

## La gestione strategica nei comprensori territoriali

**Autore:** Sabetta Sergio Benedetto

**In:** Diritto amministrativo

Nel contesto italiano l'utilizzo dei piani strategici nel sistema di governance locale è una pratica innovativa e ancora non molto estesa.

Uno degli esempi finora attuati viene dal primo piano strategico 1999-2001 e dal secondo piano relativo al comprensorio di La Spezia.

Il primo piano presenta quattro visioni:

riscoverta del mare;

valorizzazione di antiche e nuove vocazioni produttive;

crescita di una comunità locale, consapevole, attiva e solidale;

integrazione di La Spezia nel comprensorio e nel contesto centro-meridionale Europeo.

Nel secondo piano strategico vi è un sostanziale approfondimento più propriamente operativo del primo

piano strategico.

.

Processo di costruzione partecipata e partenariale;

.

visione complessiva per il futuro;

.

processo continuo;

.

patto con associazioni e istituzioni;

.

co - protagonismo comune - provincia nel ruolo di “regia dei lavori”;

.

coinvolgimento dei comuni del comprensorio (Lerici; Portovenere; Sarzana).

Gli obiettivi sovraordinati dei piani sono quattro:

-

Identità: recupero di una forte identità territoriale, rilancio in termini moderni, rivisitazione delle vocazioni storiche, creazione di una base per costruire nuove potenzialità produttive e funzionali.

-

Competitività: creazione di un contesto di crescente integrazione internazionale, rilancio del ruolo produttivo del settore della difesa, rafforzamento del polo universitario, integrazione dei saperi locali relativi alla nautica, costruzione di una rete di collegamenti e di infrastrutture, riduzione dell’impatto ambientale della mobilità, miglioramento dell’accessibilità esterna al comprensorio.

-

Solidarietà: recuperare la caratteristica locale della tradizione della solidarietà, affrontare i problemi dell'invecchiamento della popolazione e della flessibilità crescente del lavoro, scoprire nuove modalità per dare voce ai cittadini rispetto alla politica, definire processi partecipativi aperti ed efficaci.

-

Sostenibilità: conservare il benessere delle generazioni attuali e future, perseguire la piena occupazione e l'aumento del reddito.

Se questi sono gli obiettivi, gli assi strategici attraverso cui perseguirli sono:

-

Il mare quale grande risorsa identitaria naturale, culturale, territoriale ed economica;

-

La costruzione di un sistema integrato, turistico-culturale, provinciale con forte aggancio all'immagine della "Città di mare Golfo dei Poeti";

-

La conferma della centralità del sistema della difesa e delle tecnologie marine;

-

La promozione di sinergie fra mare, produzione manifatturiera e servizi;

-

L'attivazione di una forte collaborazione fra i settori produttivi e il sistema di formazione e dell'Università;

-

Il potenziamento del sistema infrastrutturale sia a livello urbano che di comprensorio;

-

La produzione di un ambiente più qualificato, attraverso un migliore equilibrio fra funzioni produttive-  
portuali e territorio, riduzione dell'inquinamento, diffusione del verde;

-

Un welfare più moderno attraverso una pluralità dell'offerta e la partecipazione degli attori;

-

Strutturazione di percorsi per una estesa partecipazione dei cittadini.

I metodi utilizzati per l'attuazione degli assi strategici sono:

-

partecipativo: mediante il coinvolgimento diretto di 4.800 cittadini

(> 5% della popolazione), 1000 interviste telefoniche, incontro con 500 giovani, presenza in piazza, incontri nei quartieri, accesso on line ( chat e sito web), numero verde;

-

programmazione partecipata: otto commissioni comprendenti istituzioni, organizzazioni sociali e cittadini con un coinvolgimento di oltre 350 persone.

Il sistema di monitoraggio avviene mediante la verifica delle politiche adottate, in particolare con riferimento all'innovazione e sviluppo creato nonché agli Stakeholders coinvolti, dei progetti del management, dei processi interni e dell'aspetto economico - finanziario.



Le batterie di indicatori di carattere fisico che possono essere utilizzate sono:

-

incremento percentuale del numero di imprese attive sulla cantieristica e sull'attività portuale e il loro fatturato;

-

incremento percentuale dei soggetti operanti nel settore turistico - culturale, nonché dei clienti;

-

tipologia di interventi in partnership con gli enti civili e militari e verifica del dato occupazionale (monitoraggio della politica);

-

numero di convenzioni tra Università ed enti;

-

numero di iscritti rispetto al bacino di utenza, loro provenienza e il loro stato occupazionale entro 24 mesi dal termine dei corsi di studi, raffronto con i dati nazionali;

-

incremento percentuale degli interscambi tra La Spezia e gli altri soggetti operanti all'esterno dell'area territorialmente di competenza;

-

raffronto tra provvedimenti di inizio lavori infrastrutturali e relative dichiarazioni di fine lavori approvate;

-

riduzione dei tassi di inquinamento ambientale, aumento degli spazi pedonali, dei parcheggi e del trasporto pubblico;

-

monitoraggio costante sulla percezione da parte dei soggetti esterni (cittadini e utenti) attraverso sondaggi di customer satisfaction, reti partecipative e gruppi di ascolto tematici;

-

comunicazione dei risultati e raccolta di proposte per ulteriori eventuali modelli di miglioramento.

Wheeland ha individuato alcuni criteri di valutazione dei piani strategici (efficacia):

-

capacità di gestire l'incertezza del contesto ambientale;

-

capacità di superare i conflitti attraverso la condivisione degli obiettivi tra i partecipanti;

-

partecipazione continuativa dei rappresentanti della comunità;

-

conseguimento di risultati tangibili e intangibili;

-

costituzione di un network di governance locale.

Dovranno inoltre essere considerati il grado di integrazione fra piano strategico e piani funzionali dei singoli soggetti partecipanti e le modalità di esercizio della leadership all'interno del piano strategico, su quest'ultimo punto si deve distinguere tra la costituzione di organi istituzionali a valenza politica dagli organi tecnico-amministrativi, facendo attenzione che i due piani anche se interconnessi rimangano distinti.

E' importante inoltre definire una matrice di finanziabilità che permetta di stabilire la copertura finanziaria pluriennale del piano strategico, attingendo da una pluralità di fondi messi a disposizione dai vari partners.

Gli organi di coordinamento dovranno avere una struttura a geometria variabile, in cui includere gli attori via via rilevanti nel corso della gestione del piano, questo comporta la necessità di una struttura leggera e

flessibile. Dobbiamo ricordare che la configurazione organizzativa e l'assetto di corporate governance saranno una delle cause della capacità implementativa del piano, permettendo il confluire degli attori privati e pubblici e delle relative risorse, tuttavia non sempre necessariamente le funzioni di leadership del piano verranno a coincidere con le funzioni di coordinamento e gestione dello stesso.

Altro elemento particolarmente importante è la capacità di coinvolgere nella definizione ed attuazione del piano i dirigenti e i funzionari nei settori interessati, con una distribuzione di responsabilità orizzontale.

Indiscussa è la centralità dell'amministrazione pubblica, quale garante dell'interesse pubblico, nella definizione e nella gestione del piano, in cui dovranno essere integrati i diversi livelli di pianificazione, anche nel tentativo di garantire una continuità dell'azione nonostante il possibile mutare delle maggioranze.

In quest'ottica acquista rilevanza la capacità di comunicazione non solo interna, ma anche esterna.

Il proiettare sull'utenza in particolare e sui cittadini in generale i risultati già raggiunti e gli obiettivi che si vuole raggiungere, oltre a premiare nell'immediato da un punto di vista elettorale, vincola in un certo senso l'azione delle future maggioranze, se non altro per la violazione delle speranze create.

La legittimazione della classe politica e dell'ente in generale è legata in parte alla capacità di generare un "valore" riconoscibile e misurabile per la comunità. Questo "valore" misurabile, con una logica di reporting interaziendale di "filiera" di produzione, dovrà essere elemento di sviluppo del consenso.

L'interagire tra consenso e sviluppo di una strategia di comunicazione dovrà già avvenire al momento del coinvolgimento dei diversi attori sociali nella definizione degli obiettivi e delle relative priorità, nonché nelle scelte delle necessità di finanziamento. Come osservato il coinvolgimento iniziale degli stakeholder mediante strumenti formalizzati, evita in prospettiva delle resistenze legali che finiscono per sbilanciare i

piani strategici drenando risorse da usi produttivi ad usi improduttivi, quali conflitti legali e attività di lobbying (Sharma e Henriques).

In questa logica è di aiuto la diffusione del bilancio di mandato che permette, tra l'altro, l'emergere della continuità o discontinuità delle politiche attuate rispetto alle scelte operate dalle precedenti amministrazioni e i motivi che hanno indotto a tale condotta.

## BIBLIOGRAFIA

.  
  
D. Cristofoli, La Governance di network complessi: principi e strumenti, in "Economia & Management", 49 - 53, 2/2005;  
  
.



E. Guarini, Accountability e Comunicazione del “Valore” negli Enti Locali, in *Economia & Management*, 38 - 39, 2/2001;

.

E. Guarini, Trasparenza, responsabilità e reporting: le prospettive per i governi centrali e locali, in *“Economia & Management”*, 35 - 41, 1/2002;

.

C. Nidasio, La pianificazione strategica nel governo locale: scelte d’investimento e reti pubblico-privato, in *“Economia & Management”*, 79-93, 2/2006;

.

C.M. Wheeland, Implementing a community- wide strategic plan. Rock Hill’s Empowering the vision 10 years later, in *“American Review of Public Administration”*, Vol. 33, n.1, March, pp. 46-69.

<https://www.diritto.it/la-gestione-strategica-nei-comprensori-territoriali/>