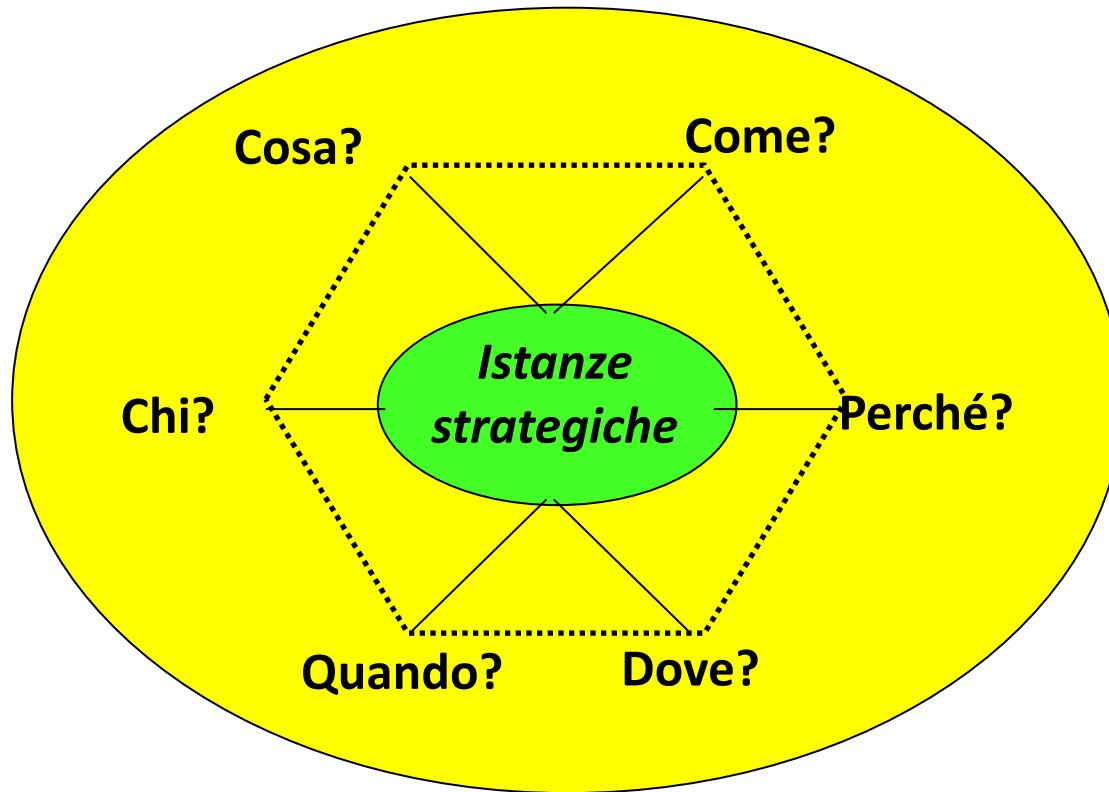
Il modello di pianificazione strategica: fasi logiche, attori coinvolti e strumenti di analisi (DEFR)



Fasi ed attività del processo di pianificazione strategica

Fasi	Attività	Processo
1	Ricerca di accordo e consenso in merito all'avvio del processo di pianificazione	Analisi politica preliminare
2a	Analisi dei macro-scenari esterni (opportunità/minacce)	Pianificazione strategica
2b	Analisi dei processi interni (punti di forza e di debolezza)	Pianificazione strategica
3a	Individuazione della mission e dei valori-guida di riferimento per l'ente in termini di comunicazione esterna	Pianificazione strategica
3b	Esplosione del piano di mandato (sistema di richieste ed aspettative generate)	Pianificazione strategica
4	Enucleazione del quadro delle istanze strategiche	Pianificazione strategica
5	Formulazione delle strategie e dei piani	Pianificazione strategica
6	Predisposizione del piano strategico	Pianificazione strategica
7	Valutazione della fattibilità prospettica delle scelte strategiche	Pianificazione strategica
8	Progettazione del DEFR	Programmazione di mandato
8a	Revisione delle strategie e riformulazione dei piani	Programmazione di mandato
9	Approvazione piano	Programmazione di mandato
10	Implementazione della strategia	Gestione strategica
11	Misurazione risultati e valutazione e controllo della strategia	Monitoraggio e Controllo strategico

L'individuazione delle “istanze strategiche” concernenti l'ambiente esterno



Sviluppare il “pensiero strategico”



La progettazione di un piano strategico

- Il processo di pianificazione strategica deve portare alla delineazione di un **piano strategico** che l'Amministrazione dovrà presentare all'inizio del proprio mandato.
- Senza aver definito preventivamente una chiara strategia, il processo di governo dell'ente si troverebbe senza un formidabile sistema di orientamento della propria direzione di marcia....

“ A GOAL
WITHOUT
A PLAN
IS JUST
A WISH ”

A stylized, handwritten signature in a dark color, possibly black or dark grey, located at the bottom right of the quote.

**Piano strategico=guida dei comportamenti
dell'ente lungo l'intero mandato**



La diffusione del piano strategico in Italia

- Sono solamente poche decine le realtà locali che hanno finora sperimentato, sviluppato e consolidato prassi “virtuose” di pianificazione strategica in Italia
- A partire dalla fine degli anni '70, in diversi paesi europei si è giunti oramai alla quarta edizione dei Piani strategici (es. **Barcellona**, Glasgow, Francoforte, Lione, ecc.)!
- In molti Paesi di stampo anglosassone, il piano strategico costituisce una prassi diffusa tra tutte le organizzazioni ed agenzie pubbliche (USA, Canada, Australia, Nuova Zelanda)
- Ente pioniere in Italia: **Comune di Torino** (2000)
- Al momento attuale, alcune amministrazioni stanno gestendo la “seconda” edizione dei rispettivi Piani (Torino, Trento, La Spezia, Piacenza...)

La diffusione del piano strategico in Italia

- Nel corso degli ultimi anni si è registrato un sensibile incremento di enti sensibili alla formalizzazione ed alla divulgazione dei piani strategici specie nelle regioni del centro-sud Italia (QSN 2007-2013)
- Sono oltre un centinaio le esperienze di pianificazione strategica attualmente avviate in Italia, molte delle quali spesso condivise tra più enti limitrofi ubicati su un ampio territorio.
- Diffusione geografica del piano strategico: 115 di cui 9 province, 74 comuni e 32 associazioni tra comuni; 45 nord; 12 centro e 60 sud-isole (dati provvisori aggiornati 2017 ma in costante e dinamica espansione)
- Nel panorama italiano della pianificazione strategica sono rari i casi di presenza delle Regioni...ma per quale motivo??

La diffusione del piano strategico in Italia

- Ragioni che hanno spinto enti ed attori locali ad intraprendere con decisione un differente orientamento strategico:
 - Forte ***depressione/crisi*** a livello del tessuto economico-sociale
 - Necessità di rilancio di una ***vocazione territoriale*** non più vincente
 - Volontà di identificare il ***posizionamento*** del proprio territorio in relazione ad altri contesti locali simili
 - Desiderio condiviso di ***valorizzare*** meglio determinati “***asset***” presenti sul territorio (patrimonio, cultura, turismo, arte, natura, specifici settori di attività, ecc.) attraverso apposite strategie di ***marketing territoriale***
 - Ricerca di ***sinergie organizzative*** con altre amministrazioni pubbliche limitrofe o comunque complementari con le caratteristiche presenti sul proprio territorio

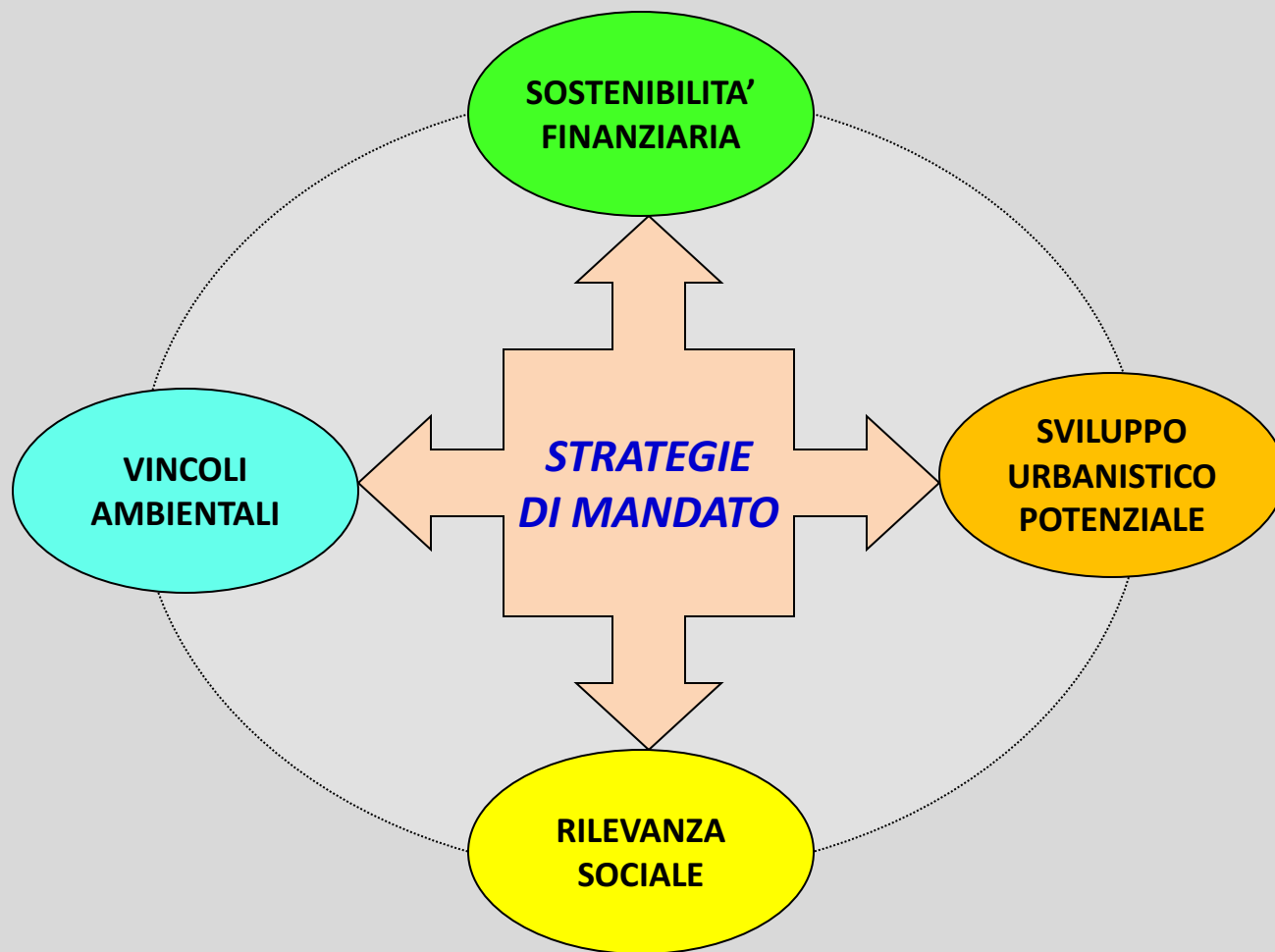
La diffusione del piano strategico in Italia

- **Rete della città strategiche (www.recs.it):** sede ideale dove confrontarsi sui percorsi di pianificazione strategica
- **Scuola di Economia e Management, Campus di Forlì, Strategic Lab:** in atto un costante campionamento dell'intero universo delle realtà comunali (unioni comprese) e provinciali che hanno predisposto un piano strategico o sono in via di avvio di percorsi di pianificazione strategici.
 - Obiettivo: disporre di una banca dati a livello nazionale sistematicamente “aggiornata” attraverso la quale poter avviare virtuosi processi di confronto e di benchmarking

Possibili cause dell'avversione alla pianificazione strategica

- Stante l'estrema scarsità di percorsi strutturati di pianificazione strategica vi è da interrogarsi sulle ragioni che sembrano tenere lontane le amministrazioni locali dall'implementazione di tali strumenti di analisi:
 - **Cultura organizzativa** scarsamente orientata a scelte di largo respiro?
 - Eccessiva enfasi politica su decisioni in grado di esplicitare effetti nel **breve periodo**?
 - Mancanza di una mentalità atta al coinvolgimento a pieno titolo e in via sistematica degli **stakeholder locali**?
 - Timore politico di potersi sbilanciare in modo eccessivo proponendo una **valutazione preventiva dei risultati attesi** durante il proprio mandato?
 - **Strumenti di misurazione** considerati ridondanti quanto ad informazione?

Il piano strategico: sede ideale per valutare le opportunità ed i vincoli allo sviluppo delle strategie di mandato



S
O
S
T
E
N
I
B
I
L
I
T
A
,

Le caratteristiche di un piano strategico di successo



Perché costruire un piano strategico per un territorio?

*<<Tutti dovremmo preoccuparci del **futuro**,
perché là dobbiamo passare il resto della nostra vita>>*

Charles Franklin Kettering

*<<**Prevedendo anticipatamente** gli ostacoli, puoi facilmente trovar rimedio ad essi, mentre se aspetti che ti raggiungano, la medicina arriva troppo tardi, perché il male è oramai incurabile>>.*

Niccolò Macchiavelli, “Il Principe”

L'articolazione del *pensiero strategico*

- **Mission** (“per sempre” o “per un lungo periodo”)
- **Visione strategica** (“per un periodo superiore alla durata di un singolo mandato”)
- **Obiettivi strategici** (“da sviluppare durante il mandato”)
- **Strategie** (“da formulare e avviare durante il mandato”)
- **Obiettivi operativi** (“da realizzare annualmente coerentemente alle specifiche priorità strategiche”)

Definizione di Mission

- La **mission** descrive ciò che facciamo, con chi e per chi lo facciamo, perché lo facciamo e le nostre specifiche competenze
- La mission descrive lo scopo generale “perché esistiamo?”

Visione strategica

- Descrive come vorremmo che fosse “idealmente” il nostro ente nel prossimo futuro, i risultati che dovranno pertanto essere raggiunti e le caratteristiche di cui l’ente dovrà acquisire e sviluppare al fine del raggiungimento di tali risultati strategici.
- Il prospetto che prevede “la vision” fornisce la *direzione* e l’*ispirazione* per la messa a punto degli obiettivi dell’ente

La necessità di definire la propria vision...

“Se fate ciò che avete sempre fatto, otterrete ciò che avete sempre ottenuto”.

Anthony Robbins

“Il tuo futuro viene creato da quello che fai oggi, non domani”

Robert Kiyosaki

PIANO STRATEGICO METROPOLITANO DI BOLOGNA 2.0



Piano strategico metropolitano: una visione condivisa...

- Tanti sguardi, un orizzonte comune: la Città metropolitana di Bologna si pone l'obiettivo di realizzare un'identità unitaria operando in costante connessione, scambio e accordo con gli amministratori dei singoli Comuni e Unioni, secondo un movimento che connette periferie e centro, annullando le distanze, facendo di ogni punto il centro dell'intero territorio.
- **Sostenibilità, inclusività, attrattività:** queste le dimensioni fondanti del PSM 2.0, lo strumento di indirizzo operativo della Città metropolitana. ***Sostenibilità ambientale, economica e sociale***, che si nutre di cultura della legalità e dell'educazione ai valori civili. ***Inclusività***, intesa come capacità di valorizzazione delle differenze e peculiarità, e trasformazione di esse in patrimonio e ricchezza comune. ***Attrattività*** come apertura al nuovo, all'inatteso, al diverso, che sappia rafforzare sempre più la propria identità internazionale e cosmopolita.

Sviluppare una strategia: come organizzarsi?

Per poter definire una vision, occorre che:

- a. vi sia un **problema** da affrontare
- b. il problema venga articolato in una serie di **esigenze specifiche**
- c. vi deve essere una **soluzione** al problema, in quanto ciò è fondamento di qualunque vision
- d. la nostra vision sia il più possibile **“inclusiva”** delle diverse esigenze degli stakeholders
- e. monitorare l'**attualità** della vision stessa nel tempo

Valori e vision

- Un valore costituisce uno “standard”, un principio o un fattore qualitativo che è considerato “virtuoso” di per se.
- I valori “core” della nostra organizzazione descrivono come il nostro ente intende agire in una prospettiva “day-by day”

L'individuazione dei valori

- La preventiva definizione dei valori e la enunciazione formale in un apposito documento dovrebbe permettere di chiarire e meglio articolare le modalità attraverso le quali l'organizzazione intenderà orientarsi e guidare la propria azione e percorso prospettico.
- Il documento in questione dovrebbe fornire risposte alla domanda: come vogliamo considerare gli altri e viceversa come vogliamo essere noi considerati e conseguentemente trattati?

L'individuazione dei valori

Valori	E' un buon valore che desideriamo?	E' questo un valore inappropriato?
---------------	------------------------------------	------------------------------------

La creazione di una Vision

La vision deve essere **SMART** vale a dire:

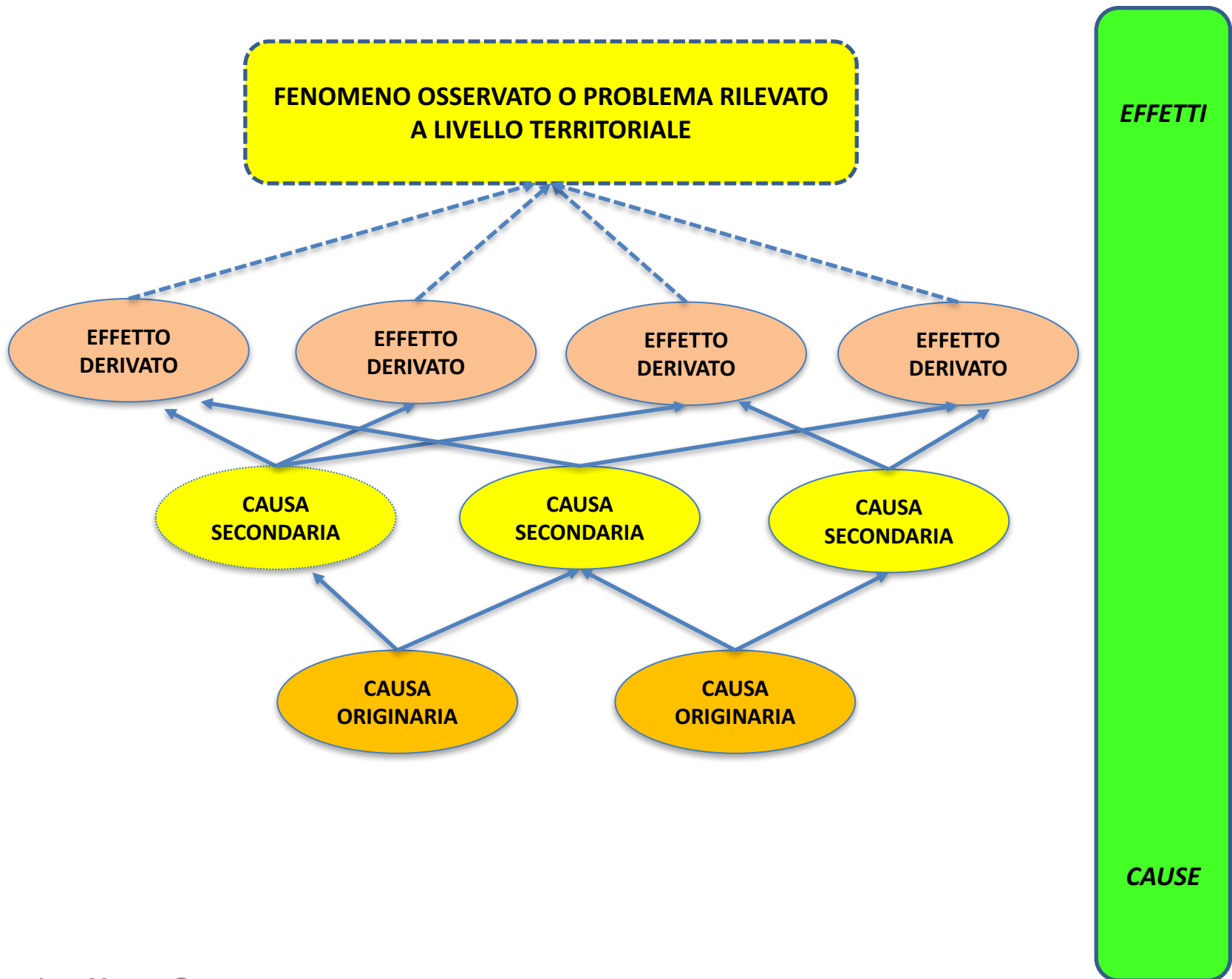
- **S**pecifica
- **M**isurabile
- **A**llineata
- **R**ealistica
- **T**empistica

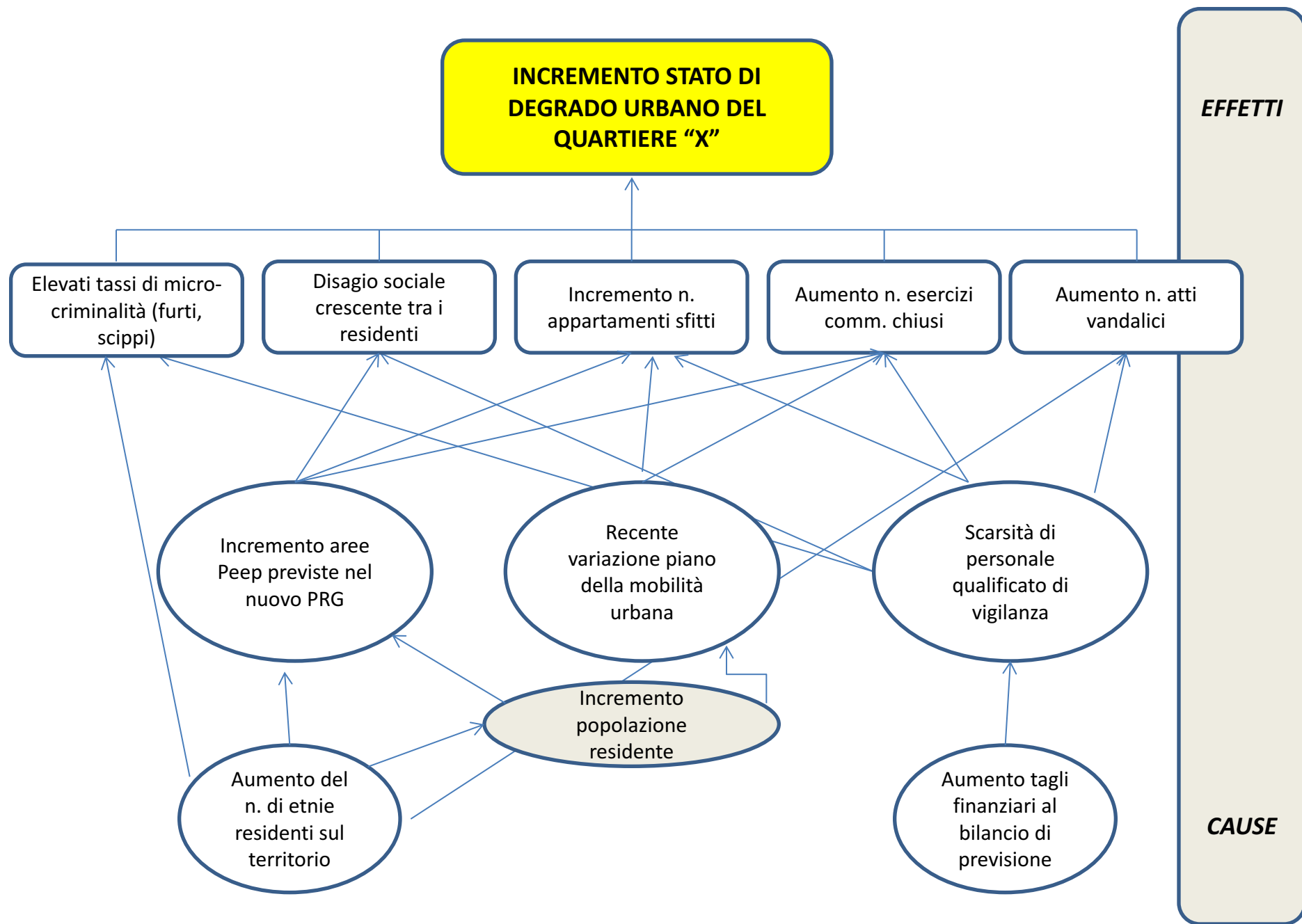
La definizione di obiettivi strategici

- Fornire un'ampia descrizione di quanto l'amministrazione spera di raggiungere durante lo sviluppo del proprio mandato.
- Gli obiettivi strategici devono focalizzarsi sull'**impatto** (*outcome*) e sono per loro natura solitamente di tipo *qualitativo* (es. miglioramento della qualità dell'aria, recupero di quartieri periferici disagiati, ecc.)

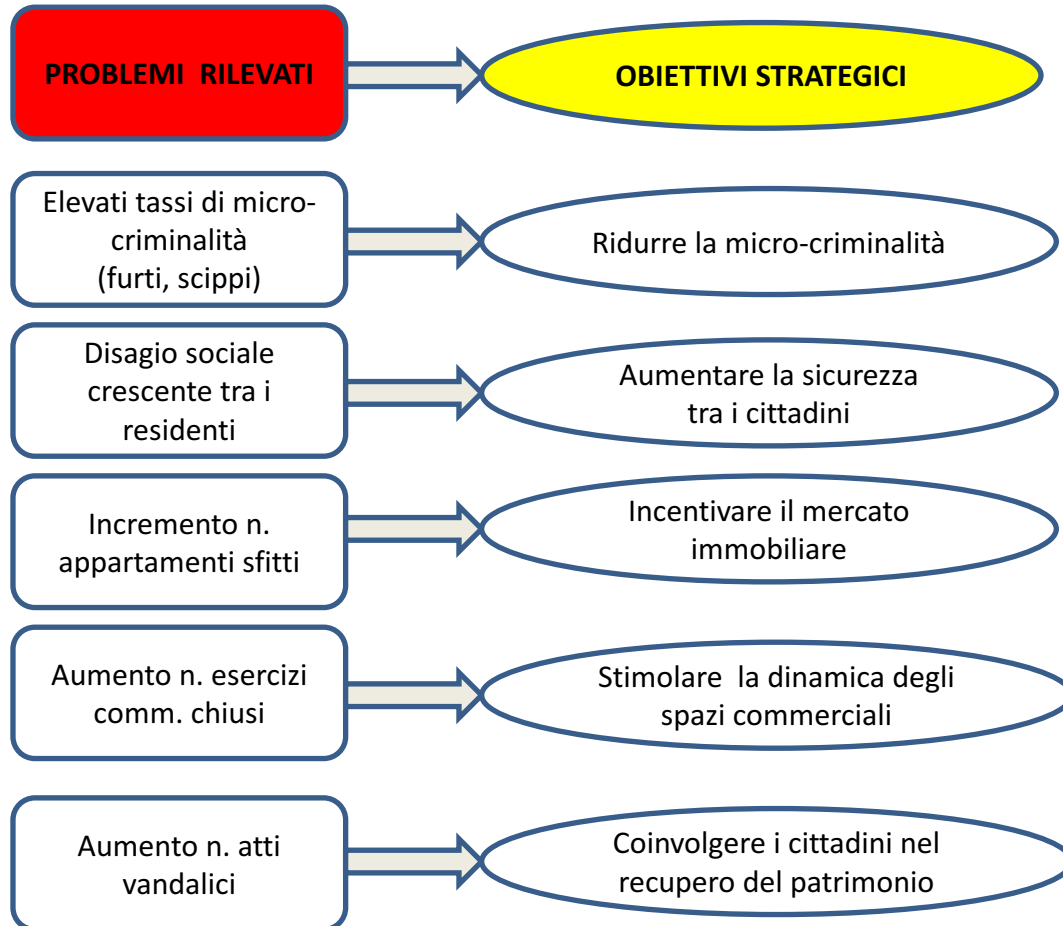
La formulazione delle strategie

- Definire l'approccio o la metodologia attraverso le quali s'intende conseguire gli obiettivi strategici predeterminati e risolvere alcune delle specifiche istanze strategiche delineate in precedenza
- Importante: sforzarsi sempre di ricercare le possibili **cause** che hanno determinato o condotto determinati **effetti "negativi"** **in termini di impatto** sul territorio





Dall'analisi dei problemi all'identificazione degli obiettivi strategici



RECUPERO URBANO DEL QUARTIER "X"

OBIETTI VI

A

B

C

Ridotti tassi di micro-criminalità (furti, scippi)

Diminuito disagio sociale tra i residenti

Ridotto n. appartamenti sfitti

Ridotto n. esercizi comm. chiusi

Azzerato n. atti vandalici

Modificate in diminuzione aree Peep previste nel nuovo PRG

Variato piano della mobilità urbana

Assunte nuove unità di personale qualificato di vigilanza

Incremento popolazione residente

Aumento del n. di etnie residenti sul territorio

Aumento risorse comunitarie e gestioni partecipate (STU)

RISORSE

LIVELLI ATTESI DI PERFORMANCE

**IL SETTAGGIO
DEGLI
INDICATORI
MISURATORI
DEGLI
OBIETTIVI
STRATEGICI**

- Quantità (quanto?): ...**da X a Y..**
- Qualità (cosa descrive?): **ridurre il disagio sociale nel quartiere "X"**
- Luogo (dove?)....**nel quartiere periferico "X"**
- Destinatari azione (chi?): **residenti quartiere "X"**
- Tempo (in quanto tempo?): ...**per l'anno 2022**

*ARCO
TEMPORALE
DELL'AZIONE
STRATEGICA*

La misurazione degli obiettivi in chiave strategica

Gli obiettivi da determinare devono essere....

- Specifici
- Concreti
- Sfidanti

e soprattutto...

- Misurare preventivamente (attraverso opportuni indicatori) ciò che dovrà essere fatto in termini di attività per le singole frazioni di tempo annuale del mandato

Il territorio come principale asset per lo sviluppo economico-sociale

- Il territorio come ideale ambito di produzione di **valore pubblico**
- Il nuovo ruolo dell'ente locale come cabina di regia del **network sociale**
- Sviluppo territoriale “**partecipato**” e “**sistemico**”

Il territorio come principale asset per lo sviluppo economico-sociale

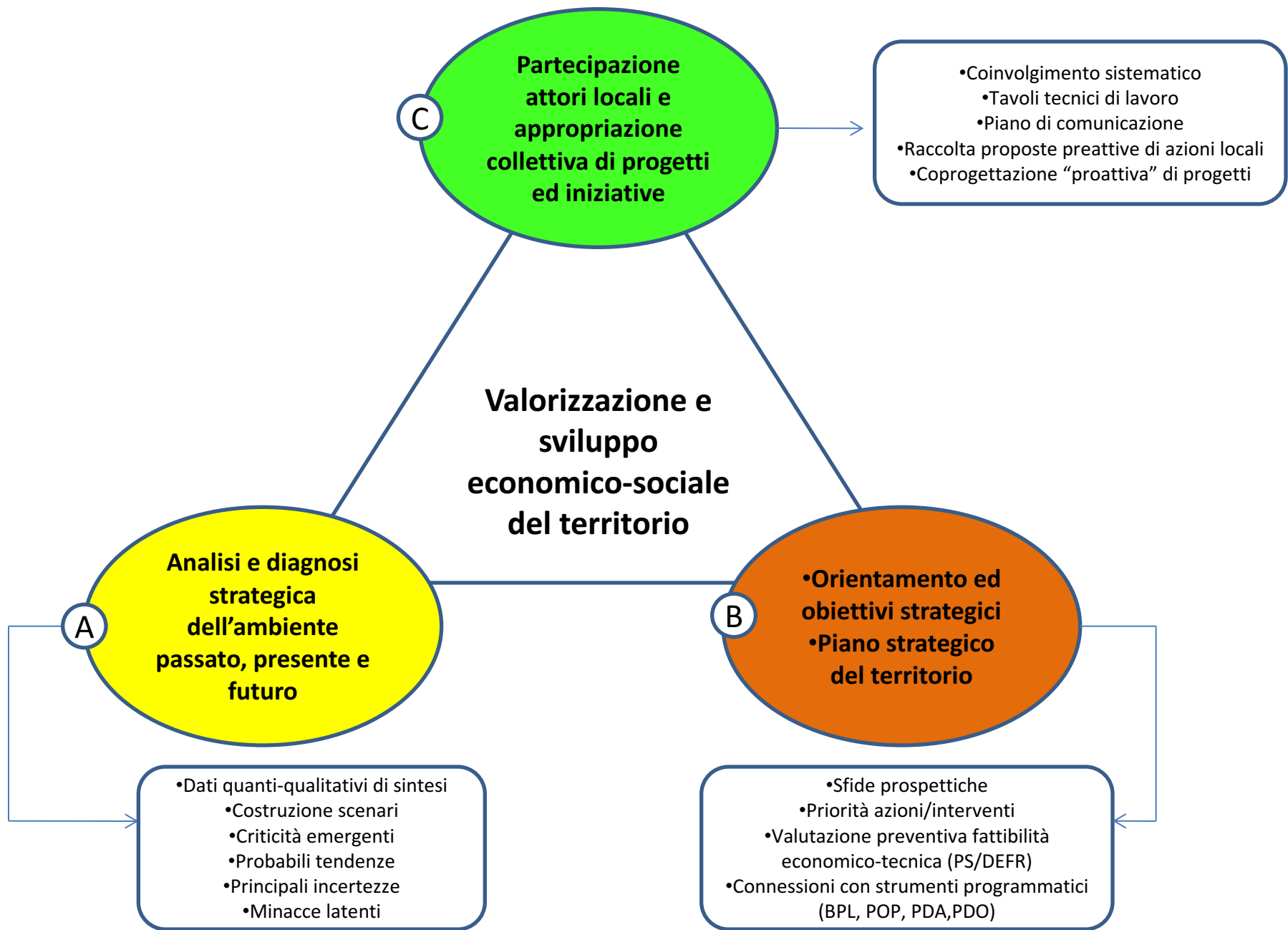
- La costituzione di **reti territoriali**
- La formulazione di **politiche locali** per la crescita del territorio
- La scelta del **posizionamento strategico** del territorio: alcune prospettive di analisi per poter coniugare le future aree di intervento

Creazione di valore: ricercare i fattori di eccellenza

- ***Eccellenza economica***: quali leve di intervento?
- ***Eccellenza ambientale***: come coniugare lo sviluppo locale con i vincoli/opportunità del territorio?
- ***Eccellenza sociale***: come conseguire un'equilibrata convivenza tra le varie fasce di cittadini nelle nostre città sempre più multietniche e anziane?

Creazione di valore: ricercare i fattori di eccellenza

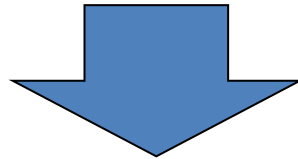
- ***Eccellenza urbanistica***: come garantire tecnicamente un ottimale sviluppo urbanistico congruo con le esigenze di crescita della popolazione e delle attività economico-produttive-turistiche?
- ***Eccellenza nella struttura e gestione dei servizi***: come garantire nel tempo elevati standard quanti-qualitativi alla nostra utenza?



Competizione territoriale: la chiave per eccellere

Esistono una serie di forze che spingono le aree territoriali ad assumere un approccio “marketing oriented” e tra queste:

- **Globalizzazione dell’economia e dei mercati**
- **Differenziali di crescita tra territori**
- **Integrazione di reti di comunicazione fisiche e virtuali**
- **Terziarizzazione dell’economia**



Crescente mobilità in termini di beni, di servizi, di tecnologie, di capitali e di persone attraverso i differenti possibili confini territoriali

Crescente competitività tra territori

- La **globalizzazione delle economie** ha comportato il progressivo annullamento delle distanze e il conseguente avvicinamento delle aree geografiche di tutto il mondo
- Tutto ciò ha intensificato i processi competitivi tra i territori per l'ottenimento delle migliori risorse disponibili (quali nuovi concorrenti per la riviera romagnola ed adriatica? Perché insediarsi in Polonia?)
- Nuovi imperativi spingono sempre più le aree territoriali ad un approccio orientato al mkt per quanto attiene le proprie strategie di sviluppo
- La **variabile ambientale**, tra le altre, diviene uno dei possibili vantaggi competitivi dei territori

Gli ambiti della competizione

- flussi di investimenti produttivi
- localizzazione di importanti imprese
 - investimenti finanziari
 - flussi turistici
 - attività culturali
 - fattori naturali di attrazione
 - Storia e tradizioni locali

Le reti globali di comunicazione aumentano l'indipendenza della scelta da condizioni storiche o puramente politiche, permettendo di focalizzarsi sulle migliori condizioni offerte da un territorio in un dato momento: la qualità dell'ambiente locale e dei servizi migliora le condizioni di offerta

Le nuove forme di competizione territoriale...

- Vengono messe in discussione le tradizionali logiche di radicamento territoriale
- Aree a basso sviluppo e con scarsa tradizione entrano in concorrenza diretta con aree ad alta potenzialità
- La concorrenza non è più tra territori simili o necessariamente limitrofi, ma tra territori con la stessa vocazione, in grado di soddisfare benefici simili richiesti da “clienti”
- Diviene critico e determinante il ruolo giocato dalle capacità di marketing.

Il marketing territoriale come leva per la creazione di valore sul territorio



Cosa intendiamo per marketing territoriale

Il **Marketing Territoriale**, viene definito da un lato *“l’insieme di azioni volte a perseguire la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nel territorio”* (Berg e Klaasen, 1990); dall’altro *“l’insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in una specifica area o territorio delle imprese locali”*; (Texier e La Valle, 1992).

Cosa intendiamo per marketing territoriale

- **Aumentare il benessere**, dunque, per **attrarre investimenti e nuovi residenti** attraverso la promozione dell'immagine, percepita all'interno, prima, e veicolata all'esterno, poi.
- A prescindere dal fatto che le popolazioni locali vedano o meno nella crescita socio-economica un fattore di benessere, lo sviluppo locale sarebbe quindi possibile solo attraverso il **potenziamento delle economie esistenti** e l'**insediamento di nuove attività** che, una buona programmazione, renderebbe in grado di selezionare a monte, **favorendo quelle sostenibili e più adatte al proprio territorio**.

Marketing territoriale= leva di governo

Il Marketing Territoriale costituisce di fatto una modalità di governo del Territorio, attraverso l'ascolto del territorio stesso.

I **Piani Regolatori**, *“imposti dall'alto”* in un periodo storico di espansione delle città, stanno lasciando posto ai **Piani Strategici**, in cui il governo del territorio è dettato *“dal basso”*, attraverso l'uso delle istanze della popolazione come base per le scelte.

L'impatto della globalizzazione sullo sviluppo dei territori

La globalizzazione, in quest'ottica, è stata paradossalmente la prima fase economica in grado di **valorizzare le peculiarità dei singoli territori**.

Al pari di quanto avviene nella scelta di alcuni prodotti in cui ad una dotazione standard ognuno sceglie le dotazioni e le finiture preferite, anche i territori abitati (qualcuno direbbe antropizzati) possono essere “*personalizzati*” sulla base di una esistente o presunta **identità locale da esprimere**.

Il territorio è un sistema complesso che inevitabilmente va scomposto in sottosistemi



Le diverse dimensioni del Mkt territoriale

Ogni settore va messo in rete, inserito in un quadro generale d'unione e messo in relazione, sia con la **comunità interna**, rappresentata da residenti, lavoratori e frequentatori del territorio, che con **l'esterno**, dove troviamo i potenziali nuovi residenti, visitatori e investitori. Il marketing del territorio agisce anche su **aspetti materiali** e **aspetti immateriali**. Questi ultimi sono sono **indispensabili a rendere attrattivo un territorio** anche se non è facile intuirli, quantificarli e monetizzarli.

Le nuove forme di competizione territoriale...

- Vengono messe in discussione le tradizionali logiche di radicamento territoriale
- Aree a basso sviluppo e con scarsa tradizione entrano in concorrenza diretta con aree ad alta potenzialità
- La concorrenza non è più tra territori simili o necessariamente limitrofi, ma tra territori con la stessa vocazione, in grado di soddisfare benefici simili richiesti da “clienti”
- Diviene critico e determinante il ruolo giocato dalle capacità di marketing.

Il marketing territoriale

I territori sono sempre più simili ad imprese in concorrenza, che devono assumere una logica di marketing.

Il marketing territoriale tende a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con:

Gli stakeholders interni
(cittadini ed imprese residenti)

**MARKETING
TERRITORIALE INTERNO**

Gli stakeholders esterni
(cittadini ed imprese
attrarre) da

**MARKETING
TERRITORIALE ESTERNO**

Le finalità del marketing territoriale

Il marketing territoriale comporta l'analisi, la formulazione e l'implementazione di piani aventi la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati di riferimento (sia interni che esterni), al fine di soddisfare i **“destinatari interni”** e di attrarre **“attori esterni”**

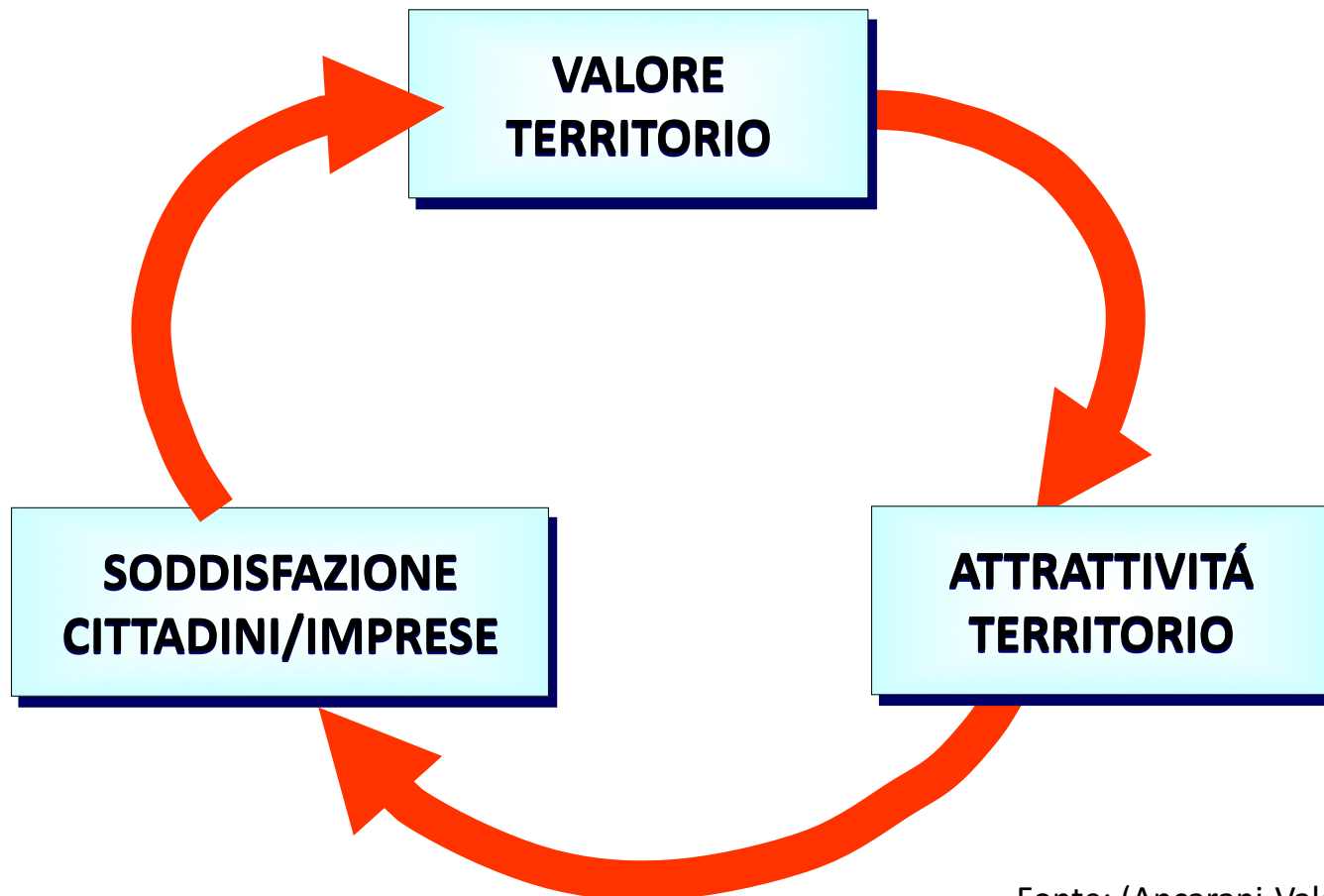
I destinatari del marketing territoriale

Il successo competitivo di un territorio si misura sulla:

- **attitudine ad accrescere la soddisfazione dei residenti e “stimolare” i non residenti**
- **capacità di attrarre investimenti e risorse**
- **capacità di mantenere ed accrescere le risorse disponibili**

Il marketing territoriale: il circolo virtuoso

SODDISFAZIONE, ATTRATTIVITÀ, VALORE



MKT territoriale: il circolo virtuoso per lo sviluppo del territorio

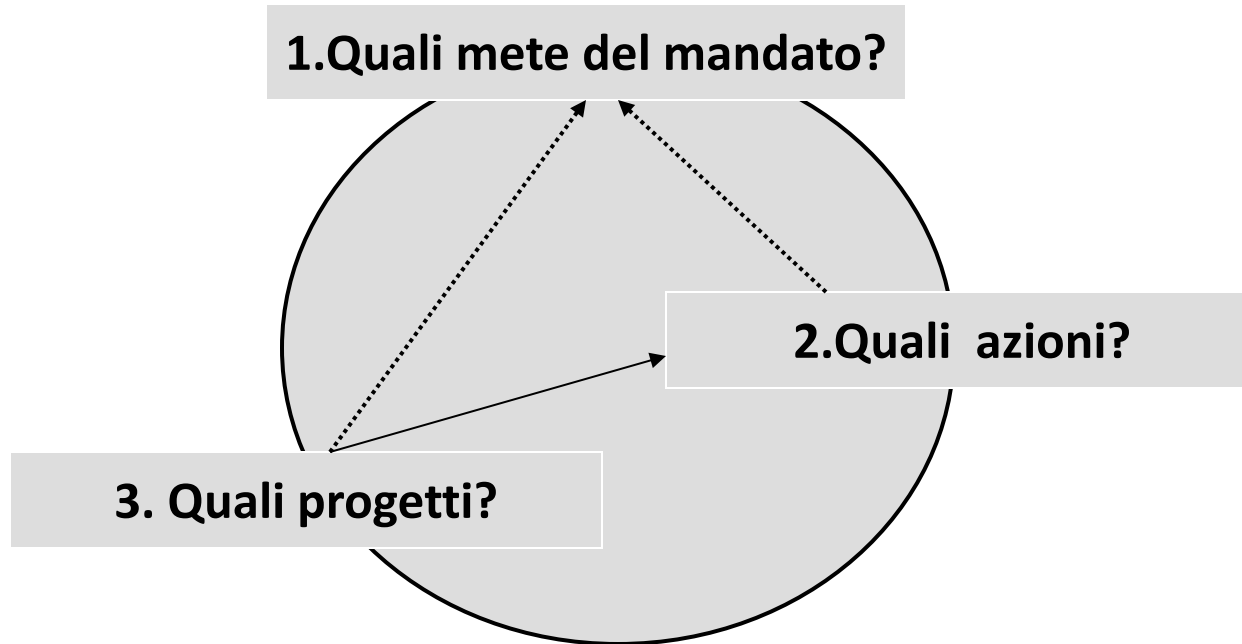


Pianificazione strategica e ciclo di programmazione di bilancio: quali connessioni logiche?

Programma di mandato

- Costituisce il momento cruciale da cui prende avvio l'intero processo di *pianificazione strategica* dell'ente locale
- Nella consolidata prassi purtroppo la preventiva costruzione del programma non viene sempre affrontata in modo corretto e sistematico
- Contiene solitamente una serie di possibili *macro-aree* di intervento rispettivamente descritte nelle rispettive finalità ma soprattutto nelle singole *priorità* sequenziali.

Le relazioni mandato-azioni-progetti

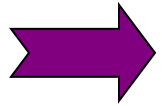


Elementi essenziali da prevedere all'interno del programma di mandato

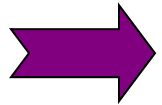
ATTIVITÀ PRELIMINARI “ESSENZIALI” ALLA COSTRUZIONE DEL PROGRAMMA DI MANDATO

1. Conoscere la dinamica relativa ai specifici **problemi** presenti sul territorio
2. Costruire un quadro di *istanze strategiche* da affrontare alla luce di un preventivo coinvolgimento degli opinion leader
3. Enucleare una serie di **azioni** in grado di fronteggiare significativamente tale istanze
4. Decidere il rispettivo **livello di priorità** di intervento
5. Ricercare azioni di mediazione politica finalizzata al *massimo consenso* sulle singole priorità

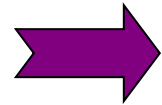
Per eventuali approfondimenti del tema trattato....



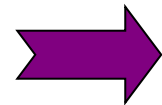
L.Mazzara-F.Ravaldi, *Pianificazione strategica e Location Intelligence. Analisi e strumenti di diagnosi preventiva*, I Corsi di Azienditalia, IPSOA, Milano, 2010, Lezione 1.



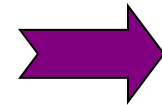
L.Mazzara, *Pianificazione strategica e Location Intelligence. Formulazione delle strategie e sviluppo del piano*, I Corsi di Azienditalia, IPSOA, Milano, 2010, Lezione 2.



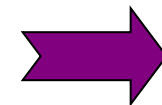
L.Mazzara, *Il piano strategico nell'ente locale. Progettazione, sviluppo e strumenti di monitoraggio*, IPSOA, Milano, 2009, II edizione.



L.Mazzara, *Documento unico di programmazione: valenza informativa e articolazione*, in i Corsi di Azienditalia, L'armonizzazione contabile e il nuovo sistema di bilancio degli enti locali, Lezione n.2/2014.



L.Mazzara, *Il documento unico di programmazione (DUP). Linee guida per un efficace gestione degli enti locali*, EDK, Rimini, 2015 (ebook)



L.Mazzara-M.Castellani, *La gestione del bilancio armonizzato degli enti locale*, Maggioli, Rimini, 2018 (II ed: 2021 in corso di preparazione)



Conoscere, orientare, innovare: una sfida attuale per il futuro sviluppo del territorio

Prima ed unica iniziativa formativa post lauream in Italia

XVIII edizioni svolte

Prossima edizione, a.a. 2020/2021)

(scad. Bando: 26 gennaio 2021)

www.mastercity.it

Per eventuali contatti...

Prof. Luca Mazzara

Presidente Campus di Forlì, Università di Bologna.

P.zzale Solieri n.1, 47121 Forlì (FC)

Tel. 0543-374144-374152 (segret. Master)

Email: luca.mazzara@unibo.it

Skype: **luca.mazzara**

Web: www.mastercity.it