

Piano Strategico Comune di Marcalagonis



# Piani Strategici in Italia e casi studio

Incontro Formativo

**Marcalagonis, 13 Settembre 2007**

Arch. Chiara Campo

- Nei piani strategici italiani  
sono prevalenti i seguenti temi:
- sicurezza
  - miglioramento della qualità urbana
  - qualità ambientale
  - sviluppo delle infrastrutture
  - nuovi modelli di welfare
  - miglioramento dei rapporti economici
  - nuove forme di gestione dei servizi e della mobilità  
di area vasta

**In molti casi sono particolarmente accentuate  
strategie legate allo sviluppo economico, del  
turismo, del tempo libero e della cultura**

Talvolta i piani nascono per l'emergere di qualche nuovo problema o per la necessità di creare consenso rispetto a scelte difficili su cui si temono veti o situazioni di stallo (riconversione di aree industriali dimesse, nuove opere infrastrutturali, grandi eventi ecc).

**Il piano strategico ha l'obiettivo di evitare conflitti, spaccature e tensioni sociali, di migliorare l'azione amministrativa, di rendere le scelte più efficaci e rispondenti a bisogni emergenti**

Poco ricorrenti appaiono altri temi “più scomodi”, su cui è più difficile ottenere scelte condivise  
(es. localizzazione di impianti di depurazione delle acque e di smaltimento dei rifiuti)

**lotta contro le povertà, al disagio sociale, alla  
segregazione residenziale di fasce deboli e  
marginali della popolazione (immigrati, anziani,  
nuovi poveri)**

**Il Piano strategico deve  
essere selettivo o inclusivo?**

In taluni casi si trovano abbozzati nuovi modelli istituzionali nel rapporto fra enti e livelli di governo e di possibile decentramento amministrativo

in altri si ipotizza la riorganizzazione dell'ente pubblico attraverso una diversa articolazione delle ripartizioni e delle competenze in funzione di una concreta attuazione dei macro-obiettivi individuati

# **Punti di criticità**

**Nei casi italiani di pianificazione strategica  
emerge come l’elaborazione di linee di indirizzo  
non sia sempre stata all’altezza delle aspettative  
di innovazione**

**Bisogna prestare attenzione inoltre a non dilatare eccessivamente i tempi e le modalità di costituzione dei tavoli di concertazione**

occorre evitare che lo stato di indeterminazione possa provocare difficoltà e frustrazione negli attori conducendo ad abbandoni e rinunce

rischi connessi ad una concertazione “finta” e vuota di contenuti o ad idee di sviluppo senza aderenza alla realtà e quindi senza presupposti di successo

**Non si può far assumere al piano strategico  
delle capacità taumaturgiche o considerarlo il  
punto di reversibilità di tutte le problematiche  
esistenti**

**Non esistono ricette “magiche”, precostituite o valide dappertutto, occorre un’invenzione, un’intuizione**

**Occorrono risultati che generano fiducia (per evitare crisi credibilità strumento e in generale del ruolo delle politiche/istituzioni pubbliche)**

in molte occasioni le potenzialità non sono riconosciute dai soggetti locali e non si ha coscienza di come possono tradursi in attività economiche

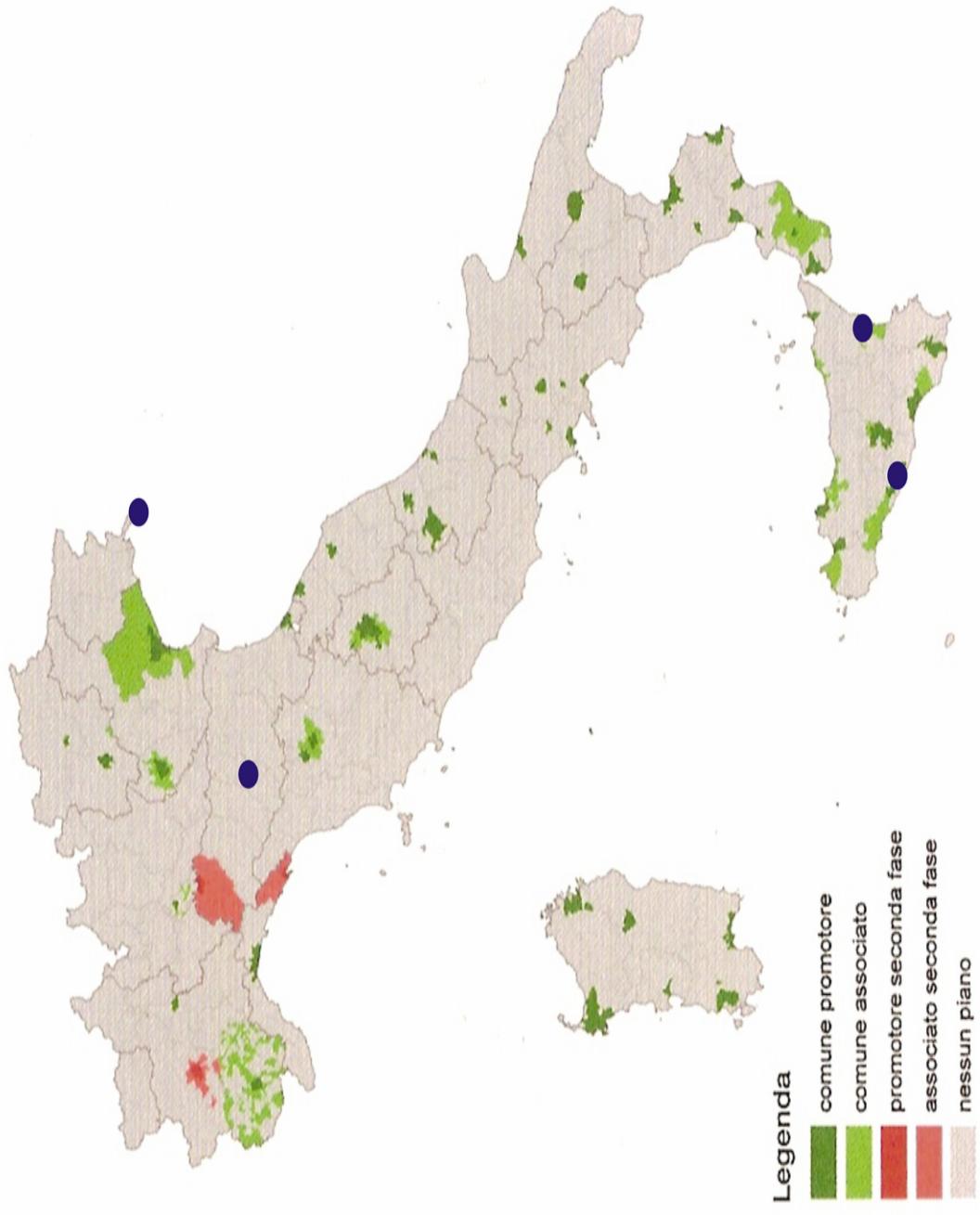
**Un piano strategico non nasce dal nulla, è  
spesso l'esito di un percorso di riflessione sul  
cambiamento e il futuro di un territorio**

# Pianificazione strategica

## Casi di studio

### Trieste, Modena, Catania, Agrigento

# Esperienze di Pianificazione Strategica



Fonte: INU, *Rapporto dal Territorio 2005*

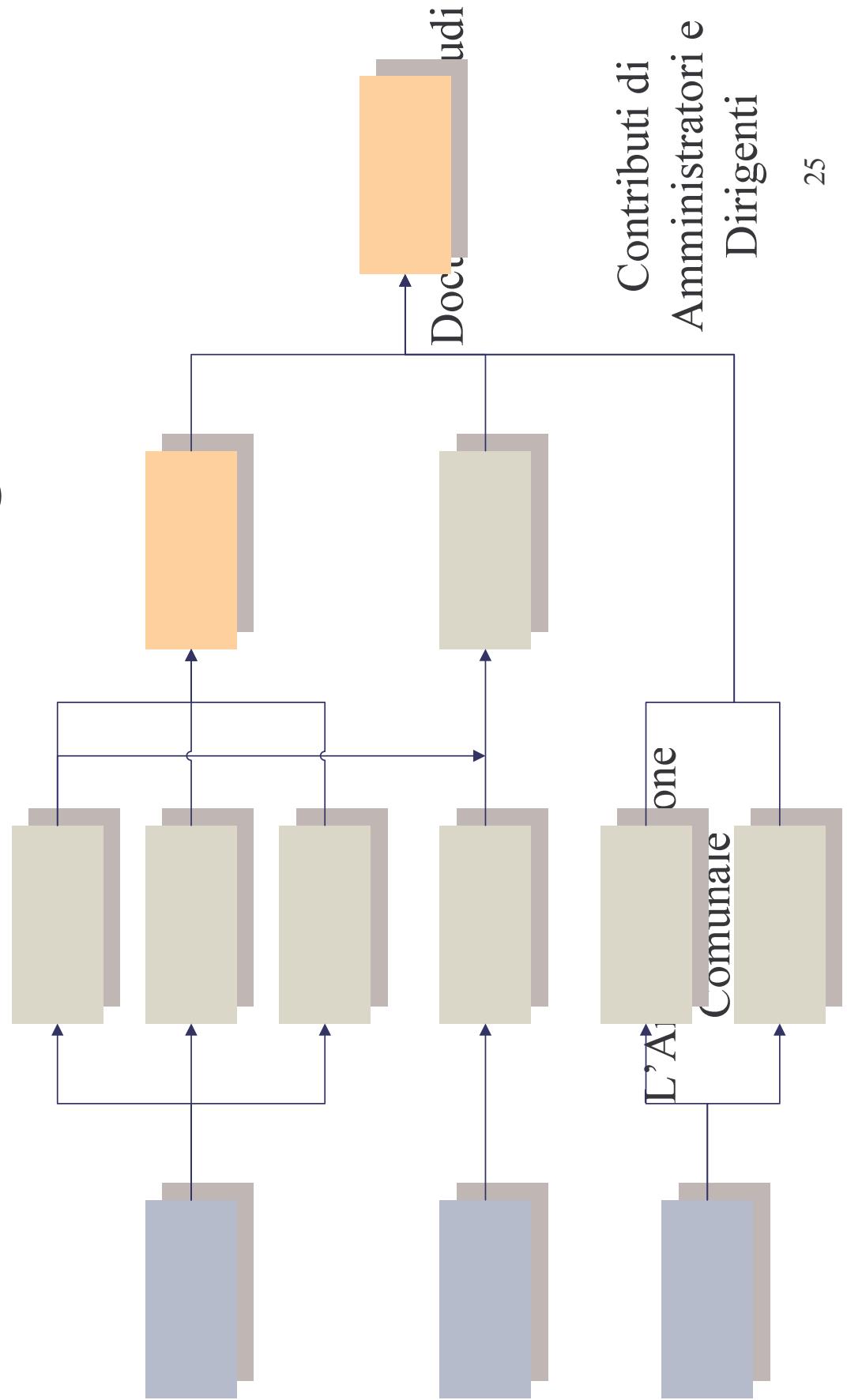
## Esperienze di Pianificazione Strategica

- Casi avanzati – Torino e Firenze – entrati in fasi maggiormente operative:
  - **Costituzione di apposite organizzazioni** (Torino Internazionale e Firenze 2010) con lo scopo di promuovere l’attuazione del Piano svolgendo attività di coordinamento, stimolo e monitoraggio.
- Realtà – Torino, Piacenza e La Spezia – in cui si è avviata una **seconda fase di pianificazione strategica**:
  - Esempi di pianificazione strategica intesa come processo di natura adattiva che sappia adeguarsi al mutare delle condizioni endogene ed esogene.
- Realtà di medie dimensioni – Trento, Perugia, Venezia, Cuneo, Verona
  - in cui procede efficacemente il processo di pianificazione strategica.

# Casi di studio

- **Modena:**  
(2003-2004)
- **Catania:**  
(2006-2007)
- **Agrigento:**  
(2006-2007)
- **Trieste:**  
(1999-2000)

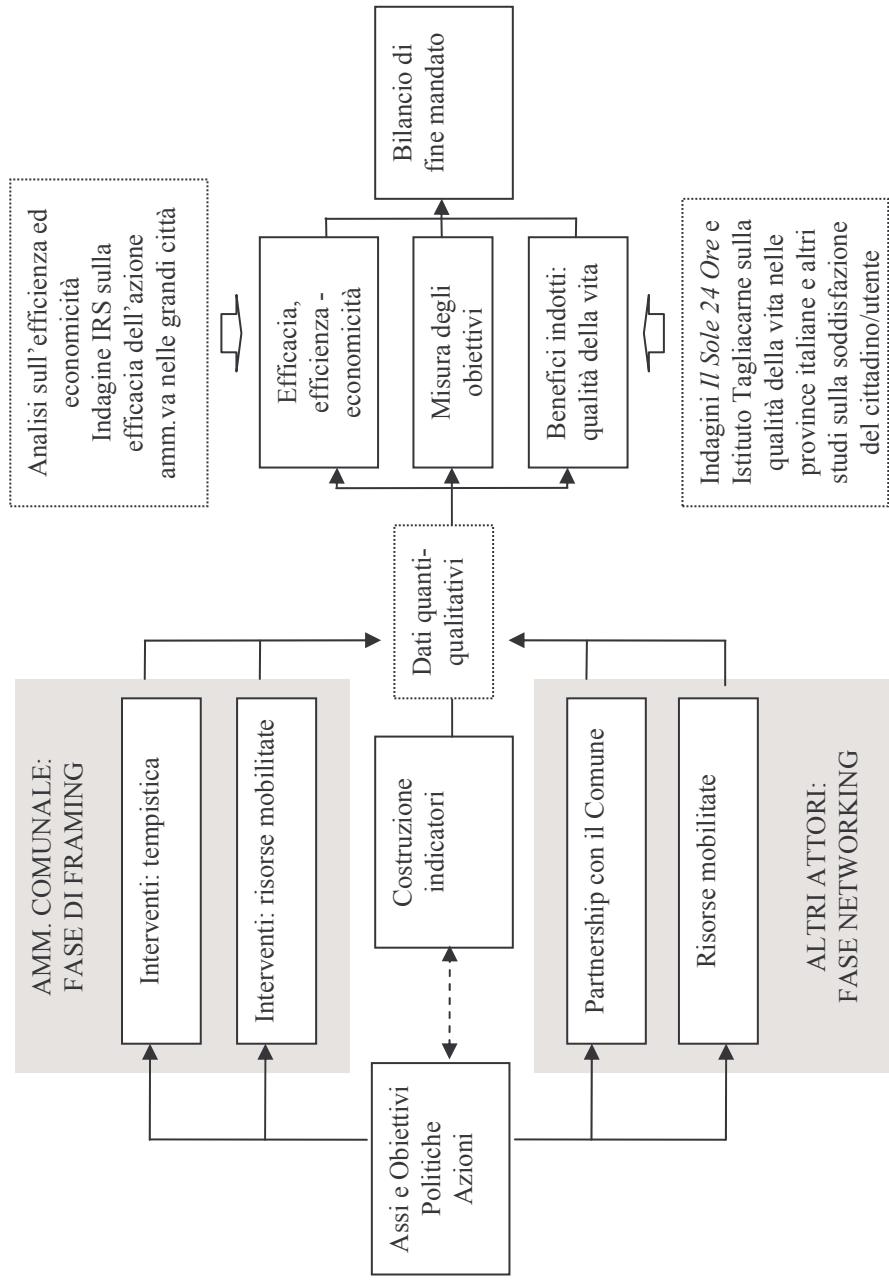
# Percorso metodologico



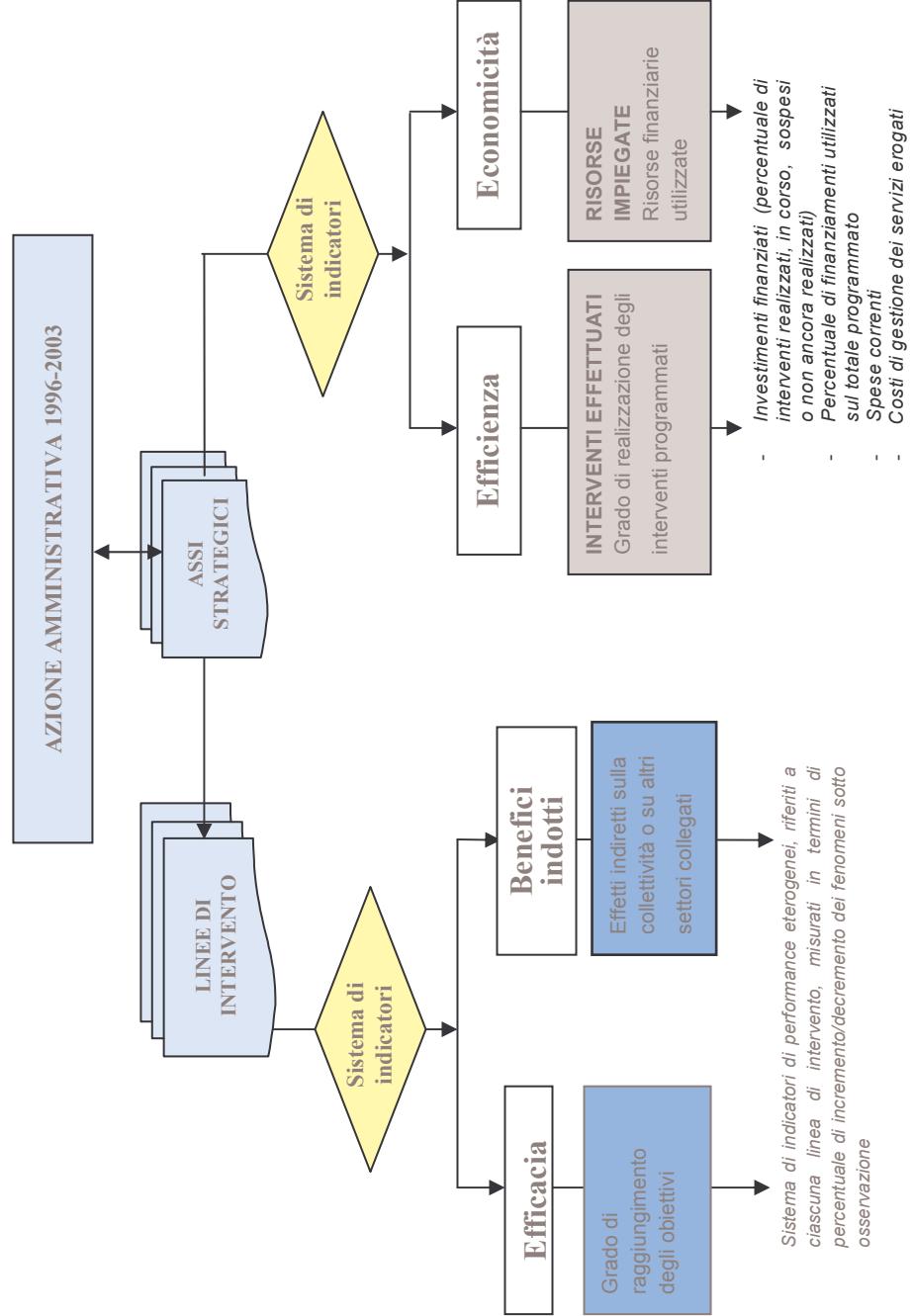
# Bilancio sociale / di fine mandato

- Espressione dell'accento sulla “cultura dei risultati”.
- La rendicontazione e la pianificazione strategica sono attività connesse:
  - il Bilancio Sociale / di fine mandato è valorizzato dallo sbocco nel Piano Strategico;
  - il Piano Strategico richiede una verifica delle strategie in atto cui il Bilancio Sociale assolve nel modo più compiuto.
- In una prospettiva di continuità di governo è opportuno che la costruzione di un Piano Strategico si avvalga del Bilancio Sociale.

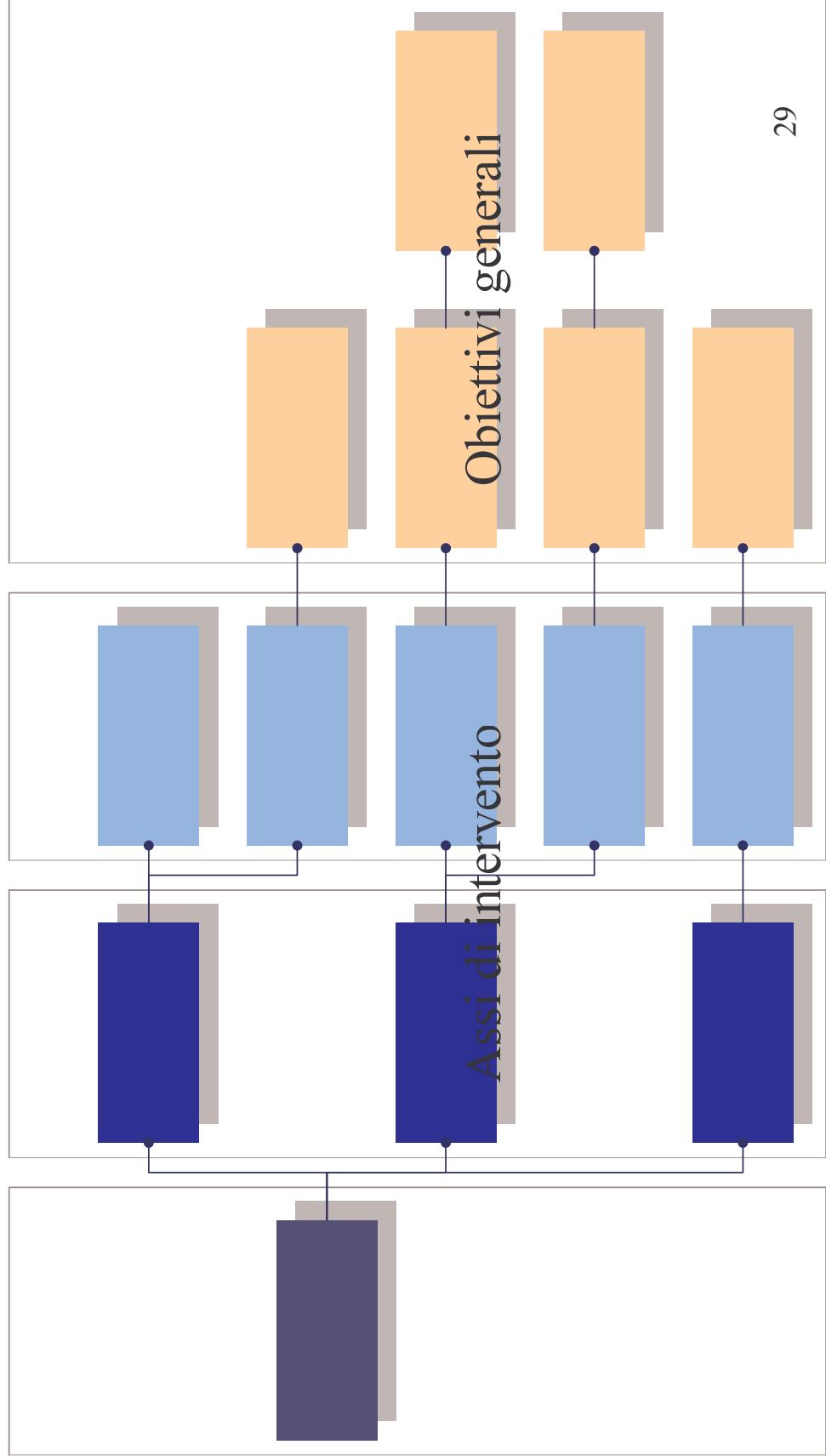
# Modello di valutazione: il caso di Trieste



# Modello di valutazione: il caso di Modena

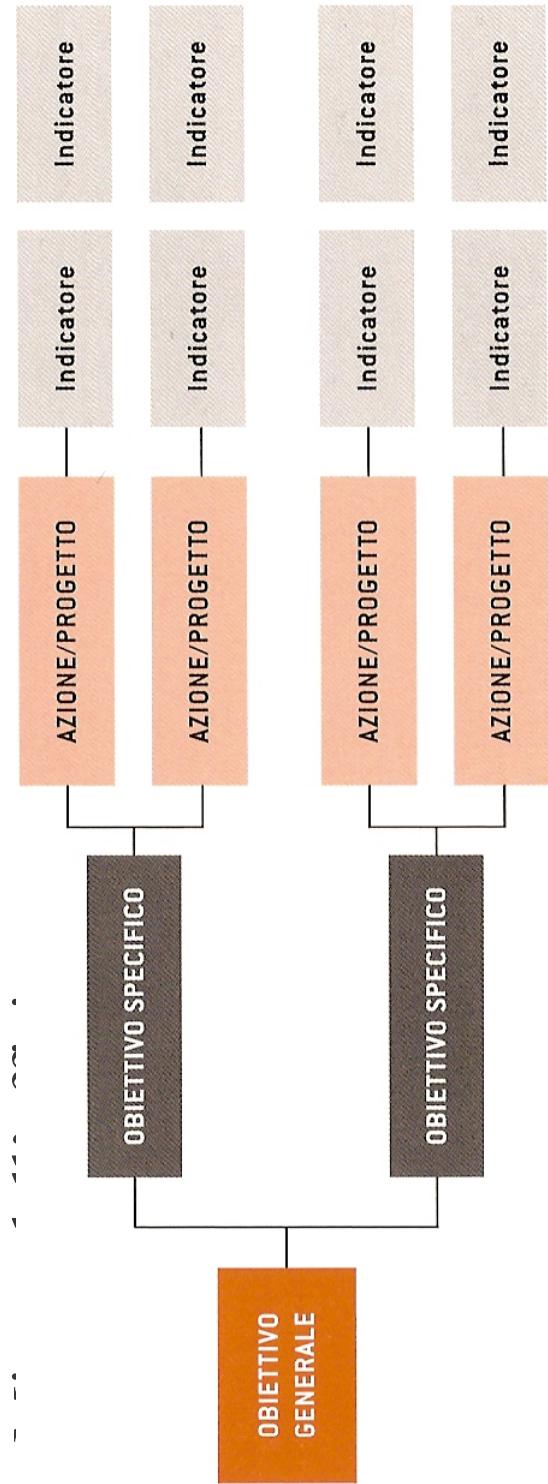


# Analisi tassonomica



# Sistema di indicatori

- Definizione di un sistema di indicatori atti ad esprimere:
  - Misura dell'efficacia;
  - Misura dei benefici indotti;



# Efficienza ed economicità

- L'analisi dell'**efficienza** si basa su:
  - Gli investimenti effettuati per assi e linee di intervento;
  - Le risorse impiegate, in investimenti (per assi e linee di intervento) e in spese correnti (per assi).
- L'analisi dell'**economicità** si riferisce ad una serie di **servizi monitorati** e si basa su:
  - Grado di copertura dei costi (entrate/costi);
  - Grado di disavanzo per servizio (solo per le linee di intervento su cui esiste un monitoraggio dei costi).

# Efficienza ed economicità

Indicatori	Fonti	Indicatori specifici	1994	1999	totale mandati	[1999-1994] /1994 x 100
<b>ASSE - I EFFICIENZA ISTITUZIONALE</b>						
<b>Obiettivo 11 Riorganizzazione delle strutture amministrative</b>						
<b>Misura obiettivo</b>						
% di strutture su cui intervenire rispetto al totale; fine mandato/inizio mandato						
% di strutture su cui si è intervenuto rispetto al totale						
% di dipendenti partecipanti ai programmi di formazione professionale						
tempi di sviluppo procedimenti; fine mandato/inizio mandato						
<b>Indicatori efficienza</b>						
% interventi realizzati o in corso	Fonte: Uffici tecnici comunali	- % interventi realizzati rispetto ai programmati [nel corso dei due mandati]	70,6			
		- % interventi in corso rispetto ai programmati [nel corso dei due mandati]	17,6			
n. interventi non realizzati rispetto ai programmati	Fonte: Uffici tecnici comunali	- % interventi non realizzati rispetto ai programmati	11,8			
		- % interventi con progettazione avviata o conclusa sugli interventi non ancora realizzati [nel corso dei due mandati]	100,0			

# Monitoraggio e valutazione

- L'insieme degli indicatori è stato scelto al fine di creare un vero e proprio sistema di monitoraggio:
  - Processo di verifica *ex post* della **conformità dei risultati sugli obiettivi iniziali**, definiti come obiettivo nell'attività programmatica dell'Amministrazione;
  - Base comune per effettuare **confronti tra città**;
  - I criteri impiegati per selezionare gli indicatori sono costituiti da **significatività** rispetto all'obiettivo; **rapresentatività** del parametro; facile **misurabilità** su base quantitativa; elevata **reperibilità** a livello (disponibilità di banche dati); adeguata **standardizzazione** su base nazionale; **confrontabilità** dei risultati a livello europeo.

# Sviluppo del Piano Strategico

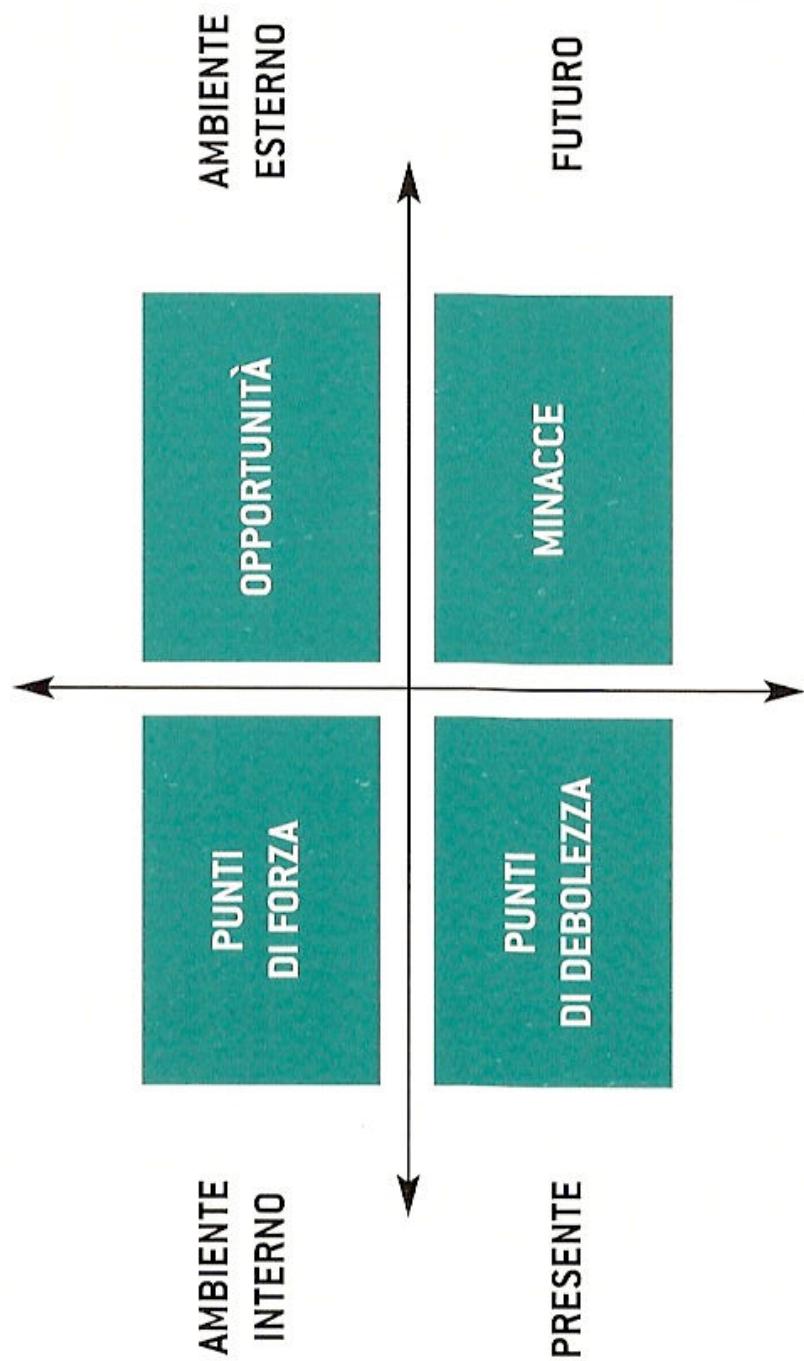
Concezione della pianificazione strategica quale **contributo rivolto al futuro** e formato da molteplici componenti

Analisi critico-interpretativa al fine di esplicitare i punti di forza e di debolezza, unitamente alle opportunità e alle minacce;

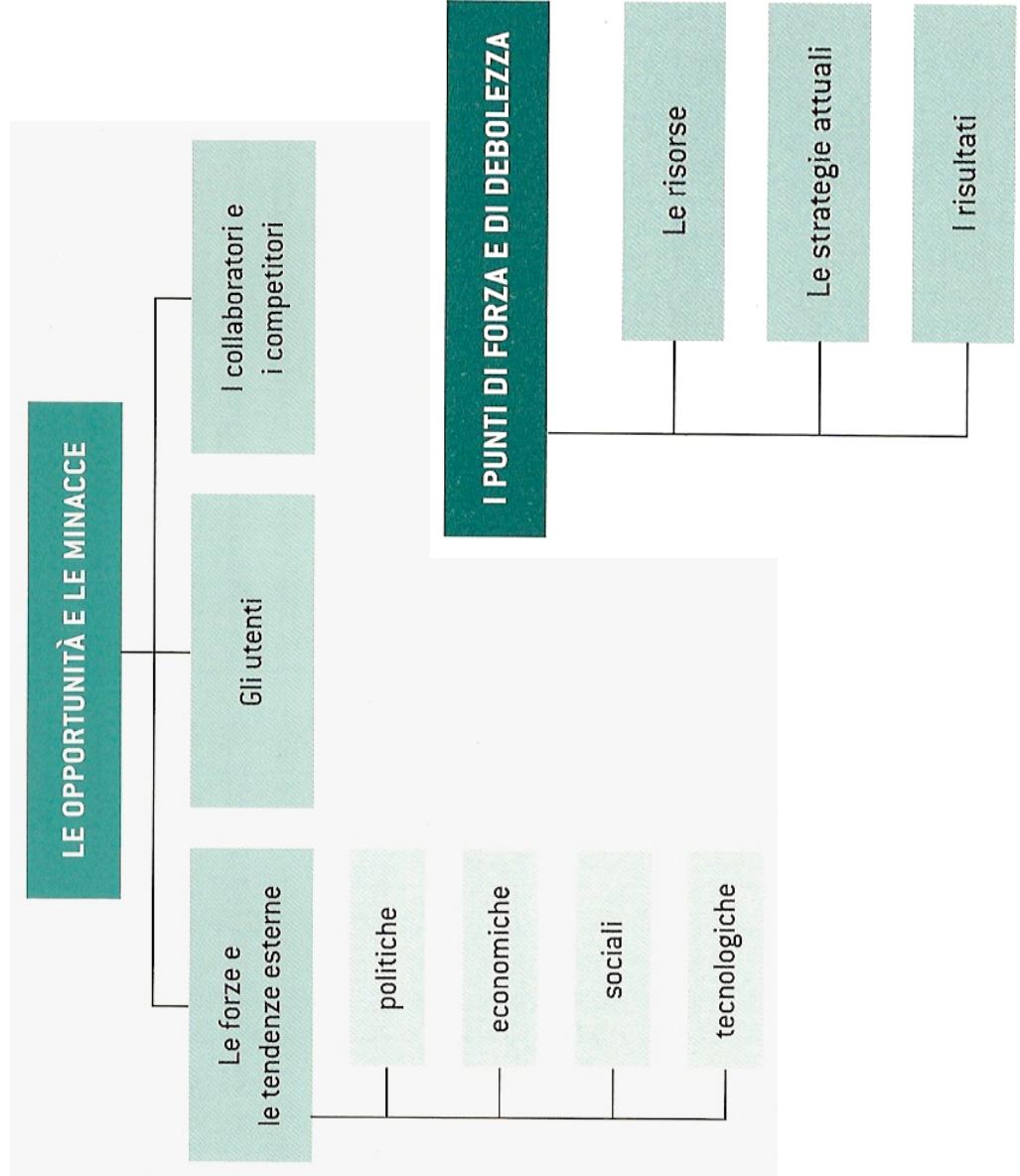
- Elementi di continuità dell'azione amministrativa (i progetti definiti e gli investimenti attivati).
- Prefigurazione della vision of success (le visioni emergenti dallo studio).
- Formulazione degli obiettivi, delle strategie, e delle azioni nei programmi di medio periodo.
- Individuazione e coordinamento degli stakeholders.

# Analisi Swot

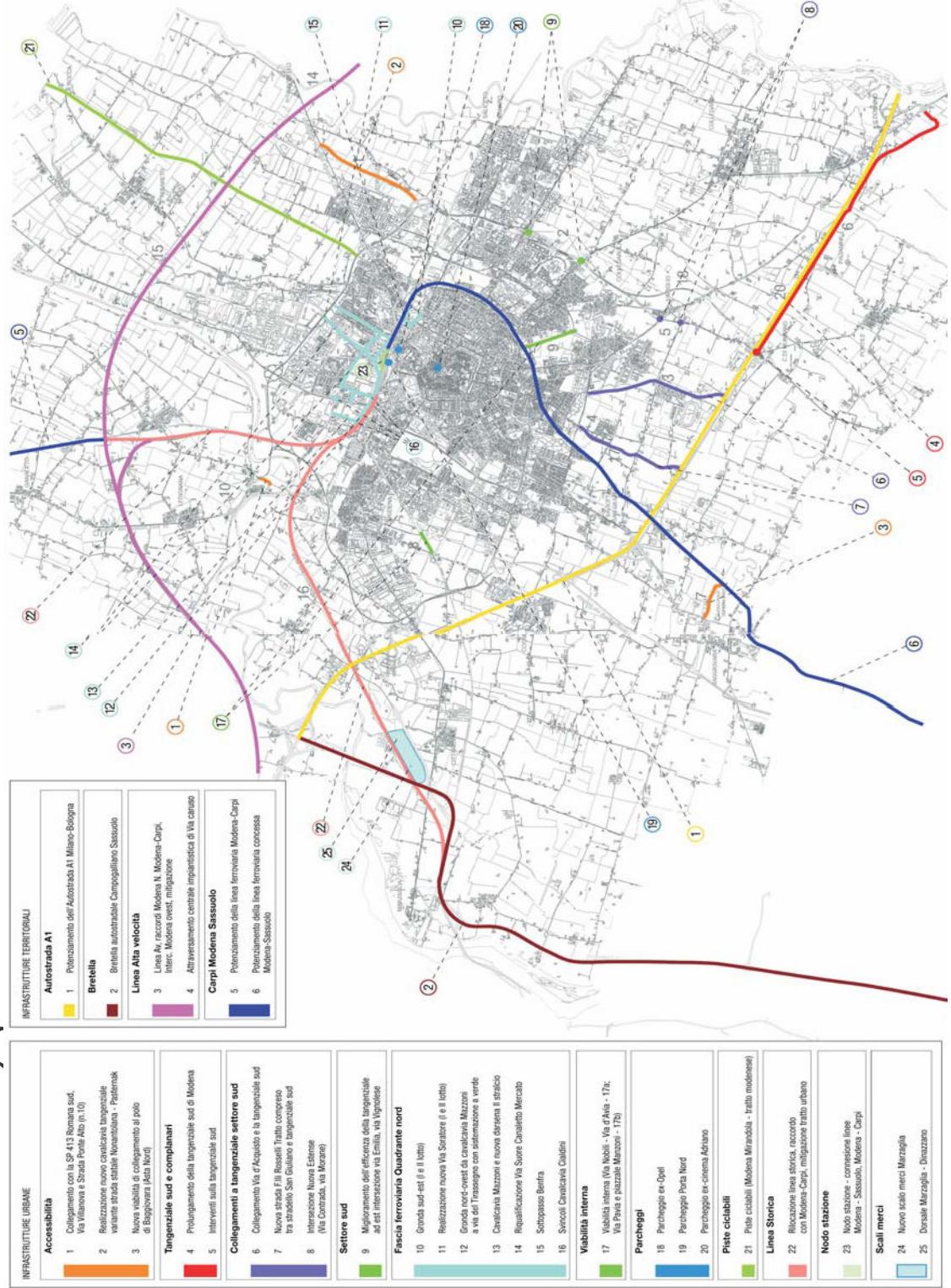
## SWOT ANALYSIS



# Analisi Swot



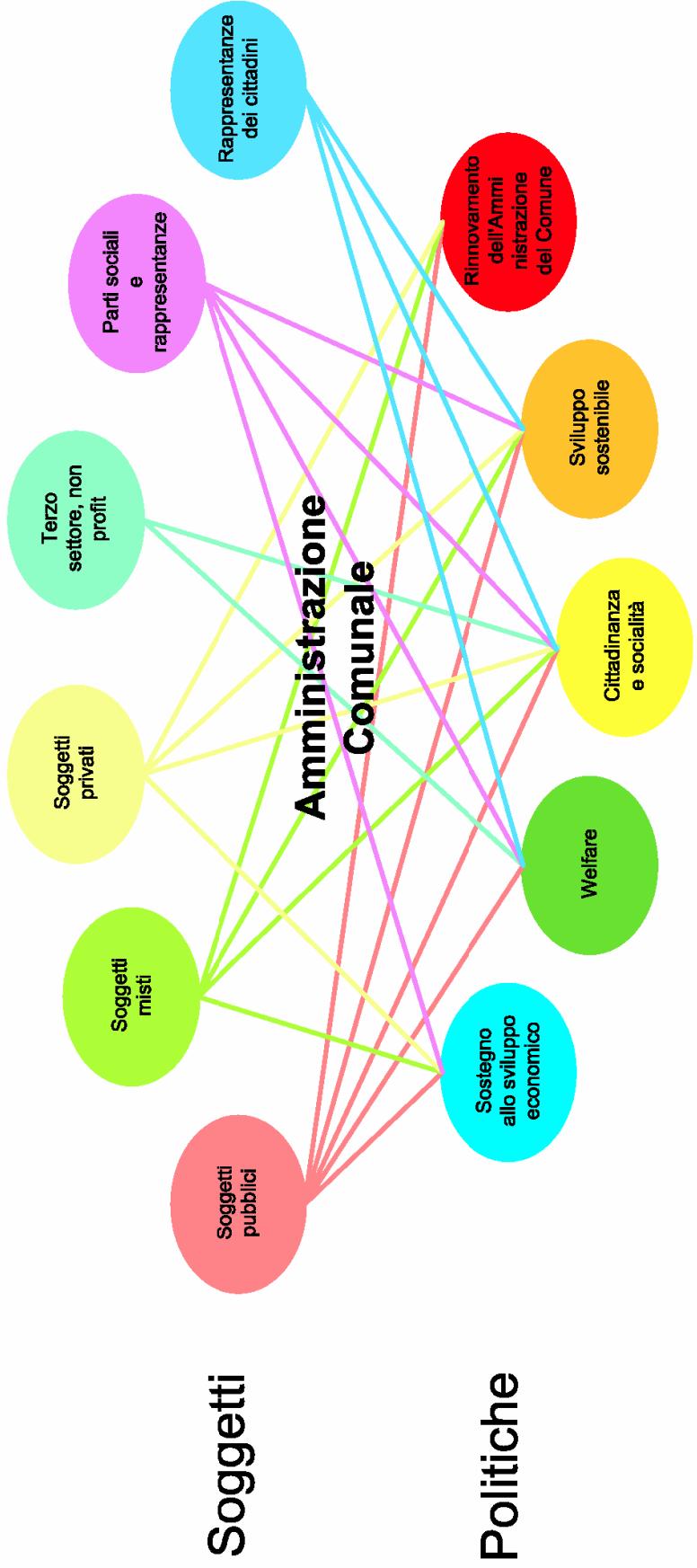
# Progetti e investimenti



# Progetti e investimenti

Denominazione	Soggetto competente della realizzazione	Costo totale progetto*	Fonte	Finanziamenti disponibili (migliaia di euro)			Risorse ancora da reperire	Anno					
				Altri soggetti privati	Comune	Soggetti pubblici							
<b>OPERE INFRASTRUTTURALI DI RILEVANZA NAZIONALE E REGIONALE CHE INTERESSANO IL TERRITORIO COMUNALE</b>													
<b>INFRASTRUTTURE VIARIE</b>													
A1 1. Potenziamento dell'Autostrada A1 Milano-Bologna	Soc. autostrade per l'Italia	63.406	Soc. Autostrade	0	63.406	0	63.406	2015					
Brebbia 2. Brebbia autostradale Campogalliano-Sassuolo	Atlas	113.600	Sistema	0	84.000	0	84.000	29.600					
<b>INFRASTRUTTURE FERROVIARIE</b>													
<b>Linea AV</b>													
3. Linea AV, raccordi Modena-N. Modena-Carpi, interc. Modena ovest, mitigazioni	Tav	500.000	Tav	0	500.000	0	500.000	0					
4. Attraversamento centrale impiantistica di via Caruso	Comune	18.299	Comune	0	18.299	0	18.299	0					
<b>Linea Modena-Carpi</b>													
5. Potenziamento della linea ferroviaria Modena-Carpi	Rfi	41.500	Rfi	0	41.500	0	41.500	0					
<b>Linea Sassuolo-Modena</b>													
6. Potenziamento della linea ferroviaria concessa Modena-Sassuolo	Atcm	17.867	Atcm	0	17.867	0	17.867	0					
<b>OPERE INFRASTRUTTURALI DI RILEVANZA URBANA E PROVINCIALE CHE INTERESSANO IL TERRITORIO COMUNALE</b>													
<b>INFRASTRUTTURE VIARIE</b>													
<b>Accessibilità</b>													
1. Collegamento con la SP 413 Roma Sud, via Villanova e Strada Ponte Alto (n. 10)	Comune	2.586	Comune	1.284	1.302	0	2.586	0					
2. Realizzazione nuovo casellocavalcante tangenziale variante strada statale Nonantola - Pastermaki	Consorzio att. prod. Abe e servizi	7.750	Comune	3.893	3.857	0	7.750	0					
3. Nuova viabilità di collegamento al polo di Baggiovara (Asa nord)	Ausl	3.586	Comune	0	3.586	0	3.586	0					

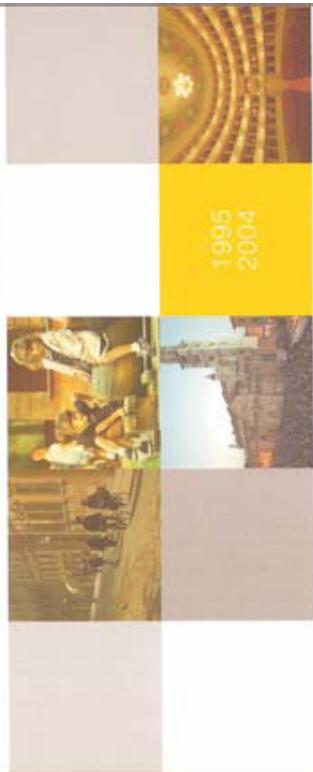
# Attori, partnership, politiche



# Diffusione dei risultati

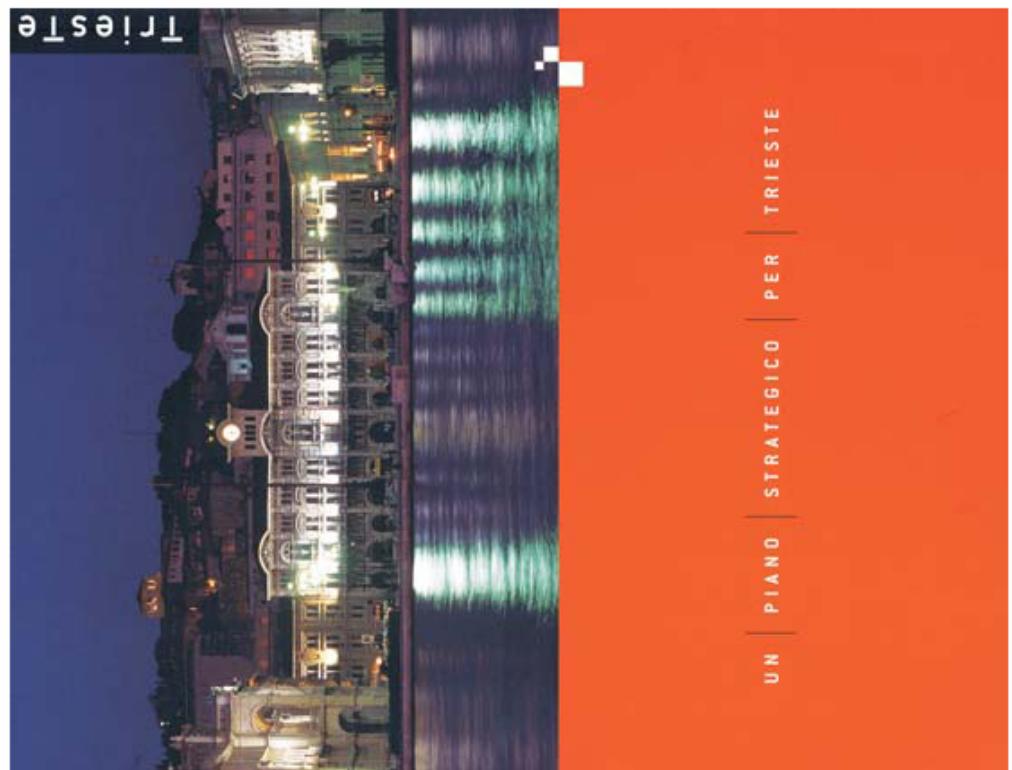


COMUNE DI UDINE



un decennio di scelte

Bilancio Sociale di mandato  
per un Piano Strategico della città



# Termini chiave

- Volontarietà:
  - Si tratta di uno strumento volontario la cui redazione non è prevista da leggi o regolamenti.
- Flessibilità:
  - Approccio innovativo alla pianificazione che si differenzia dalla rigidità propria degli strumenti tradizionali.
- Competitività:
  - Si propone di fornire risposte al tema della crescente competitività tra città e territori nell'ambito dell'economia globale.
- **Partecipazione:**
  - Strumento di **programmazione partecipata, attiva e consapevole**, di tutte le componenti locali di carattere economico, sociale, culturale, istituzionale o di altra natura.

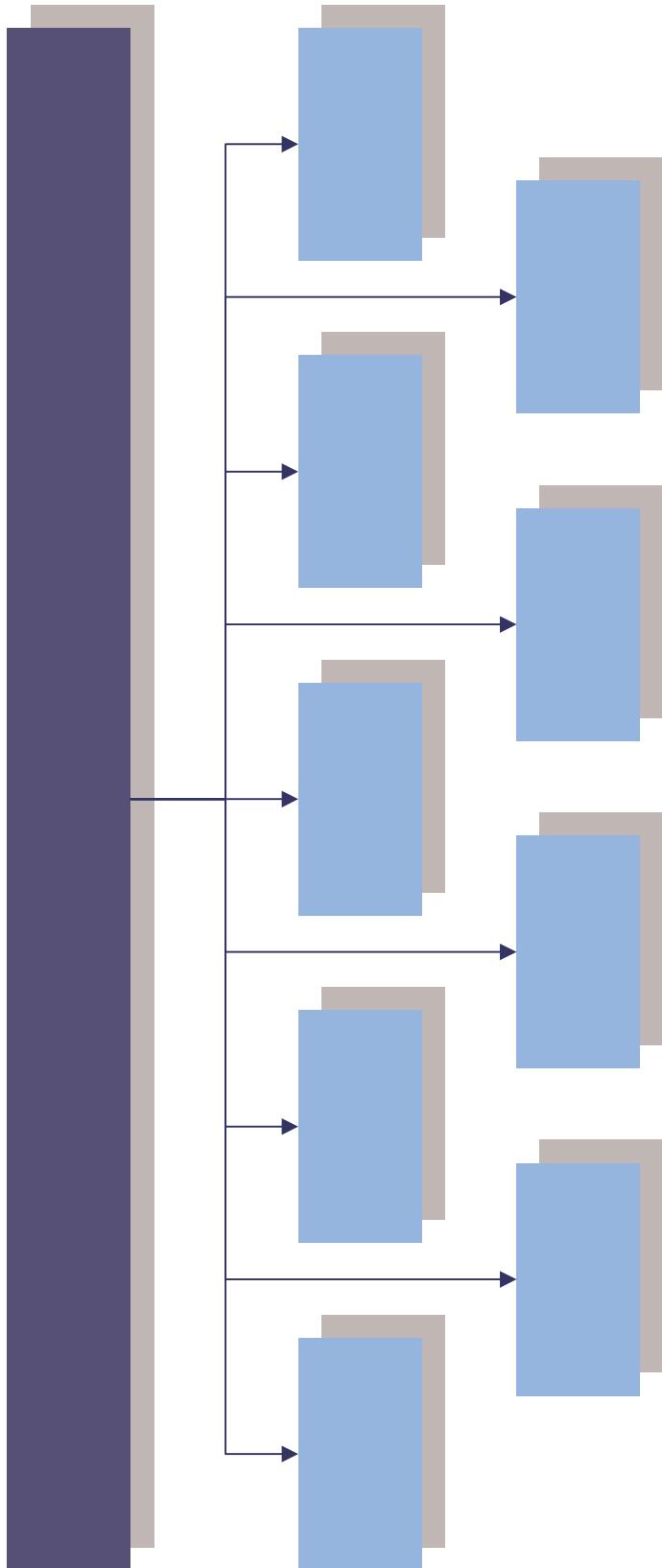
# Ascolto strutturato e partecipazione

- Ascolto, partecipazione e confronto nella fase preliminare:
  - Metodo delle **interviste**, a singoli e a gruppi, finalizzate a supportare la ricostruzione del quadro conoscitivo del territorio;
  - Leadership di **animazione e coordinamento** del comitato promotore, “annuncio” e supporto dell’idea del piano strategico da parte del soggetto proponente;
  - Attivazione del **Forum**;
  - Attivazione di workshop tematici (**tavoli tematici di confronto**);
  - **Piano di Comunicazione** quale strumento di tipo bidirezionale (flusso di informazioni e *feedback*).

# Tavoli tematici di confronto

- **Attivazione** dei tavoli:
  - I tavoli di confronto coinvolgono tutti i soggetti partner e portatori di interessi **che hanno manifestato la volontà di contribuire** alla individuazione di una strategia di sviluppo condivisa.
- **Organizzazione** della conduzione:
  - Un coordinatore (figura professionale significativa con riferimento ai temi strategici in discussione), esperti dei settori, facilitatori e animatori dello scambio e del confronto.
- **Strumenti di democrazia deliberativa:**
  - Protocolli di intesa, patti istituzionali, accordi di programma, conferenze di servizi.

# Agriporto: I tavolo



- **Finalità:** individuare una nuova “missione” condivisa fra l’azione amministrativa, l’università e il mondo del lavoro per promuovere la coesione e lo sviluppo socio-economico.

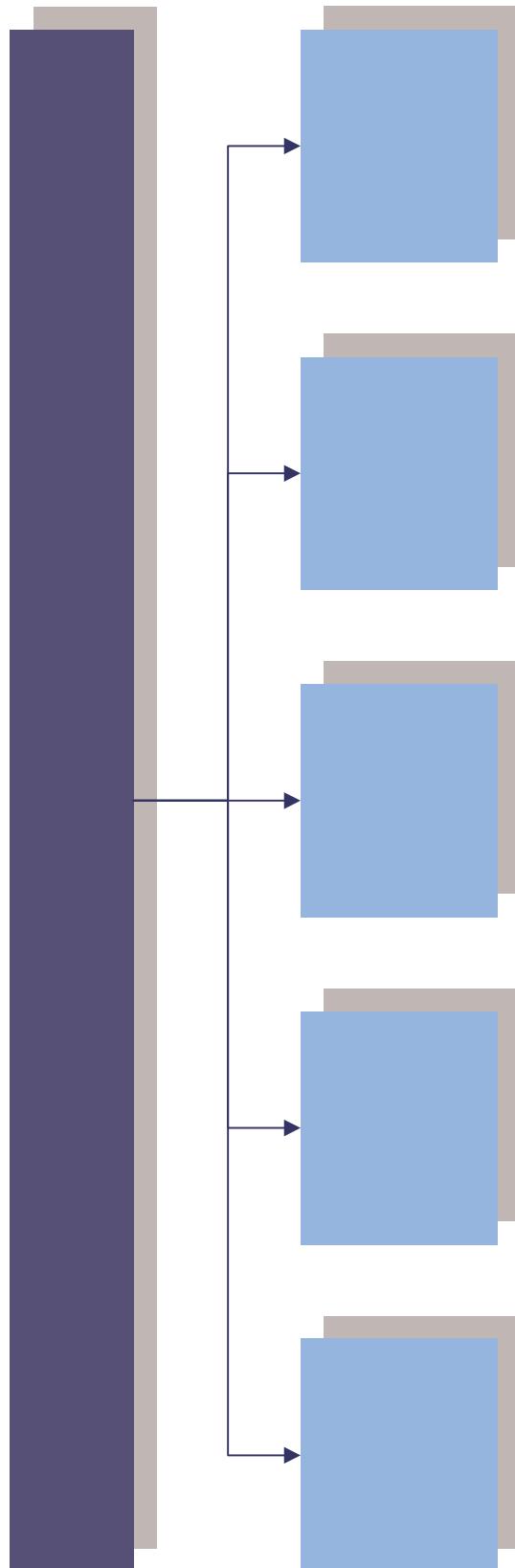
44

Promozione  
Imprenditorialità e

Innovazione

Svili

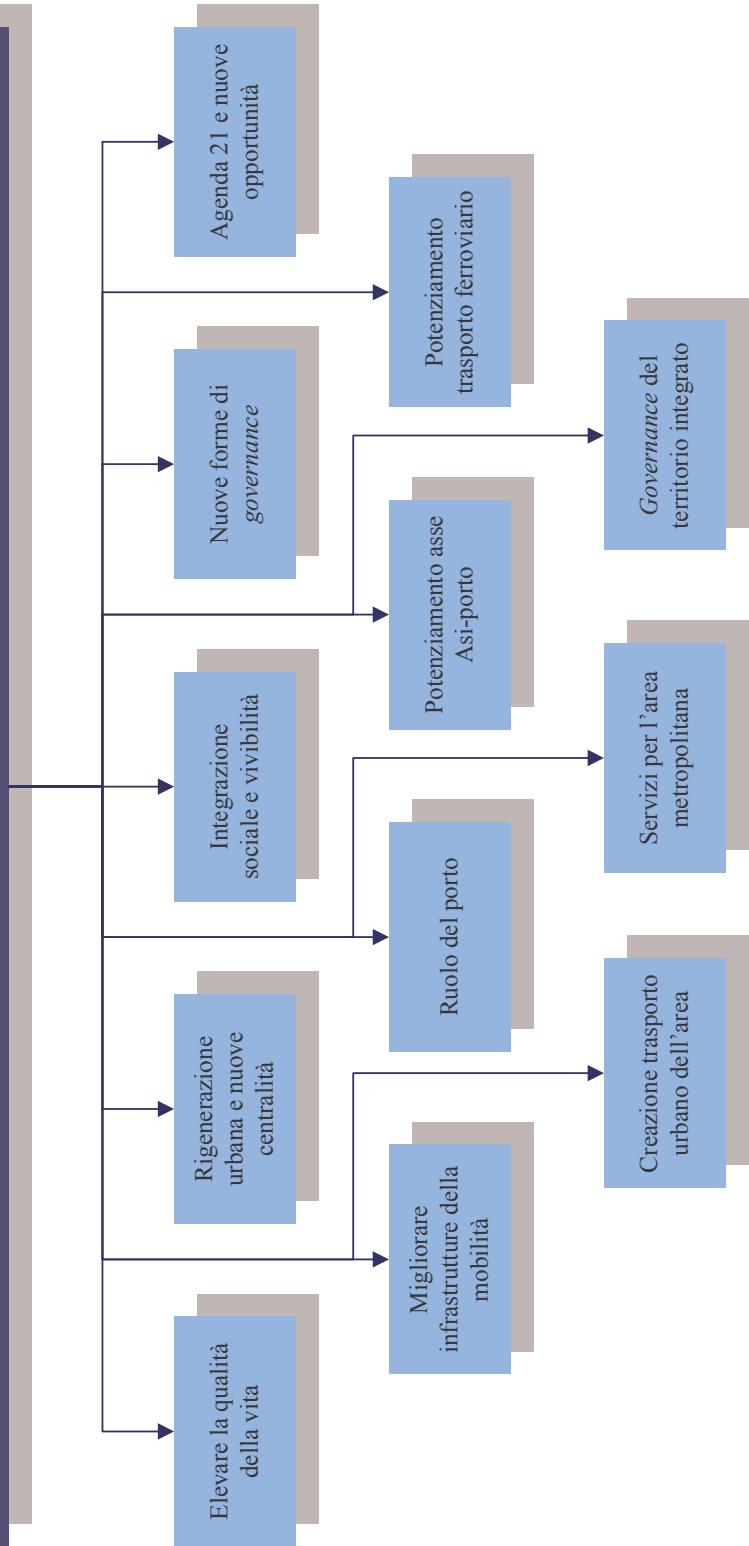
# Agrigento: Il tavolo



- **Finalità:** individuare una nuova e condivisa “missione” di sviluppo turistico integrato che faccia leva sulle capacità attrattive dell’area.

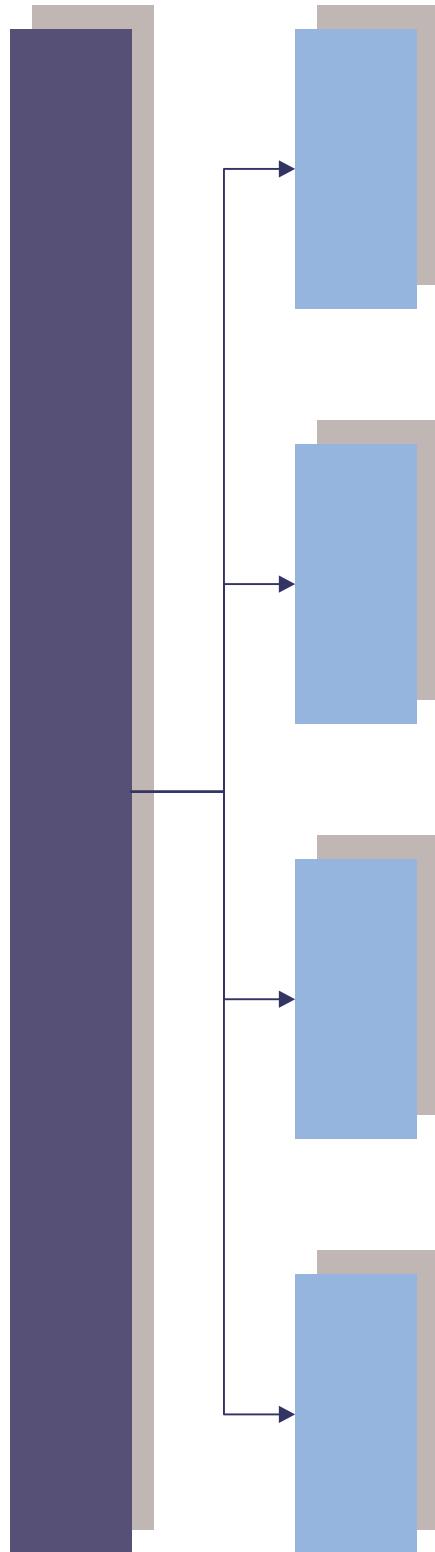
# Aggiornamento: III tavolo

“Potenziamento e sviluppo del sistema dei servizi e delle infrastrutture, a livello urbano e dell’area metropolitana”



- **Finalità:** individuare una nuova e condivisa “missione” di sviluppo infrastrutturale e dei servizi (potenziare la mobilità interna ed esterna).

# Agrigento: IV tavolo



- **Finalità:** individuare una nuova e condivisa “missione” di sviluppo e di riposizionamento complessivo sullo scenario internazionale.

# Catania: Piano Strategico e Masterplan

- **Piano Strategico:**
  - Documento “politico” che adotta una visione largamente condivisa della città, saldando i concetti della partecipazione, dell’innovazione continua e della governance (intesa come confronto e composizione degli interessi) e contiene
    - Gli attori, le risorse e le attività;
    - Gli obiettivi da raggiungere;
    - Le politiche, le strategie e gli interventi per conseguirli.
- **Masterplan:**
  - Documento “operativo” con il compito di
    - **Organizzare e mettere a sistema i molteplici progetti di sviluppo urbano** permettendo di gestirli in maniera unitaria e flessibile;
    - Gestire secondo principi sistematici il passaggio dagli obiettivi generali alle scelte strategiche e agli obiettivi specifici, in linea con le azioni organizzative e operative per l’attuazione dei programmi e dei progetti.

# Elementi propedeutici

- Il processo di pianificazione strategica e la progettazione del Masterplan della città metropolitana di Catania sono stati preceduti da:
  - Attivazione di un Osservatorio Socio-Economico;
  - Redazione di un **documento sulle linee strategiche della città metropolitana**, richiesto dalla Regione Siciliana per accedere ai fondi POR.
- Nell'ambito delle linee strategiche adottate per la Città Metropolitana dovevano trovare un'adeguata collocazione e integrazione i **molteplici progetti pubblici e privati, già avviati o allo studio**, in gran parte frutto di iniziative separate.

# Linee strategiche della città di Catania

**MISSIONE:** Una città leader in Sicilia, che assume i luoghi della storia e della cultura, come matrice della sua identità e come segno distintivo e qualificante dell'intera città metropolitana, animata da processi di apprendimento continuo, luogo del vivere insieme gestito da una governance che richiede la collaborazione della comunità urbana per garantire la qualificazione continua delle sue strutture e funzioni e per rendere sostenibile lo sviluppo e migliore per tutti la qualità della vita.

**VISIONE:** Una città bella, colorata, pulita, sicura, competitiva, nel rispetto della sua identità culturale, dotata di una salda coesione sociale che permette alle differenti componenti culturali, sociali ed economiche di evolversi in armonia. Nodo di convergenza di interessi euro-mediterranei, centro regionale di servizi ed hub della Sicilia orientale per il commercio, i trasporti, l'educazione, la salute, l'innovazione, la cultura, la ricreazione, i servizi sociali e amministrativi.

I linea strategica

II linea strategica

III linea strategica

IV linea strategica

V linea strategica

Catania, città metropolitana sostenibile  
migliorare la qualità della vita in città  
consolidando il rapporto con le pertinenze nel  
rispetto dell'ambiente)

Catania, città sicura  
(accordare il rapporto di fiducia della  
collettività nell'istituzionalità e minimizzare il  
rischio di catastrofi naturali)

Catania, città accogliente  
(potenziamento dell'accezzabilità alla città, che  
potrebbe diventare un ponte che collegherà l'Europa  
ai paesi del Bacino del Mediterraneo)

Catania, città innovativa  
(potenziamento dell'Etna Valley con coinvolgimento  
del milleus locale)

1. rigenerazione urbana e  
orientamenti urbanistici di  
valenza strategica
2. miglioramento  
dell'offerta dei servizi pubblici  
e amministrativi
3. implementazione delle  
politiche ambientali e di  
miglioramento della qualità  
della vita
4. implementazione delle  
politiche di interconnessione  
della rete informativa e  
telematica metropolitana
5. dare centralità urbana  
alle periferie
6. miglioramento della  
mobilità urbana di merci e  
passengeri



1. definire le politiche per la  
sicurezza pubblica
2. massimizzazione delle  
misure di prevenzione dei  
rischi naturali
3. implementazione delle  
politiche scolastiche
4. implementazione delle  
politiche delle pari  
opportunità
5. promuovere spazi di  
incontro per la  
socializzazione di individui  
e di famiglie

1. potenziamento dell'offerta  
di servizi turistici e  
ricettivi
2. potenziamento delle  
infrastrutture dei trasporti
3. creazione di una rete che  
esalta il sistema locale di  
produzioni agricole,  
artigianali e di  
lavorazione di prodotti  
tipici

1. razionalizzazione e  
potenziamento  
dell'offerta commerciale  
della città
2. definizione della politica  
culturale della città
3. favorire il fenomeno  
dell'associazionismo  
culturale e sportivo
1. incentivazione delle attività  
produttive, soprattutto  
quelle tecnologicamente  
innovative, e dell'offerta  
pubblica e privata di servizi  
rari e innovativi
2. potenziamento delle attività di  
formazione  
nell'applicazione delle hi-  
tech
3. adozione di sistemi di qualità  
negli organismi pubblici e  
privati

# Integrazione di progetti e interventi

- Nel Masterplan di Catania confluiscono molteplici progetti previsti e in corso, (tenendo conto del loro grado di avanzamento, delle risorse disponibili, dei livelli di priorità; degli strumenti finanziari; dei tempi previsti e dei risultati attesi):
  - Progetti previsti nell’ambito del **Por Sicilia**, con riferimento all’intesa istituzionale Stato-Regioni e ai relativi **Accordi di Programma Quadro**, e con riferimento al Programma delle infrastrutture strategiche;
  - Progetti previsti nell’ambito di **strumenti di programmazione negoziata**.

# Integrazione di progetti e interventi

- Anche nel caso di Agrigento si avverte l'esigenza di utilizzare il processo di pianificazione strategica quale momento per integrare molteplici strumenti di programmazione avviati, tra cui in particolare:
  - Pit 34 “Valle dei Templi”;
  - Pir (progetto integrato regionale) “Reti per lo sviluppo locale”;
  - Contratto di Quartiere II;
  - Agenda 21.

# Catania e Agrigento: fasi del Piano

- Prima fase:
  - Diagnosi del territorio e **avvio del processo di costruzione del Piano Strategico.**
- Seconda fase:
  - **Prima individuazione e concertazione delle linee strategiche.**
- Terza fase:
  - Costruzione del **progetto definitivo di Piano Strategico.**
- Quarta fase:
  - **Pubblicizzazione e promozione del Piano.**
- Quinta fase:
  - **Assistenza all'implementazione del Piano.**

# Diagnosi del territorio

- Ricostruzione del quadro conoscitivo:
  - Analisi della **documentazione esistente**, con riferimento ai diversi temi e settori di politiche rilevanti per la costruzione del PS (pianificazione territoriale ed urbanistica, ambiente, mobilità e infrastrutture, sviluppo locale, ecc.);
  - Analisi delle **posizioni degli attori e ricognizione delle forme di partecipazione e concertazione tra soggetti diversi già attivate nel territorio in esame.**

# Macroambiti di analisi

- Macroambito **territoriale ed ambientale**:
  - Sistema geomorfológico, geomorfologico ed idrogeologico (condizioni di trasformabilità dell'uso dei suoli), sistema naturale-paesaggistico (valorizzazione del patrimonio naturale e storico), sistema urbanistico-insediativo (fabbisogni insediativi), sistema della mobilità e dell'accessibilità (condizioni di idonea accessibilità delle diverse parti del territorio e connessioni con l'esterno).
- Macroambito **economico e sociale**:
  - Principali caratteristiche e dinamiche in atto con riferimento a quattro quadri di indagine: demografico, economico produttivo, turistico e dei servizi-qualità della vita.
- Macroambito della **progettualità e della governance locale**:
  - Interviste orientate a raccogliere le posizioni degli attori rilevanti riguardo ai processi di trasformazione in corso, i loro obiettivi e strategie, le intenzioni di intervento.

## Strumenti: analisi di scenario

- La definizione di linee di azione sul territorio costituisce un'attività:
  - Fortemente orientata alla **prospettiva futura**;
  - In grado di influenzarne e plasmarne alcuni aspetti.
- Uno **scenario** rappresenta una ipotetica sequenza di eventi costruita focalizzando l'attenzione oltre che sulle **analisi oggettive** anche sulle **interpretazioni soggettive**.
- L'analisi di scenario permette la comprensione delle **differenti alternative di sviluppo** su cui operare una **selezione** oppure una **integrazione**.

# Obiettivi, assi, linee di azione, progetti

- L'elaborazione e valutazione degli scenari consentirà l'individuazione della ***vision*** quale “stato desiderato” del territorio.
- Dalla vision discendono una serie di **macro-obiettivi** da perseguire per colmare lo scarto tra stato attuale e prospettiva futura.
- Ciascun macro obiettivo viene ricondotto ad **assi e linee strategiche**, intesi come direzioni di marcia da seguire allo scopo di dare concretezza alla ***vision***.
- In tale contesto è opportuno individuare in maniera condivisa più azioni e progetti destinati ad assumere la valenza di **progetti “bandiera”**, ovvero espressione privilegiata dell’idea strategica di sviluppo del contesto locale.

# Piano di Azione

- **Competenze dell'Amministrazione:**
  - Politiche e interventi infrastrutturali più importanti ed urgenti da realizzare nei differenti ambiti strategici;
  - Forme più efficaci per una gestione coordinata.
- Possibili **partnership pubblico-privato:**
  - Azioni per definire i progetti chiave o “progetti bandiera”;
  - Definizione delle eventuali forme associative tra gli attori locali per l’implementazione.
- **Progetti complementari** che devono essere facilitati o finanziati affinché i soggetti privati esercitino al meglio le loro opportunità.
- Analisi di **pre-fattibilità dei progetti prioritari** al fine di legare la pianificazione strategica alla fase successiva del ciclo del progetto.

## Strumenti: sostenibilità e fattibilità

- Ambito tecnico:
  - Sostenibilità tecnica;
  - Sostenibilità territoriale e ambientale.
- Ambito economico:
  - Fattibilità economica;
  - Fattibilità finanziaria.
- Ambito procedurale:
  - Sostenibilità amministrativa e istituzionale.

# **Contatto**

Arch. Chiara Campo  
Mobile: 3404065797  
E mail: [ccampo@libero.it](mailto:ccampo@libero.it)  
[chiaracampo@gmail.com](mailto:chiaracampo@gmail.com)