

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GOVERNANCE TERRITORIALE

Prof. Luca Mazzara

Direttore Master in City Management

Università di Bologna

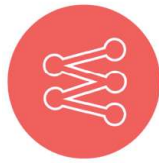
Dipartimento di Scienze Aziendali

Campus di Forlì

Città Metropolitana di Catania **Ottobre-Novembre 2025**

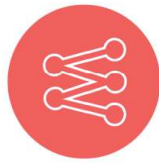
Temi di approfondimento

- **Urban Policy Making:** apprendere dalle esperienze internazionali
- **Nuovi scenari territoriali:** quale ruolo attendersi dalla PA?
- La **pianificazione strategica:** strumenti di *governance territoriale*
- Riscoprire il valore delle **strategie di sviluppo territoriale**



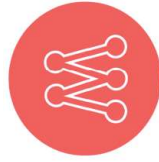
Temi di approfondimento

- 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



Urban Policy Making: apprendere dalle esperienze internazionali

La formulazione delle politiche urbane si riferisce al processo attraverso il quale i governi e altri portatori di interessi sviluppano e attuano politiche che influenzano le città e le aree urbane. Queste politiche coprono una vasta gamma di questioni tra cui alloggi, trasporti, sviluppo delle infrastrutture, sviluppo economico, sostenibilità ambientale, servizi sociali e sicurezza pubblica.



Urban Policy Making: fasi

1. Definizione dell'agenda: identificazione e identificazione delle questioni prioritarie che necessitano di attenzione nelle aree urbane. Ciò può essere influenzato da vari fattori come la domanda pubblica, gli ordini del giorno politici, le opinioni degli esperti e le sfide emergenti.

2. Formulazione delle politiche: sviluppo di proposte o piani specifici per affrontare le questioni identificate. Questa fase coinvolge ricerca, analisi, consultazione con i portatori di interessi e stesura di documenti politici.

3. Decisione: scelta tra diverse opzioni politiche. Questo processo decisionale spesso coinvolge discussioni, dibattiti, negoziati e talvolta compromessi tra i decisori politici, i gruppi di interesse e il pubblico.

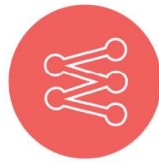
Urban Policy Making: fasi

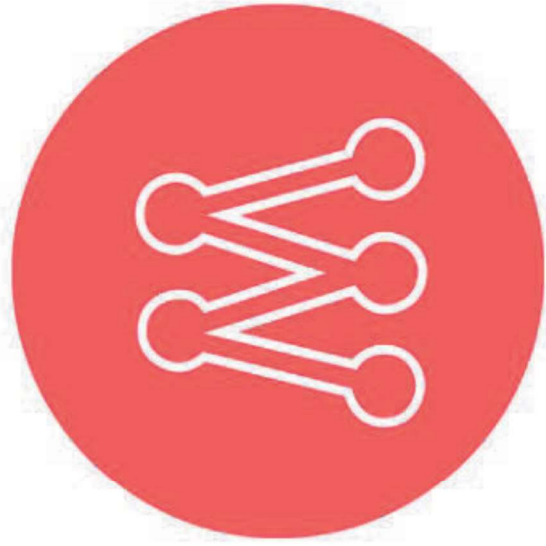
- 4. Implementazione:** mettere in atto le politiche scelte. Questo comporta l'allocazione di risorse, la creazione di strutture amministrative e il coordinamento degli sforzi tra diverse agenzie governative e portatori di interessi.
- 5. Monitoraggio e valutazione dell'efficacia e dell'impatto delle politiche implementate.** Questo include la raccolta di dati, la misurazione dei risultati, l'identificazione di successi e fallimenti e l'apportare eventuali aggiustamenti necessari.

Urban Policy Making: fasi

La formulazione delle politiche urbane è un processo complesso e dinamico influenzato da vari fattori, tra cui *dinamiche politiche, condizioni economiche, tendenze sociali, progressi tecnologici e contesti ambientali*.

Una formulazione delle politiche urbane efficace richiede la collaborazione e il coordinamento tra diversi livelli di governo, oltre all'coinvolgimento attivo delle comunità, delle imprese, delle organizzazioni non profit e degli altri portatori di interessi.





I nuovi scenari territoriali: le prossime sfide

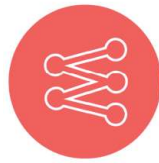
I nuovi scenari territoriali: quali sfide prospettiche?

Gli enti locali devono affrontare una varietà di scenari territoriali che influenzano direttamente il modo in cui pianificano lo sviluppo urbano e gestiscono le risorse a livello locale. Alcuni di questi scenari includono:

- 1.Crescita demografica:** Aumento della popolazione che richiede una maggiore pianificazione degli alloggi, dei servizi pubblici e delle infrastrutture.
- 2.Urbanizzazione rapida:** Trasformazione di aree rurali in aree urbane, con la necessità di gestire l'espansione urbana in modo sostenibile e pianificato.
- 3.Decadimento urbano:** Declino economico e sociale in determinate aree, che richiede strategie di riqualificazione e rigenerazione urbana.

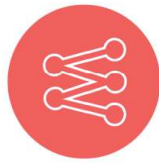
I nuovi scenari territoriali: quali sfide prospettiche?

4. **Cambiamenti climatici:** aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi climatici estremi, che richiede misure di adattamento e mitigazione per proteggere le comunità e le infrastrutture.
5. **Invecchiamento della popolazione:** incremento della popolazione anziana che richiede servizi e infrastrutture adatti alle esigenze degli anziani, come strutture sanitarie e programmi di trasporto.
6. **Globalizzazione economica:** integrazione economica globale che influisce sulle politiche economiche locali e sulla competitività delle imprese locali.



I nuovi scenari territoriali: quali sfide prospettiche?

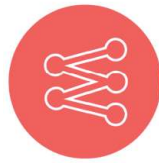
7. **Innovazione tecnologica:** interventi che possono migliorare l'efficienza dei servizi pubblici e creare nuove opportunità economiche, ma che richiedono anche investimenti in infrastrutture digitali e competenze digitali.
8. **Migrazione e diversità culturale:** aumento della diversità etnica e culturale nelle città, che richiede politiche inclusive e programmi di integrazione sociale.
9. **Scarso accesso alloggiativo:** crisi abitativa che richiede politiche per migliorare l'accesso all'alloggio e ridurre l'insicurezza abitativa.



I nuovi scenari territoriali: quali sfide prospettiche?

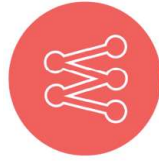
8. **Risorse naturali limitate:** scarsità di risorse naturali come acqua e suolo che richiede politiche di gestione sostenibile delle risorse e protezione dell'ambiente.

Gli enti locali devono essere in grado di adattarsi e rispondere in modo flessibile a questi scenari territoriali, sviluppando politiche e programmi appropriati per garantire il *benessere* e lo *sviluppo sostenibile* delle comunità locali.



I nuovi scenari per la governance territoriale dopo la Legge Delrio

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

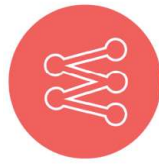


Le principali novità introdotte dalla Legge Delrio nel 2014

1. Riforma del titolo V della Costituzione. La legge ha recepito la riforma del Titolo V della Costituzione, che ha ridefinito i rapporti tra Stato e Regioni, comprese le competenze degli enti locali.

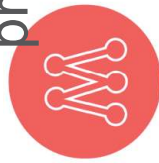
2. Riordino delle Province. la normativa ha disciplinato il riordino delle Province italiane, riducendo il numero complessivo delle stesse e ridefinendo le loro competenze.

3. Rafforzamento dei Comuni e delle Città Metropolitane. La legge ha rafforzato il ruolo dei Comuni, specialmente quelli di maggiori dimensioni, e ha introdotto le Città Metropolitane (14) come nuove realtà territoriali dotate di autonomia.



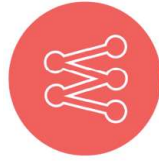
Le principali novità introdotte dalla Legge Delrio nel 2014

4. **Introduzione dei Piani urbanistici intercomunali.** La legge ha promosso la cooperazione tra Comuni attraverso l'introduzione dei Piani urbanistici intercomunali, strumenti di pianificazione territoriale che coinvolgono più enti locali.
5. **Riforma del settore delle acque.** Ha disciplinato il settore delle acque, introducendo nuove regole per la gestione dei servizi idrici a livello locale e promuovendo forme di aggregazione tra enti gestori.
6. **Nuove regole per la finanza locale.** La legge ha introdotto nuove regole per la finanza locale, stabilendo criteri per la gestione dei bilanci degli enti locali e promuovendo la trasparenza e l'efficienza nella gestione finanziaria.



Le principali novità introdotte dalla Legge Delrio nel 2014

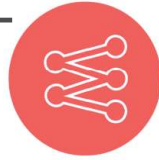
- 7. Potenziamento degli strumenti di partecipazione.** Introduzione di nuovi strumenti di partecipazione e consultazione dei cittadini nelle decisioni locali, come il Bilancio Partecipativo e altri meccanismi di coinvolgimento della società civile.
- 8. Promozione della semplificazione amministrativa.** Ha promosso la semplificazione amministrativa e la razionalizzazione dei procedimenti burocratici a livello locale, al fine di migliorare l'efficienza e ridurre i costi della pubblica amministrazione.



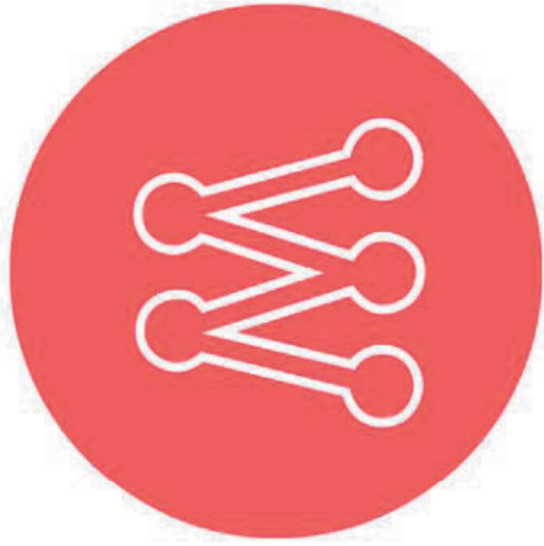
I nuovi scenari per la governance territoriale dopo la Legge Delrio

- 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 **Piano strategico Romagna Next**

- 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 nuovo PRT



**MASTER IN CITY
MANAGEMENT**
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA - CAMPUS DI FORLÌ

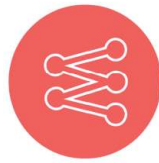


La pianificazione strategica dei territori: valenza informativa e strumenti di governance

Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

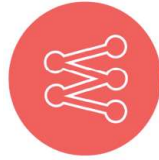
“La pianificazione strategica costituisce un deliberato approccio disciplinato finalizzato alla formulazione di rilevanti decisioni ed azioni correlate che permeano e guidano ciò che una data organizzazione è, cosa fa e perché lo fa” (Bryson 2011).

“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).



Che significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

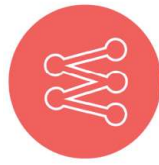
- A tal fine, la pianificazione strategica si basa spesso su visioni ed immagini particolarmente “evocative” ed attrattive nei confronti del proprio contesto territoriale con l’intento di creare “valore pubblico”
- La creazione di valore pubblico non può prescindere da un coinvolgimento di ampie fasce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



Che significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

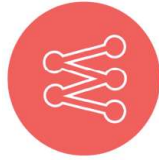
Governare un territorio comunale e ancora di più di area vasta, in quanto “eletti” non è mai sinonimo di attrazione della totalità delle preferenze dei cittadini residenti....

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 e che comunque possono permettere di meglio inquadrare le aree problematiche su cui concentrare in futuro gli sforzi in termini di miglioramento.



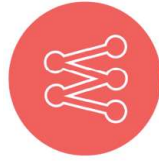
Che significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

- 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



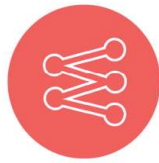
Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

- 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



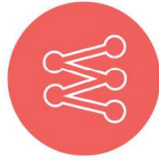
Le determinanti delle scelte politiche

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 sviluppano i propri ruoli istituzionali
- Permettere di chiarire e segmentare le *istanze strategiche* o i cambiamenti che l'amministrazione deve affrontare.

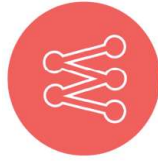


Attraverso un processo di pianificazione strategica le amministrazioni possono...

- 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**

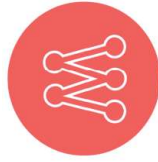
Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

- 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, specie quelli europei, non sembrano essere stati intrapresi con decisione e piena consapevolezza nel passato)



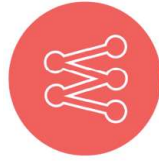
Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

- 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 “confittualità” 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.



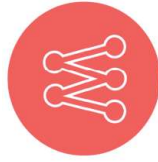
Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

La pianificazione strategica nel contesto italiano (58,9 milioni di abitanti al 1.01.2023) 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 (una volta terminati i finanziamenti del PNRR nel 2026), scenario oramai caratterizzante buona parte dei nostri territori.



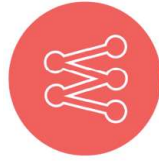
Identikit Enti Locali in Italia (2021)

- I comuni italiani sono **7.921** (contro 8.104 del 1994 dopo alcuni processi di fusione).
- Dal 1995 in poi sono stati soppressi 334 comuni per formarne **143**: ognuno di questi comuni è formato in media da 2,3 *comuni*. Queste fusioni hanno coinvolto comuni in 12 regioni: il **Trentino-Alto Adige** con il maggior numero di comuni soppressi (84), seguito da **Lombardia** (68) e **Piemonte** (47).
- Il 2016 è stato l'anno con il maggior numero di fusioni: all'epoca 75 comuni si sono fusi in 29, mentre nel 2017 72 comuni sono diventati 32.
- I comuni con meno di 5.000 abitanti sono **5.511**;
- quelli con meno di 10.000 sono **6.694**;
- quelli con meno di 15.000 abitanti sono **7.170**.
- I comuni italiani con più di 15.000 abitanti sono, in totale, **734**.



Le Regioni con più comuni (per ogni 100 km)

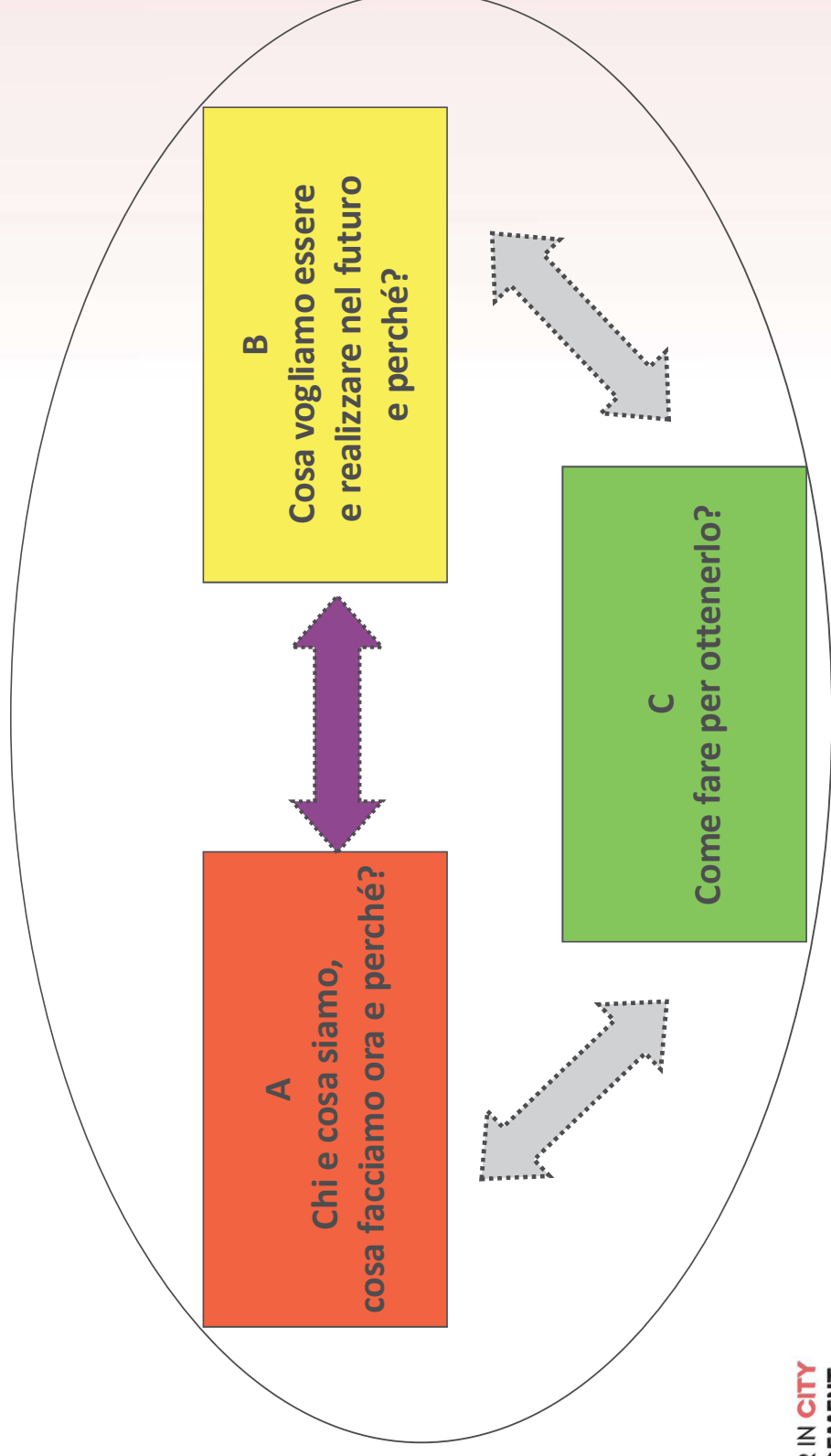
- Lombardia (6,3 comuni)
- Piemonte (4,6 comuni)
- Liguria (4,3 comuni)
- Campania (4 comuni)
- Veneto e Molise (3,1 comuni)
- Abruzzo (2,8 comuni)
- Friuli VG-Calabria (2,7 comuni)
- Marche (2,4 comuni)



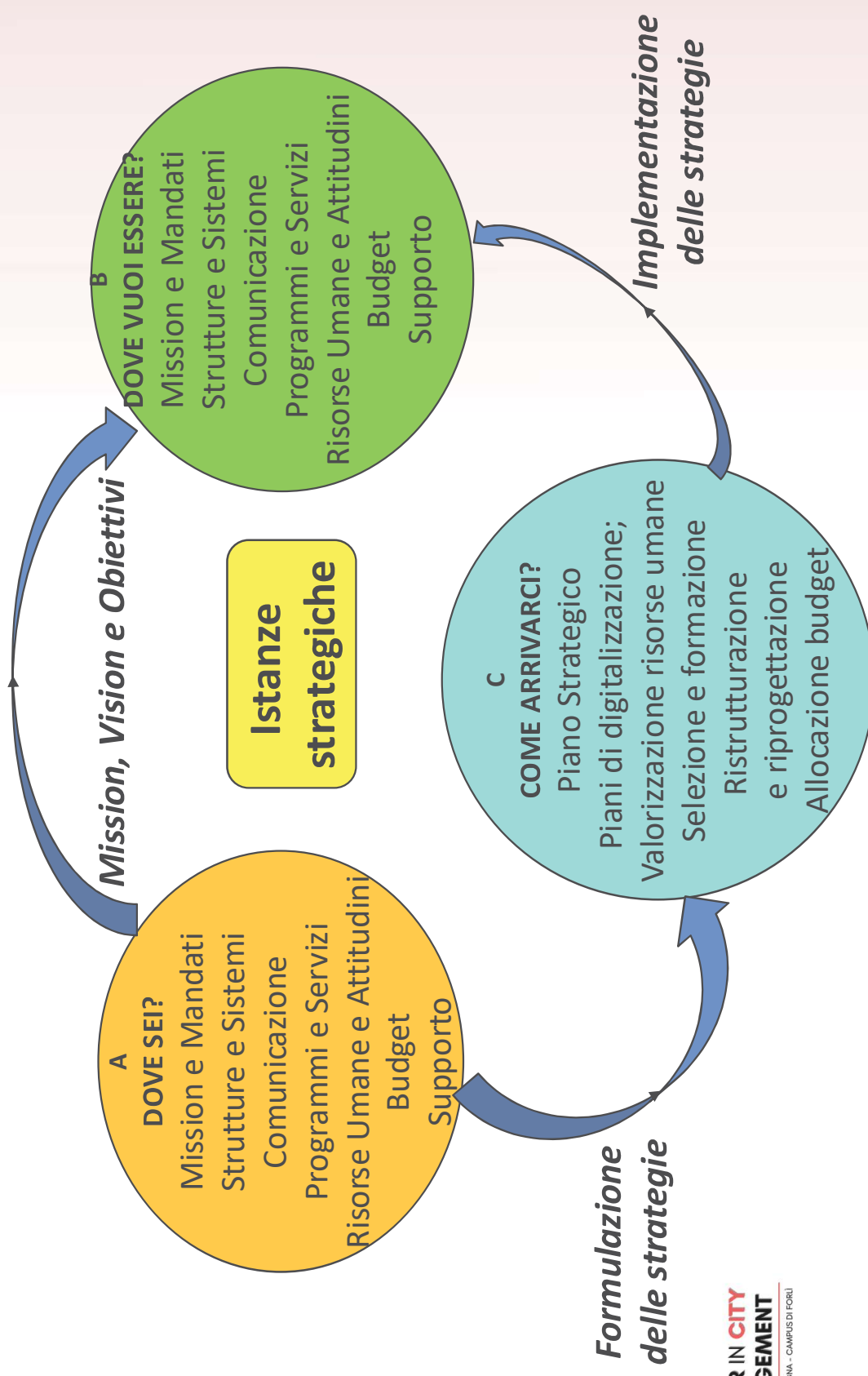
Le Regioni con più comuni (per ogni 100 km)

- Val D'Aosta (2,3 comuni)
- Lazio (2,2 comuni)
- Trentino (2,1 comuni)
- Sardegna (1,6 comuni)
- **Sicilia-Emilia-Romagna** (1,5 comuni)
- Puglia-Basilicata (1,3 comuni)
- Toscana (1,2 comuni)
- Umbria (1,1 comuni)

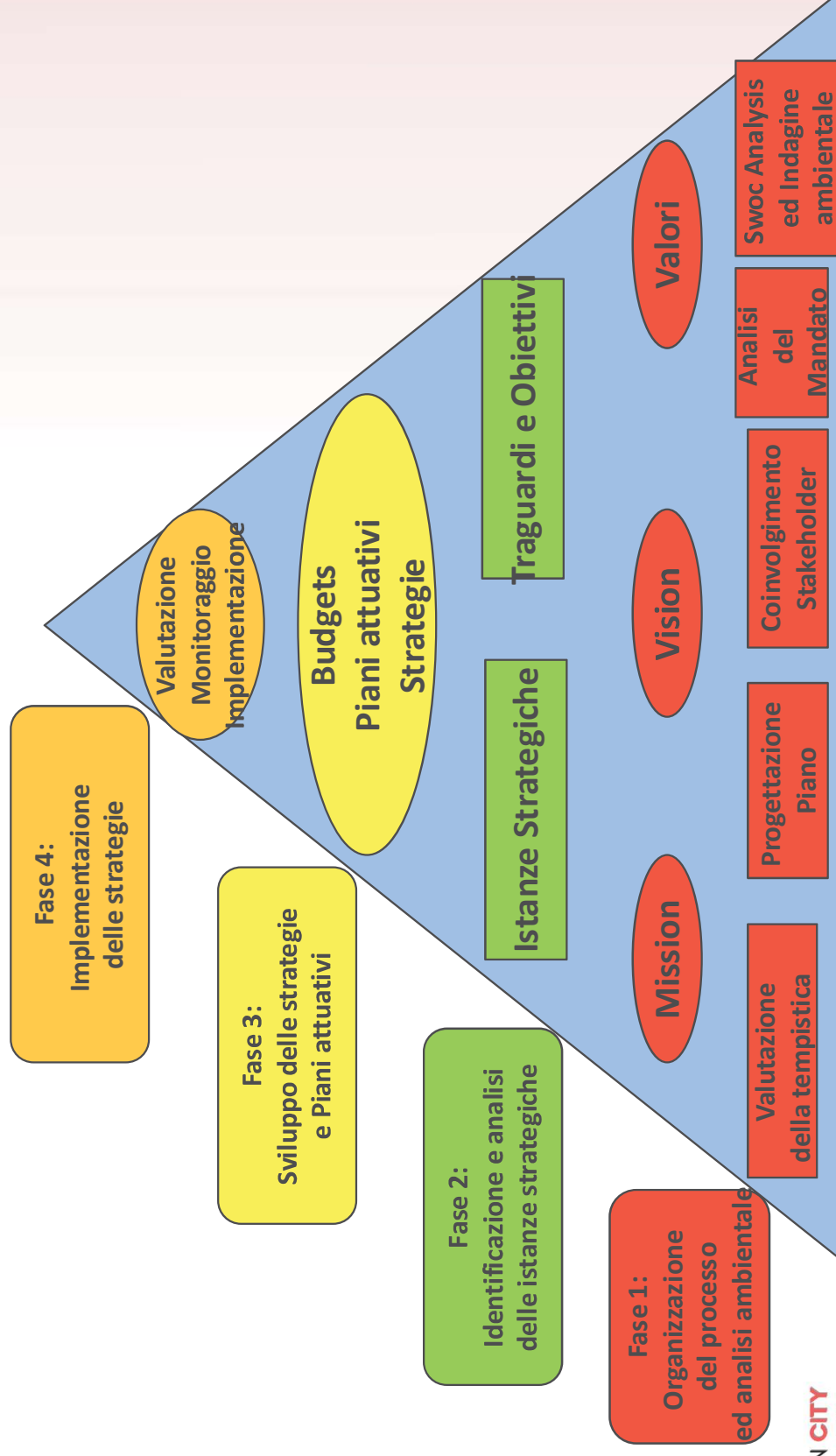
Le fasi circolari della pianificazione strategica (ABC)



Il processo circolare della Pianificazione Strategica

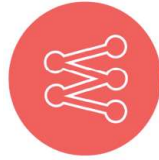


I blocchi su cui fondare l'impianto della Pianificazione Strategica

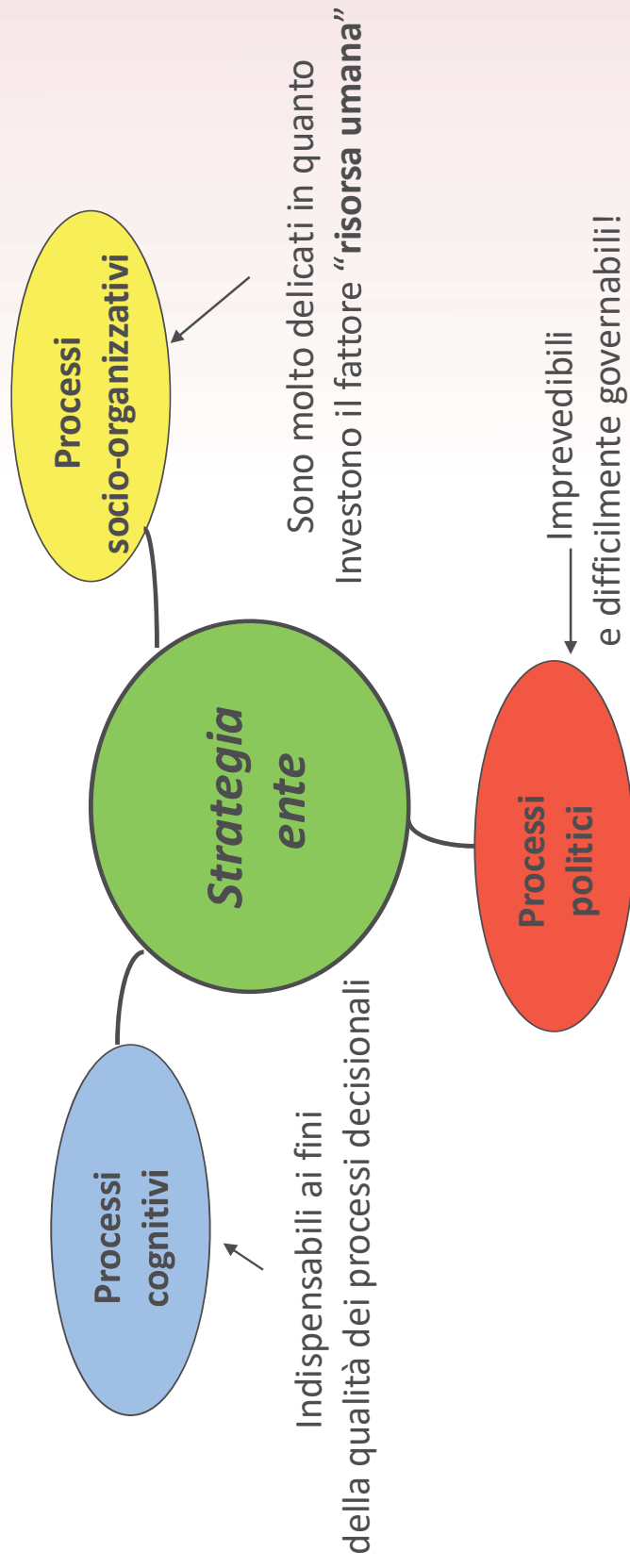


Quale definizione di strategia assumere per la Pubblica Amministrazione?

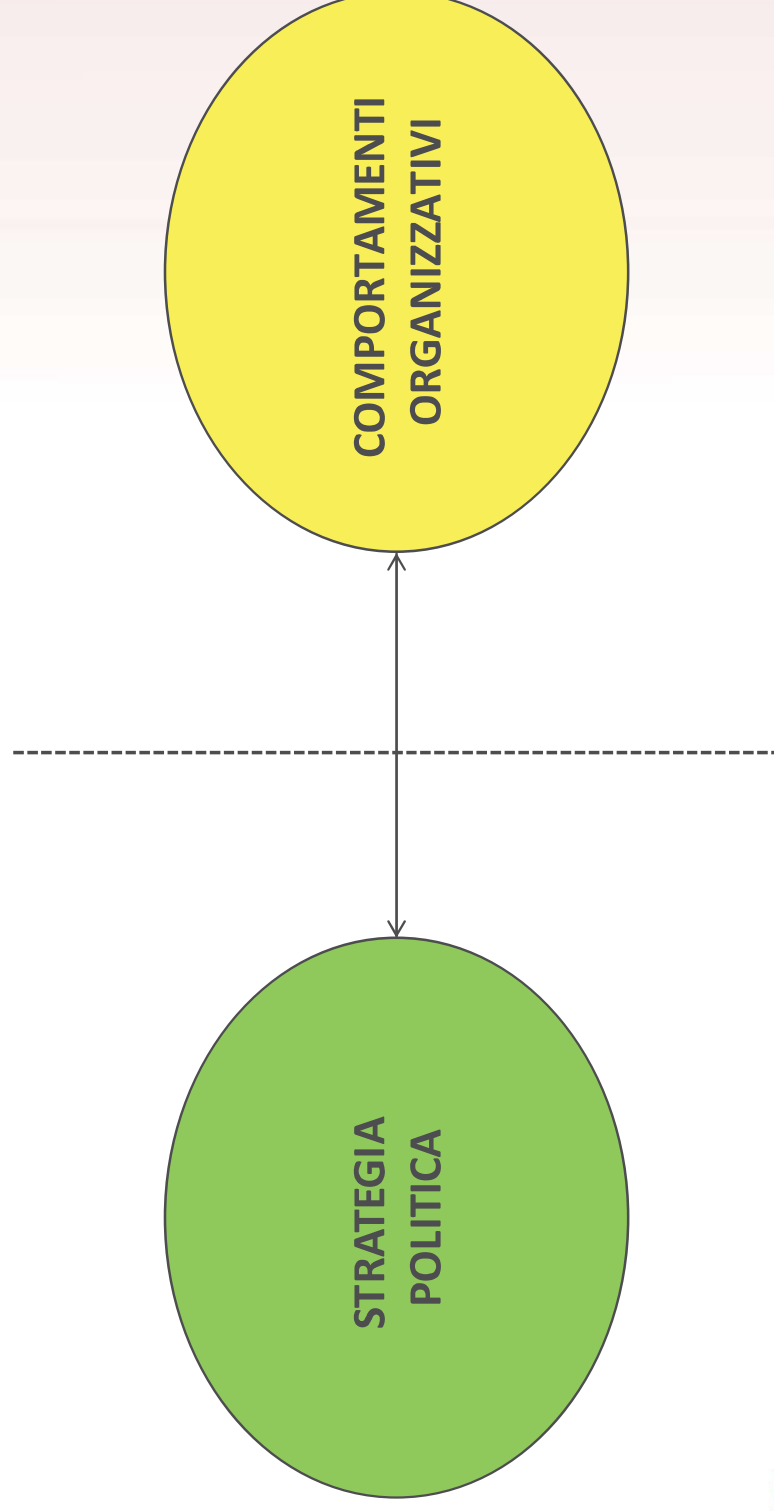
<<una serie di scelte destinate ad influenzare in via **sistematica**, secondo una logica di **medio-lungo periodo**, l'orientamento di una determinata **area vasta**, in termini di **percorsi di sviluppo** dell'Amministrazione, in coerenza con il variegato sistema di **vincoli** e di **opportunità**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



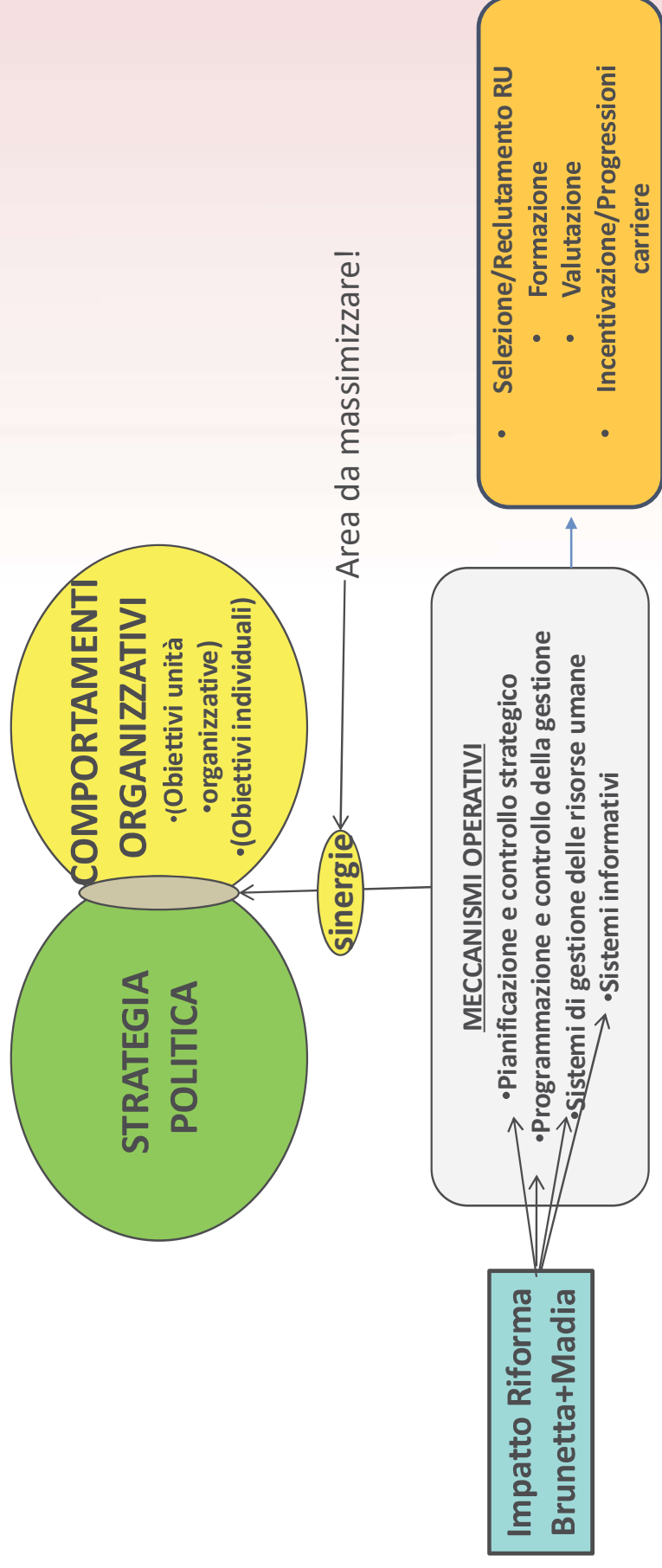
I processi che concorrono alla formazione della strategia di un ente



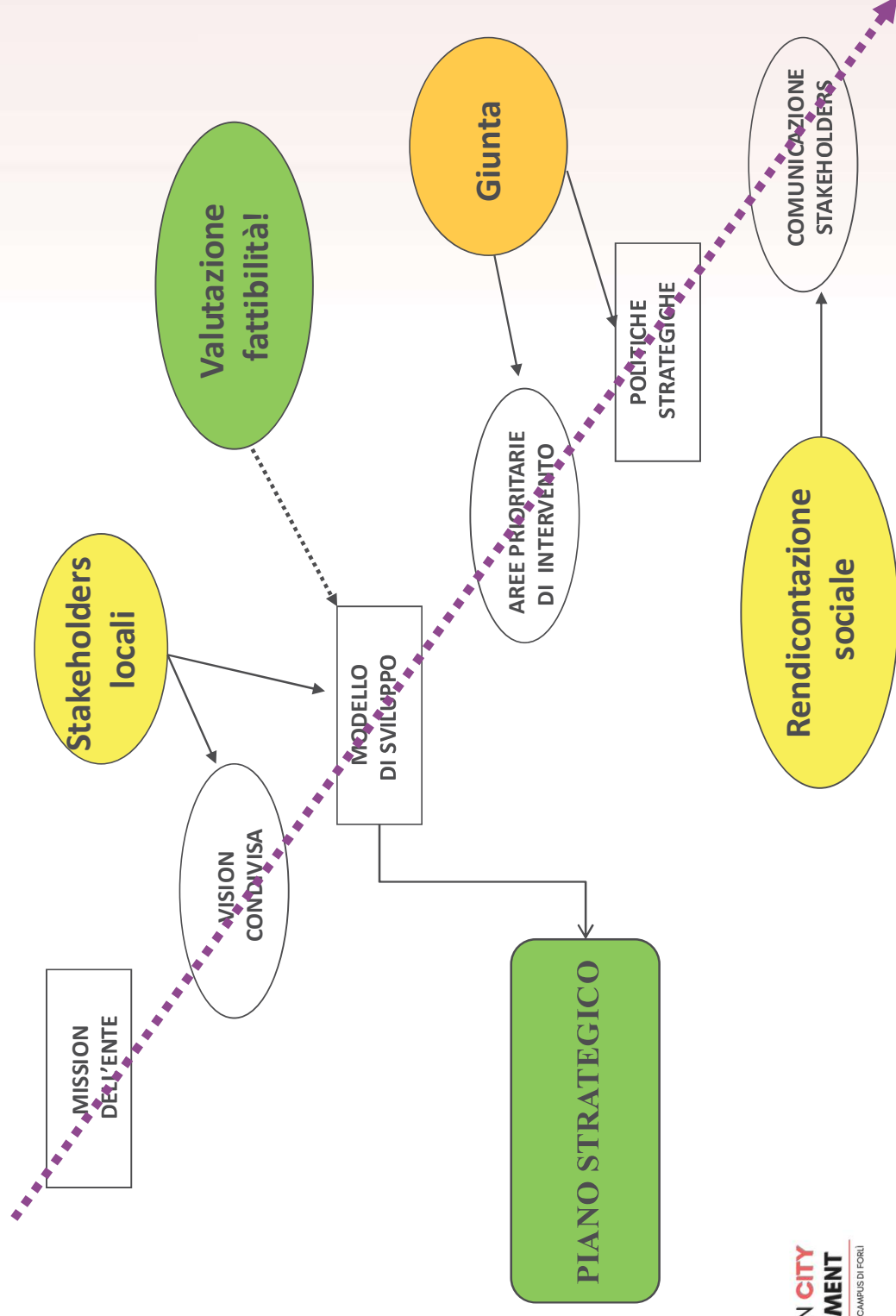
Le relazioni dinamiche tra strategia e struttura

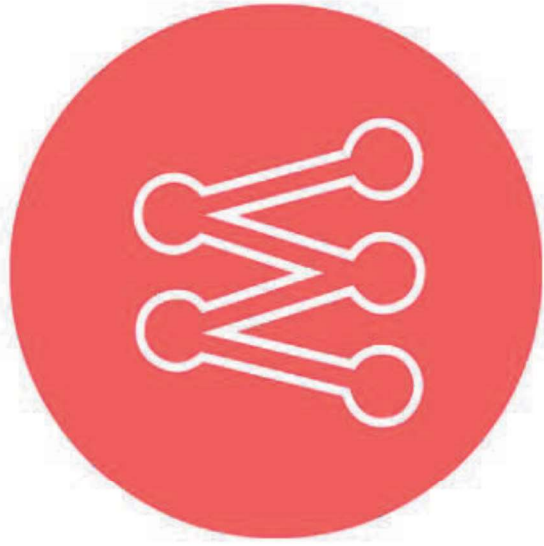


Le relazioni dinamiche tra strategia e struttura



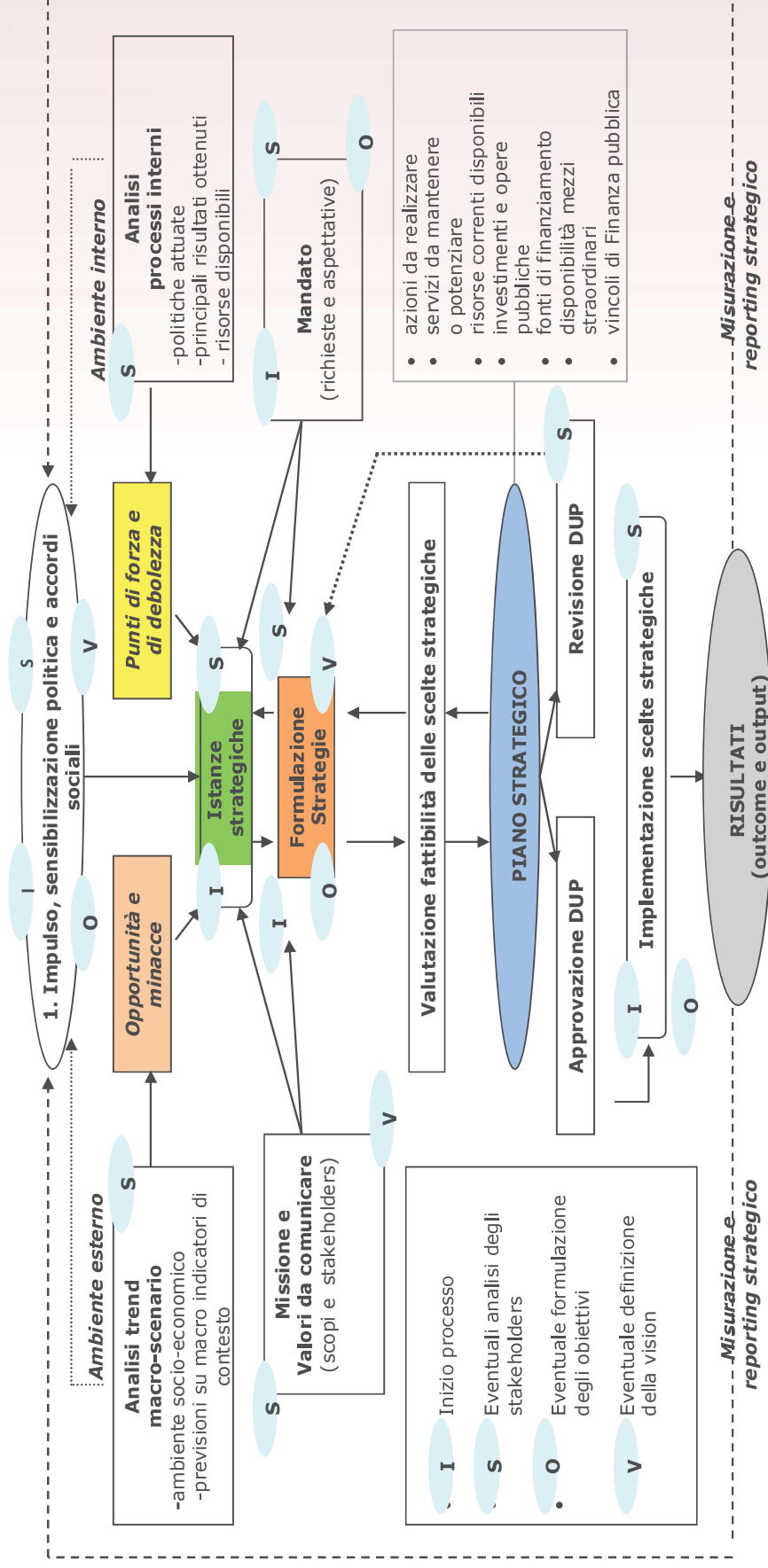
Le principali fasi del percorso strategico...





Il modello di pianificazione strategica proposto....

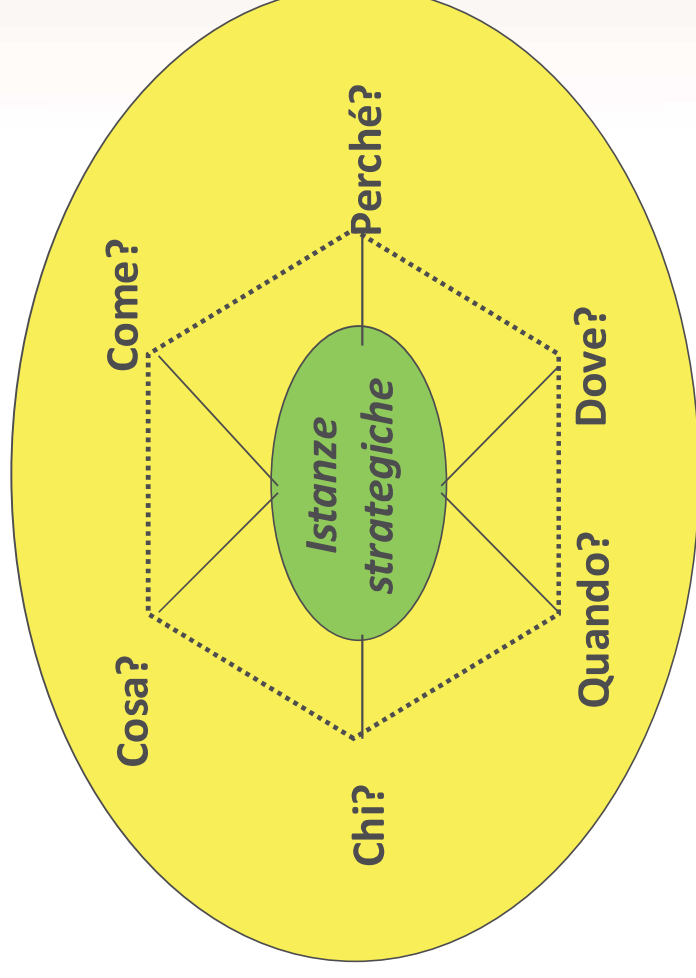
Il modello di pianificazione strategica: fasi logiche, attori coinvolti e strumenti di analisi (PS)



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 DUP	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”

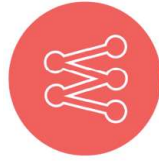


La progettazione di un piano strategico

- 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....

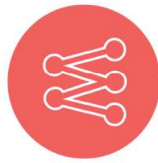
La diffusione del piano strategico in Italia

- 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, Londra, 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)



La diffusione del piano strategico in Italia

- 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...)
- Casi recenti di piani strategici nella Regione ER: Rimini, Area Metropolitana di Bologna, Unione Bassa Romagna.....
- Primo progetto interprovinciale di Area Vasta: **Piano strategico Romagna NExt** (2023)

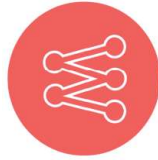


Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

Il Piano strategico di **Torino** è un documento che guida lo sviluppo della città in vari settori cruciali, tra cui l'economia, l'ambiente, la mobilità e la qualità della vita. Questo piano mira a rafforzare Torino come una città competitiva, innovativa, sostenibile e inclusiva. Ecco le principali caratteristiche del piano strategico di Torino:

1. Sostenibilità Ambientale

- **Obiettivo:** Promuovere la sostenibilità ambientale e la resilienza della città ai cambiamenti climatici.
- **Strategia:** Il piano pone un forte accento sul miglioramento della qualità dell'aria, la riduzione delle emissioni di CO2 e il potenziamento delle energie rinnovabili. Torino sta puntando su un modello di sviluppo urbano che promuove la circolarità e l'efficienza delle risorse.



Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

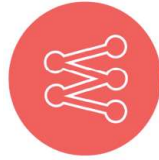
•Iniziative:

- Potenziamento delle aree verdi urbane, come parchi e giardini.
- Sostegno all'agricoltura urbana.
- Implementazione di politiche per il risparmio energetico e l'uso di energie rinnovabili.
- Promozione della mobilità sostenibile, inclusi trasporti pubblici ecologici e ciclabili.

Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

2. Mobilità e Infrastrutture

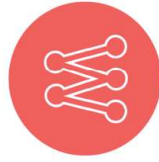
- **Obiettivo:** Rendere la città più accessibile, con una rete di trasporti efficiente e sostenibile.
- **Strategia:** Torino sta puntando a un miglioramento delle infrastrutture urbane, in particolare per quanto riguarda i trasporti pubblici, la mobilità ciclabile e l'integrazione dei diversi mezzi di trasporto.
- **Iniziative:**
 - Potenziamento della rete di trasporti pubblici (tram, metropolitana, autobus).
 - Creazione di una rete di piste ciclabili.
 - Implementazione di zone a traffico limitato (ZTL) per ridurre il traffico e migliorare la qualità dell'aria.



Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

3. Innovazione e Digitalizzazione

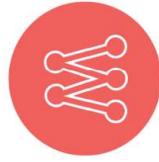
- **Obiettivo:** Sostenere l'innovazione tecnologica per rendere Torino una "smart city" e migliorare i servizi pubblici tramite la digitalizzazione.
- **Strategia:** Il piano prevede l'adozione di tecnologie avanzate in vari settori, tra cui la gestione dei servizi urbani, la mobilità, e la sicurezza.
- **Iniziativa:**
 - Implementazione di soluzioni tecnologiche per la gestione dei rifiuti, dell'energia e delle risorse naturali.
 - Sviluppo di piattaforme digitali per migliorare la partecipazione civica e l'accesso ai servizi pubblici.
 - Sostegno all'ecosistema delle start-up tecnologiche e digitali.



Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

3. Innovazione e Digitalizzazione

- **Obiettivo:** Sostenere l'innovazione tecnologica per rendere Torino una "smart city" e migliorare i servizi pubblici tramite la digitalizzazione.
- **Strategia:** Il piano prevede l'adozione di tecnologie avanzate in vari settori, tra cui la gestione dei servizi urbani, la mobilità, e la sicurezza.
- **Iniziativa:**
 - Implementazione di soluzioni tecnologiche per la gestione dei rifiuti, dell'energia e delle risorse naturali.
 - Sviluppo di piattaforme digitali per migliorare la partecipazione civica e l'accesso ai servizi pubblici.
 - Sostegno all'ecosistema delle start-up tecnologiche e digitali.



Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

4. Rigenerazione Urbana

•**Obiettivo:** Promuovere la rigenerazione di aree dismesse e il recupero di spazi urbani per nuove funzioni sociali ed economiche.

•**Strategia:** Il piano prevede interventi di riqualificazione in molte zone della città, con particolare attenzione alle aree industriali dismesse, che possono essere trasformate in spazi per l'innovazione, la cultura e la residenza.

•Iniziative:

- Recupero delle ex aree industriali (ad esempio, ex Fiat) per nuovi progetti residenziali e culturali.
- Rinnovamento delle infrastrutture e creazione di nuovi quartieri sostenibili e inclusivi.

Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

5. Sviluppo Economico e Inclusione Sociale

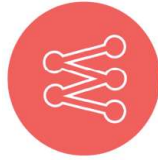
• **Obiettivo:** Rafforzare l'economia torinese puntando su settori ad alta tecnologia, cultura e innovazione, e migliorare l'inclusione sociale.

• **Strategia:** Il piano pone l'accento sulla creazione di opportunità economiche in settori innovativi, come l'automotive, l'ICT, la cultura e la ricerca, e sull'inclusione delle persone vulnerabili nel processo di sviluppo.

• Iniziative:

- Incentivazione delle start-up e delle PMI tecnologiche attraverso politiche fiscali favorevoli.
- Sviluppo di nuovi centri di ricerca e innovazione (ad esempio, il **Politecnico di Torino** e le sue collaborazioni con le industrie locali).

- Promozione di iniziative sociali per la coesione e la riduzione delle disuguaglianze, con focus su educazione, lavoro e integrazione.



Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

6. Turismo e Cultura

•**Obiettivo:** Potenziare l'attrattività turistica e culturale della città, preservando il patrimonio e promuovendo l'innovazione in questo settore.

•**Strategia:** Torino punta a diventare una destinazione di riferimento per il turismo culturale, anche grazie alla sua storia, ai musei e agli eventi internazionali.

•Iniziative:

- Potenziamento dell'offerta culturale, con la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e architettonico.
- Creazione di eventi e festival internazionali (come il **Torino Film Festival**).
- Sviluppo di percorsi turistici innovativi e sostenibili che integrano la cultura e l'ambiente.

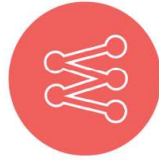
Piano strategico di Torino: obiettivi e principali caratteristiche

7. Benessere e Qualità della Vita

- **Obiettivo:** Migliorare il benessere dei cittadini attraverso servizi di qualità, un ambiente sano e inclusivo.
- **Strategia:** Il piano mira a rendere Torino una città più vivibile, con una buona qualità dell'aria, una vasta offerta di spazi verdi e una maggiore sicurezza.

• Iniziative:

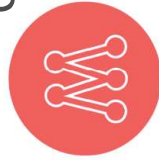
- Ampliamento e cura degli spazi verdi pubblici (parchi, giardini, ecc.).
- Implementazione di politiche per una maggiore sicurezza urbana, attraverso l'uso di tecnologie di sorveglianza e la promozione della partecipazione civica.
- Potenziamento dei servizi sanitari e sociali per rispondere alle esigenze della popolazione.



La diffusione del piano strategico in Italia

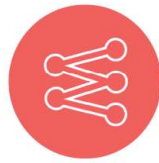
Ragioni che hanno spinto enti ed attori locali ad intraprendere con decisione un differente orientamento strategico:

- 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 similari
- 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

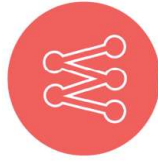
- Campus di Forlì, Dipartimento di Scienze Aziendali, **Osservatorio sul Controllo Strategico per la Governance Territoriale**: in atto un costante campionamento dell'intero universo delle realtà comunali (unioni comprese) e provinciali che hanno predisposto un piano strategico o sono in via di avvio 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 con riferimento agli strumenti di pianificazione strategica e governance territoriale.



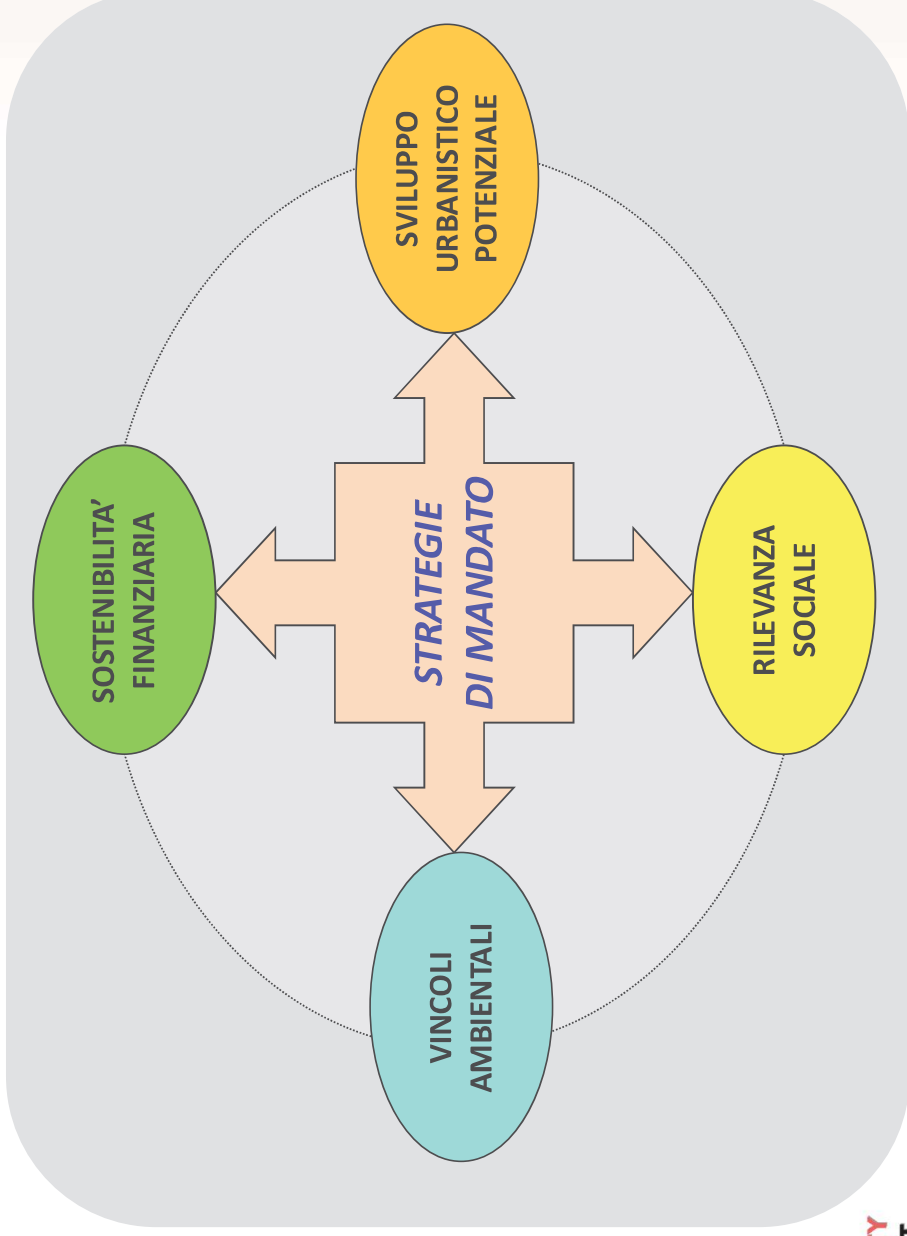
Possibili cause dell'avversione alla pianificazione strategica

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?

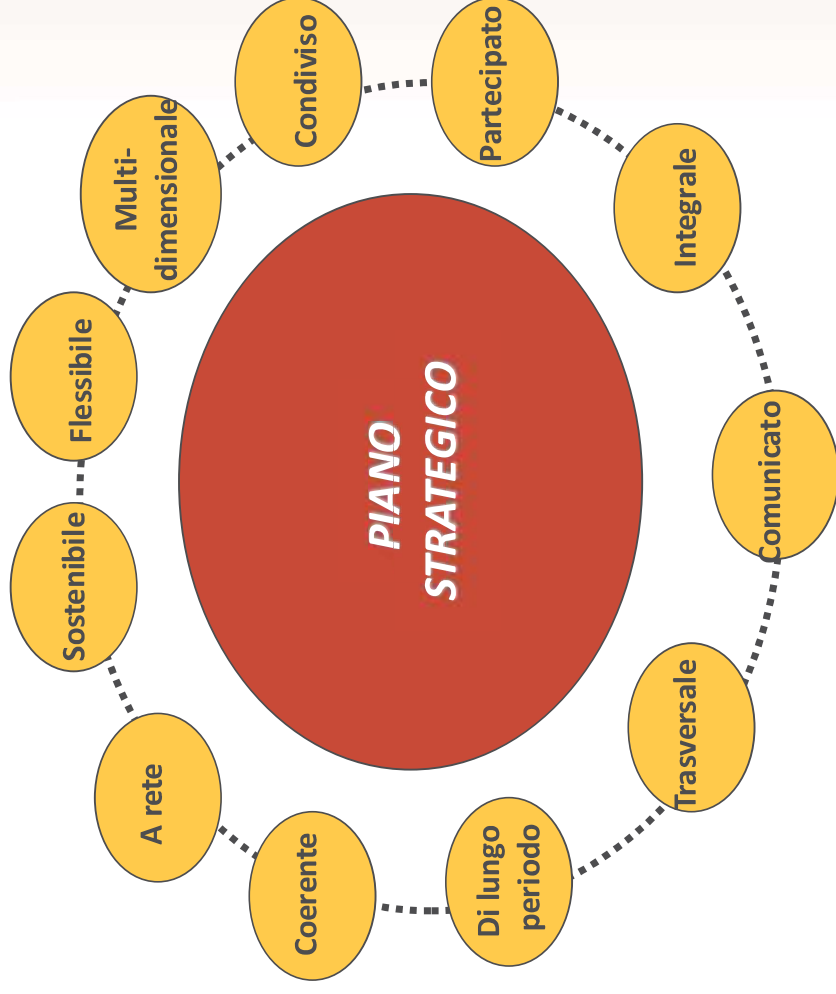


Il piano strategico: sede ideale per valutare le opportunità ed i vincoli allo sviluppo delle strategie di mandato



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>>

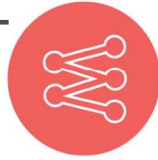
Charles Franklin Kettering

<<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”

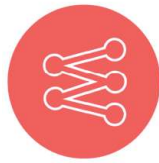
L'articolazione del pensiero strategico

- **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?”



Esempi di Mission per Comuni

1. Comune di Milano: "Promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale della città, garantendo servizi efficienti e di qualità per migliorare la qualità della vita dei cittadini".

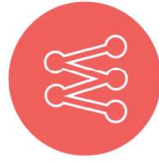
2. Comune di Roma: "Sviluppare una città sostenibile e inclusiva, preservando il patrimonio storico e culturale, migliorando i servizi pubblici e promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini".

3. Comune di Firenze: "Valorizzare il patrimonio storico, artistico e culturale della città, promuovere lo sviluppo economico sostenibile e migliorare la qualità della vita dei residenti attraverso servizi efficienti e politiche innovative".

Esempi di Mission per Comuni

4. **Comune di Bologna:** "Promuovere la partecipazione attiva dei cittadini nella gestione della città, garantendo l'equità, la solidarietà e la sostenibilità ambientale, nonché fornendo servizi efficienti e accessibili".
5. **Comune di Torino:** "Creare una città inclusiva e innovativa, promuovendo la cultura, l'istruzione e lo sviluppo sociale ed economico, garantendo al contempo servizi efficienti e una gestione sostenibile delle risorse".

NB: Queste sono solo alcune delle *mission statement* dei comuni italiani, ognuno potrebbe averne una formulazione unica in base alle specifiche esigenze e priorità della comunità locale.

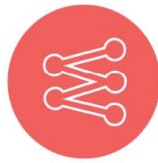


Esempi di Mission per le Province

1.Provincia di Milano: "Promuovere lo sviluppo armonico del territorio provinciale, garantendo servizi efficienti e di qualità per migliorare la vita dei cittadini e sostenere lo sviluppo economico e sociale".

2.Provincia di Roma: "Assicurare la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile del territorio provinciale, attraverso la gestione efficace delle risorse e la promozione di politiche integrate per il benessere dei cittadini".

3.Provincia di Firenze: "Preservare e valorizzare il patrimonio culturale, ambientale ed economico della provincia, promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini e fornendo servizi pubblici di qualità".

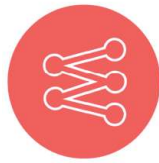


Esempi di Mission per le Province

4. **Provincia di Bologna:** "Favorire lo sviluppo equo e sostenibile della provincia, garantendo la tutela dell'ambiente, la promozione dell'innovazione e la costruzione di una società inclusiva attraverso servizi efficienti e politiche partecipative".
5. **Provincia di Torino:** "Promuovere lo sviluppo economico, sociale e culturale della provincia, garantendo l'equità, la solidarietà e la sostenibilità ambientale attraverso la gestione efficace delle risorse e la collaborazione con i comuni e le altre istituzioni locali».

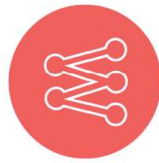
La Mission nel Piano strategico Romagna Next

**Un territorio allargato
che pianifica e governa assieme
le strategie per la competitività
e lo sviluppo sostenibile**



La Mission della Città Metropolitana di Catania

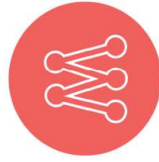
La **Città Metropolitana di Catania** (come tutte le città metropolitane istituite con la Legge Delrio n. 56/2014) **non ha una “mission” unica scritta in forma di slogan**, ma ha **finalità istituzionali** chiaramente definite dallo Statuto e dalla normativa



La Mission della Città Metropolitana di Catania

La **mission** della Città Metropolitana di Catania è quella di:

«Coordinare lo **sviluppo strategico** del territorio metropolitano, migliorare la **qualità della vita dei cittadini**, promuovere la **coesione tra i comuni del territorio** e favorire lo **sviluppo economico, sociale e ambientale** attraverso **politiche integrate e servizi condivisi**».



La Mission della Città Metropolitana di Catania

Obiettivi fondamentali previsti dalla normativa

(art. 1, L. 56/2014 + Statuto della Città Metropolitana di Catania)

1. Pianificazione strategica del territorio metropolitano

- definire una visione e obiettivi comuni di sviluppo.

2. Pianificazione territoriale generale e tutela del paesaggio

- gestione coordinata di urbanistica, infrastrutture e ambiente.

3. Sviluppo socio-economico

- promozione della competitività, dell'innovazione e dell'attrattività del territorio.

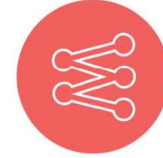
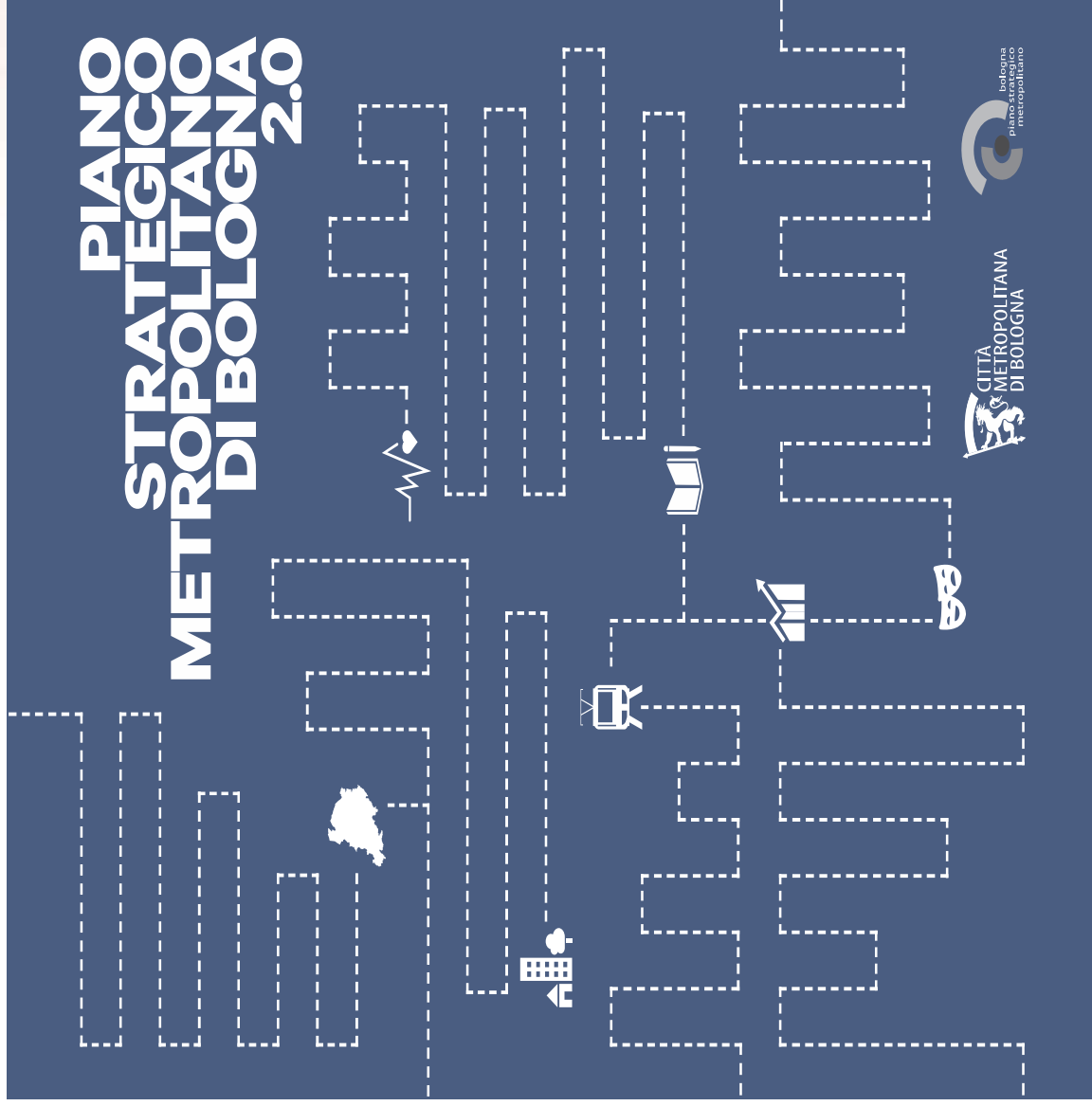
4. Coordinamento dei servizi e delle reti infrastrutturali

- trasporti, mobilità, gestione di servizi pubblici locali su scala vasta.

5. Promozione della coesione e della solidarietà intercomunale

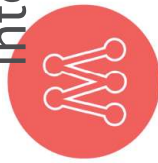
- supporto ai comuni appartenenti, soprattutto a quelli più piccoli.

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.

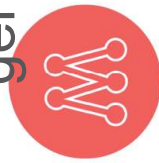


Esempi di vision per Comuni

1. Comune di Milano: "Diventare una città globale all'avanguardia per l'innovazione, la sostenibilità e la qualità della vita, dove la diversità è valorizzata e ogni cittadino ha l'opportunità di realizzare il proprio potenziale".

2. Comune di Roma: "Essere una città inclusiva e dinamica, in cui il ricco patrimonio storico, artistico e culturale si integra con la modernità, offrendo opportunità di crescita e benessere per tutti i suoi abitanti".

3. Comune di Firenze: "Diventare un centro mondiale di cultura, arte e innovazione, preservando il fascino e l'autenticità della città, mentre si abbracciano le sfide del futuro per garantire un ambiente sano e prospero per le generazioni a venire».



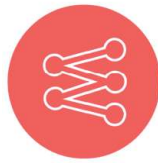
**MASTER IN CITY
MANAGEMENT**
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA - CAMPUS DI FORLÌ

Esempi di vision per Comuni

1. Comune di Bologna: "Essere un laboratorio di cittadinanza attiva e partecipativa, dove la diversità è celebrata e la solidarietà è alla base di politiche inclusive che promuovono l'equità, la giustizia sociale e la sostenibilità ambientale".

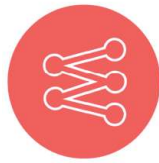
2. Comune di Torino: "Essere un punto di riferimento per l'innovazione tecnologica, la sostenibilità urbana e la qualità della vita, offrendo servizi efficienti e infrastrutture moderne, mentre si preservano e si valorizzano le tradizioni e la storia della città".

NB: Queste visioni delineano un quadro *ideale* di come i comuni vorrebbero *evolversi* nel tempo, riflettendo le *aspirazioni*, i *valori* e gli *obiettivi* delle rispettive comunità.



La vision del Piano strategico Romagna Next

**Romagna Next:
la prima area vasta metropolitana di Italia,
Terra dove si sta bene
E si vive bene**



**MASTER IN CITY
MANAGEMENT**
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA - CAMPUS DI FORLÌ

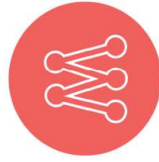
Visione strategica

- 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

Quale Vision per la città metropolitana di Catania?

La **Città Metropolitana di Catania non adotta una “vision” formalizzata** in forma di slogan unico. Tuttavia, la **Vision** è ricavabile dai documenti strategici fondamentali: **Statuto, Piano Strategico Metropolitano**, e documenti di **programmazione territoriale**

*Diventare un’area metropolitana **competitiva, sostenibile e inclusiva**, capace di valorizzare le proprie **risorse culturali, ambientali ed economiche**, promuovere **coesione tra i Comuni** e garantire **qualità della vita, mobilità efficiente** e opportunità di sviluppo per cittadini, imprese e territori.*



Quale Vision per la città metropolitana di Catania?

Pilastro	Declinazione
Competitività e Innovazione	Rafforzare il tessuto produttivo, attrarre investimenti, sostenere innovazione e internazionalizzazione.
Sostenibilità ambientale	Gestione responsabile delle risorse, tutela paesaggistica e riduzione degli impatti ambientali.
Coesione territoriale	Superare squilibri tra Catania e i Comuni più piccoli, favorire servizi comuni e strategie condivise.
Qualità urbana e della vita	Mobilità efficiente, servizi pubblici coordinati, sicurezza e valorizzazione dei beni culturali.
Inclusione sociale	Contrastare le disuguaglianze e sostenere le comunità locali.

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

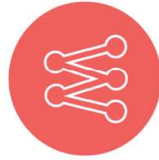
- La preventiva definizione dei valori e la enunciazione formale in un apposito documento dovrebbe permettere di chiarire e meglio articolare le modalità attraverso le quali l'organizzazione intenderà orientarsi e guidare la propria azione e percorso prospettico.
- Il documento in questione dovrebbe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

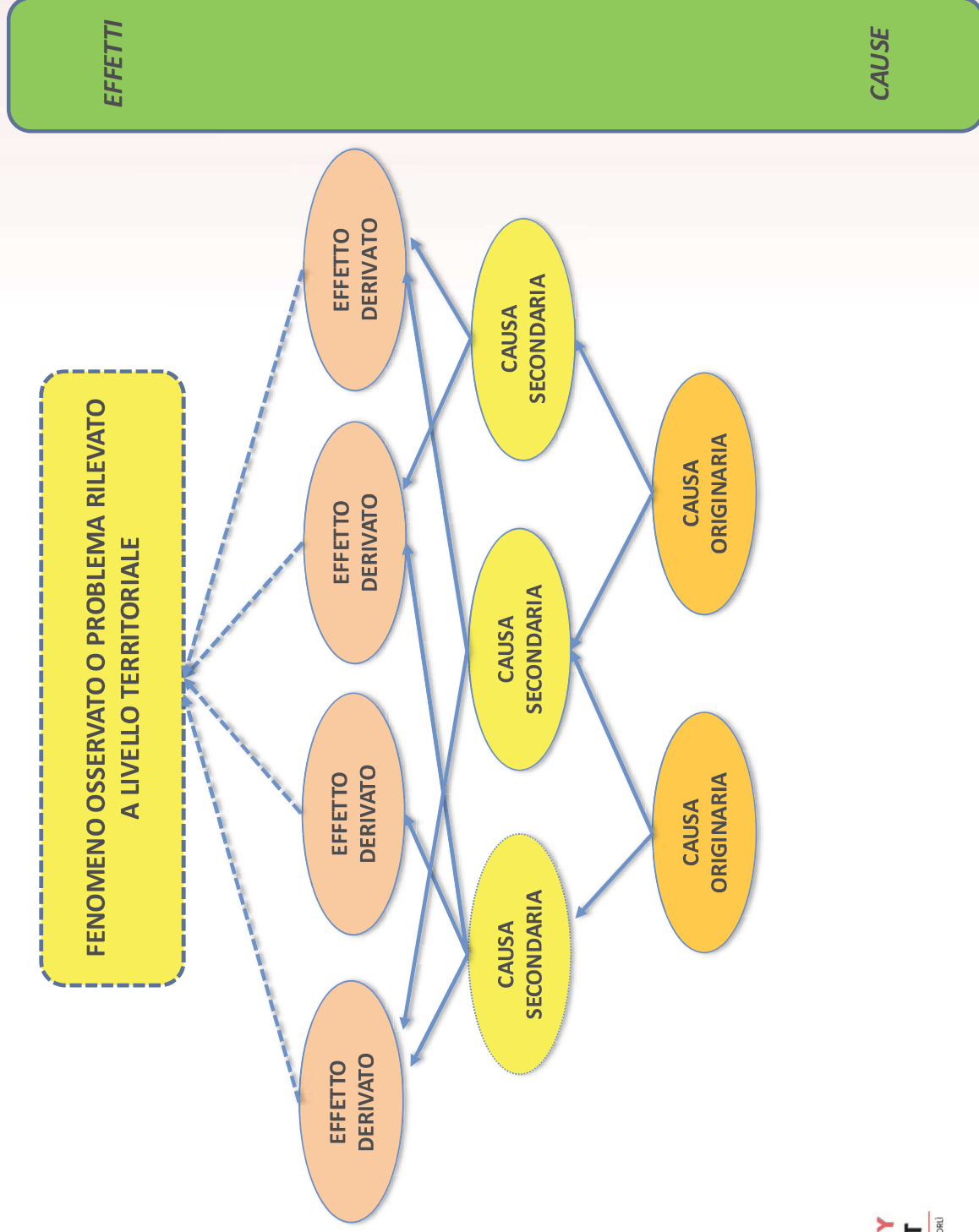
La definizione di obiettivi strategici

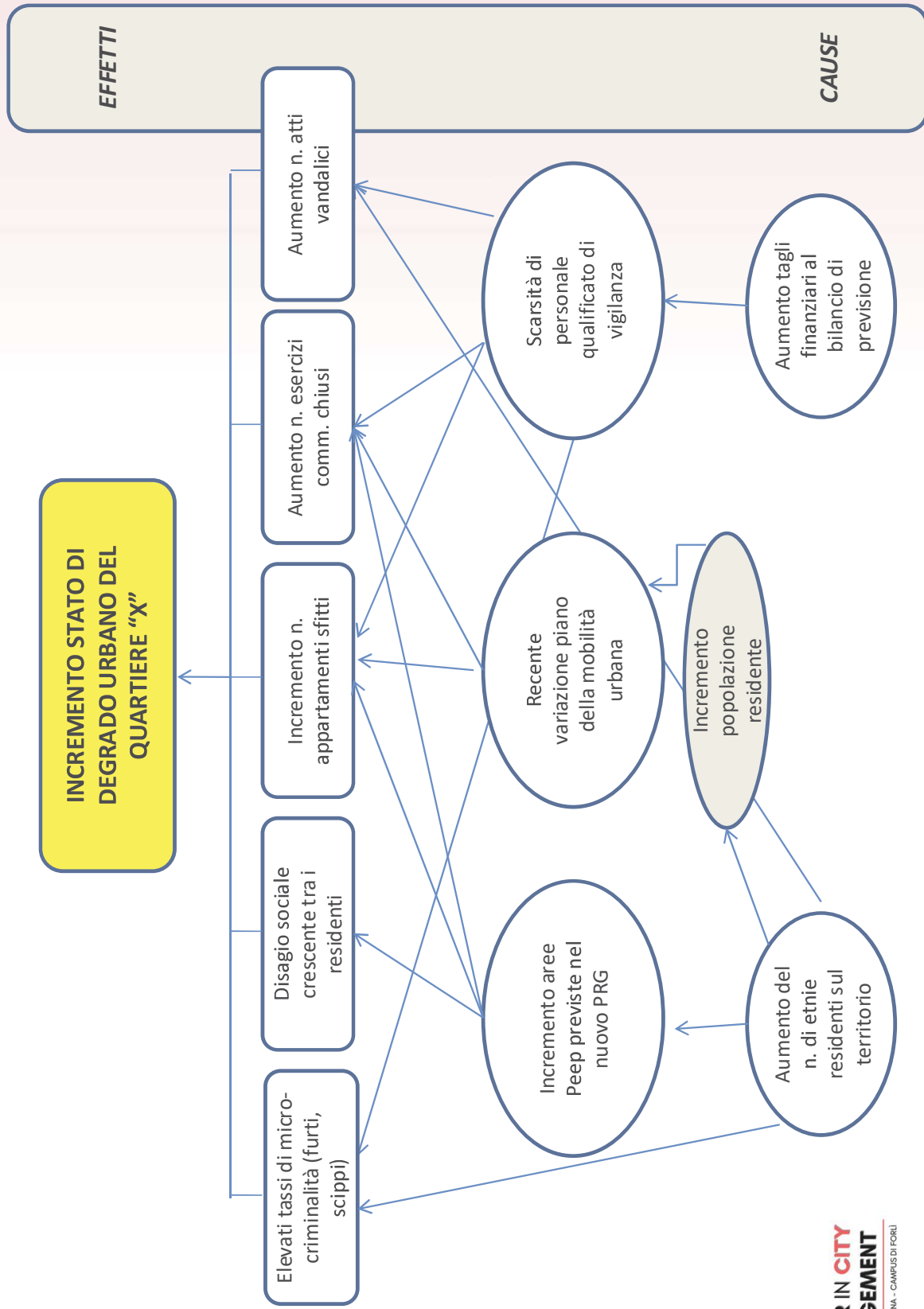
- Fornire un'ampia descrizione di quanto l'amministrazione spera di raggiungere durante lo sviluppo del proprio mandato.
- Gli obiettivi strategici devono focalizzarsi sull'**impatto** (*outcome*) e sono per loro natura solitamente di tipo **qualitativo** (es. miglioramento della qualità dell'aria, recupero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

La formulazione delle strategie

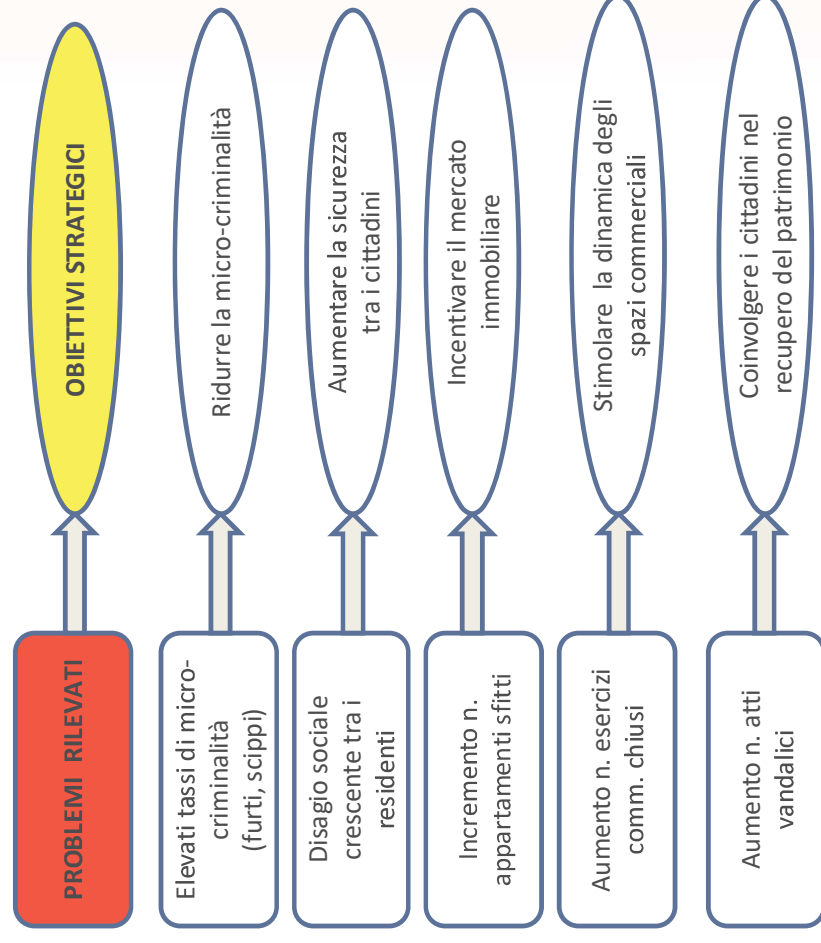
- Definire l'approccio o la metodologia attraverso le quali s'intende conseguire gli obiettivi strategici predeterminati e risolvere alcune delle specifiche istanze strategiche delineate in precedenza
- Importante: sforzarsi sempre di ricercare le possibili cause che hanno determinato o condotto determinati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

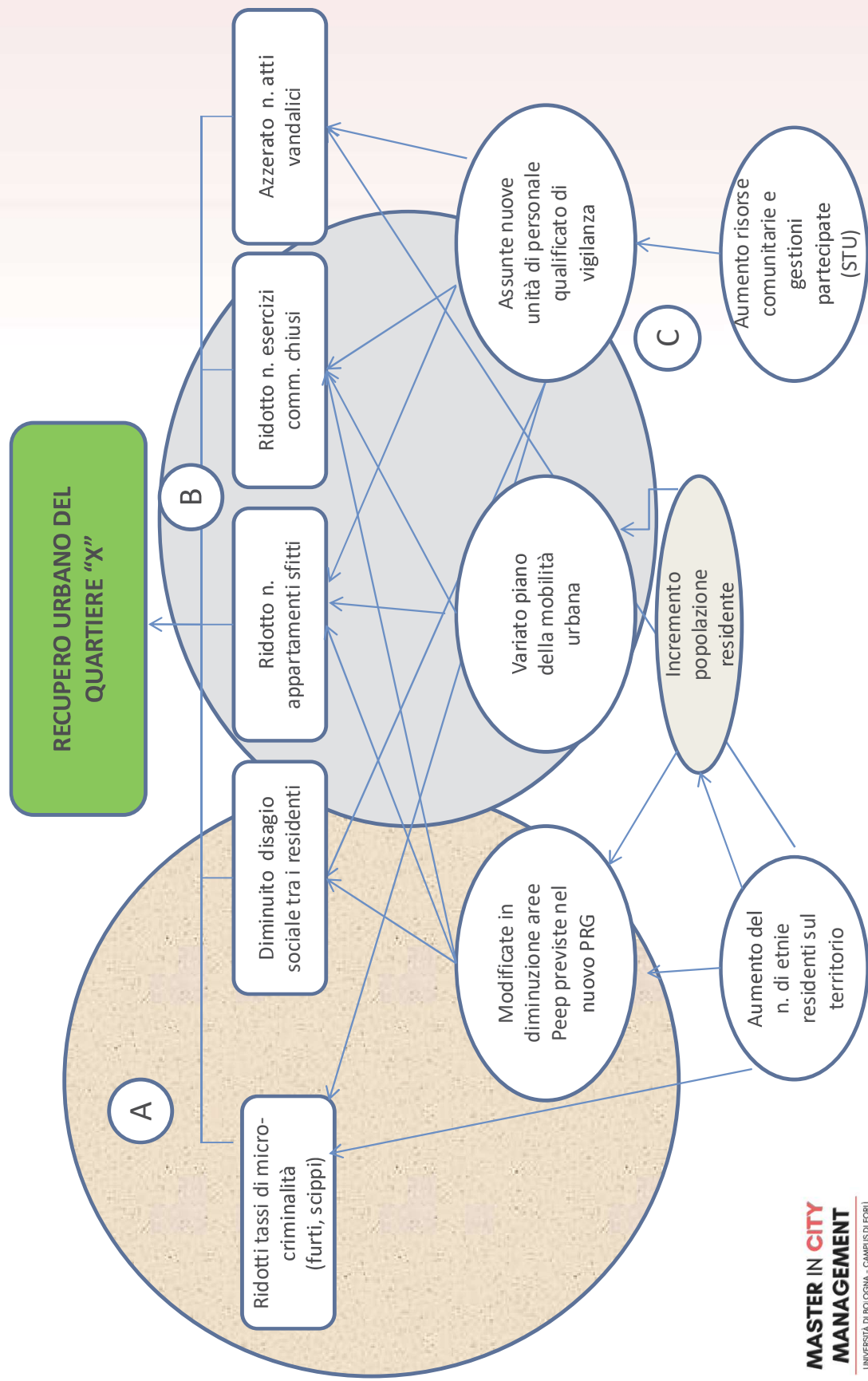


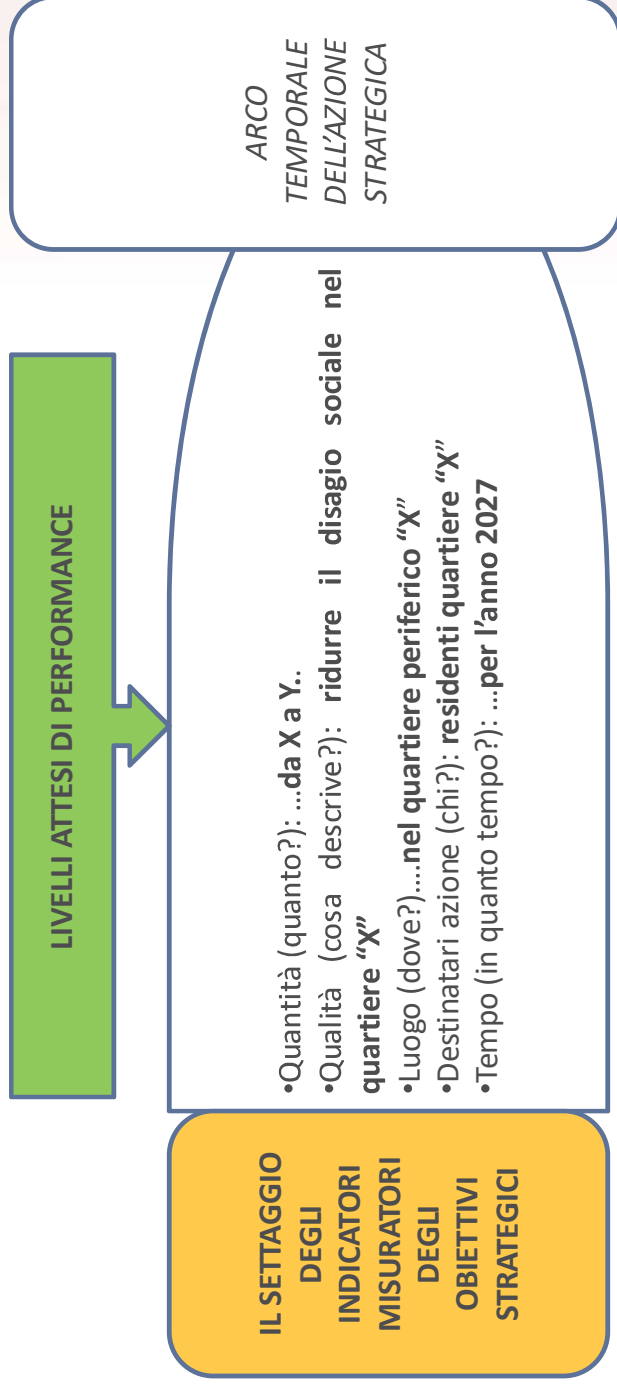




Dall'analisi dei problemi all'identificazione degli obiettivi strategici







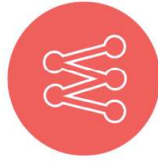
La misurazione degli obiettivi in chiave strategica

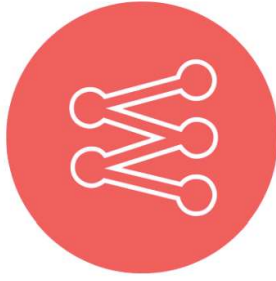
- Gli obiettivi da determinare devono essere....

- **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





**MASTER IN CITY
MANAGEMENT**

UNIVERSITÀ DI BOLOGNA - CAMPUS DI FORLÌ

Prof. Luca Mazzara

Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
Campus di Forlì
P.zzale Solieri n.1, 47121 Forlì (FC)

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

Email: luca.mazzara@unibo.it

Skype: [luca.mazzara](https://www.skype.com/name/luca.mazzara)

Web: www.mastercity.it

www.master.unibo.it/citymanagement