

IL PIANO STRATEGICO: LABORATORIO PER L'AFFERMAZIONE DI UNA GOVERNANCE LOCALE SUSSIDIARIA E CIRCOLARE.

Il Piano strategico si vuole caratterizzare per **un coinvolgimento effettivo della società civile a partire dall'affermazione nella gestione amministrativa del principio di sussidiarietà quale modalità di relazione tra le istituzioni e la società civile**. Il coinvolgimento della società sarà teso all'affermarsi di un processo di *governance locale sussidiaria e circolare*, in cui ciascuno pur partendo dal proprio particolare, può contribuire concretamente all'interesse generale, al bene comune, a far crescere il senso di appartenenza alla comunità e l'orgoglio di essere cittadini del territorio novarese.

La governance sussidiaria locale.

La sussidiarietà rappresenta una metodologia di governo, e di conseguenza anche di pratica politica, completamente differente dallo Stato centralista. Anzi si può dire che la sussidiarietà rivolta come un guanto la concezione statalista di potere e rappresenta per l'amministrazione pubblica e la politica qualcosa di simile a ciò che è stata la rivoluzione copernicana per la cosmologia: un vero e proprio ribaltamento degli ordini.

Secondo il principio di sussidiarietà, infatti, compito dello Stato e dei poteri pubblici non è quello di sostituirsi alla società, costruendo in proprio le risposte ai bisogni; al contrario è di sostenere la società nella propria autonoma capacità di risposta, valorizzando le iniziative che nascono dal basso, dal protagonismo sociale delle persone, delle famiglie, delle associazioni, dei corpi intermedi, in una parola delle autonomie sociali. **Si tratta, piuttosto, di aprire spazi, sostenere tentativi e realizzazioni, offrire opportunità alla creatività sociale.**

All'insorgenza di una criticità nella comunità la sussidiarietà risponde andando a verificare chi dentro la società si sta occupando di quel preciso problema e di cosa ha bisogno quel soggetto per portare a compimento il suo operato.

I mondi vitali, le autonomie sociali (famiglia, impresa, ambiente di lavoro o di studio, gruppi di appartenenza ecc.), le autonomie locali (i Comuni, le province e le Regioni) sono gli organismi naturali della società; ciascuno deve funzionare in modo corretto affinché la società intera ne possa beneficiare. Lo Stato, pertanto, deve essere sussidiario verso tutti gli attori che rientrano sotto la sua competenza e di azione e, di conseguenza, i vari attori devono essere sussidiari fra loro, cioè devono sostenersi a vicenda, ciascuno attraverso la propria originalità. È comprensibile del resto che i soggetti che operano più prossimi alle situazioni di bisogno possano avere una maggiore facilità nel percepire quali siano gli interventi più adatti. E, d'altra parte, è evidente che coloro che si occupano di un problema in forza di una motivazione personale lo

facciano con più dedizione, tenacia, intelligenza e lungimiranza di coloro che, diversamente, lo fanno solo perché rappresenta un onere connesso a un impiego.¹

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA PUÒ ESSERE DEFINITA COME:

- La costruzione collettiva di una **visione** condivisa del futuro di un dato territorio, attraverso processi di partecipazione, discussione, ascolto;
- **Un patto fra amministratori, attori, cittadini e partner diversi** per realizzare tale visione attraverso una strategia e una serie conseguente di progetti, variamente interconnessi, giustificati, valutati e condivisi;
- Il coordinamento delle **assunzioni di responsabilità** dei differenti attori nella realizzazione di tali progetti.
- Il piano è uno **strumento permanente di supporto** alla costruzione progressiva di una visione e di un progetto comune;
- Ha carattere **processuale, sperimentale**;
- È una **cornice, un luogo** (fisico, virtuale), un filo che lega e tenta di armonizzare i diversi ambiti di programmazione settoriale e le subreti di relazioni sottostanti le diverse politiche di intervento (sviluppo economico, sicurezza, ambiente, salute, cultura, ecc.)

POSSIBILI IMPATTI DEL PROCESSO SULL'ORGANIZZAZIONE:

- La definizione della **missione e del ruolo** dell'amministrazione;
- La funzione della **leadership a livello locale**;
- Le **logiche partenariali** pubblico-pubblico e pubblico-privato;
- Il ruolo e le competenze della **dirigenza**;
- L'impostazione **dei processi interni**;
- La gestione delle **risorse umane**;
- I sistemi di **valutazione e controllo** dei risultati;
- **Superamento della tradizionale settorialità** degli interventi;

¹ Cfr. R. Cattaneo, (2009), "La forza del cambiamento. Una storia personale, un esempio di sussidiarietà nelle infrastrutture", Guerini, Milano, pag.51-53

- Introduzione di un più grande **livello di coordinamento interno**;
- Modalità di **gestione progettuale**;
- **Modalità di lavoro più collaborative e partecipative**;
- Cultura organizzativa fondata sul **lavoro per processi, programmi e progetti**.

PROMUOVERE UN'AMMINISTRAZIONE DI RILEVANZA STRATEGICA

Sviluppare nuovi modi di cooperazione con altri soggetti locali

L'esercizio efficace di un ruolo di *governance* è fondato soprattutto sulla creazione di nuovi rapporti di coinvolgimento e cooperazione con gli altri soggetti presenti nel sistema locale.

La sfida per le amministrazioni locali deriva dalla necessità di basare la collaborazione non sulle relazioni tradizionali, di autorità amministrativa o contrattuale, ma su nuovi rapporti fondati sulla parità e la complementarietà degli attori.

Assumere un ruolo di *governance*, richiede all'amministrazione locale di definire la propria missione istituzionale non più esclusivamente rispetto alle sue responsabilità normative, ma come catalizzatore e gestore dello sviluppo di un sistema locale.

Collegare la funzione di indirizzo politico con quella di direzione amministrativa

- Lo sviluppo di **nuovi rapporti di collaborazione tra la direzione dell'ente e il vertice politico** costituisce quindi un fattore critico di successo dei processi di pianificazione strategica.
- La gestione interna del processo deve prevedere momenti di **informazione e comunicazione** destinata ai politici, finalizzati a valorizzare il piano strategico come strumento di realizzazione di obiettivi politici.
- Il piano strategico risulta essere un'opportunità di **collaborazione e di lavoro congiunto tra dirigenti e politici** nelle diverse fasi di sviluppo degli obiettivi e delle azioni del piano.

Integrare il piano strategico con altri strumenti di programmazione e con il bilancio.

Occorre definire una modalità robusta per **integrare le linee strategiche fornite dal piano ai normali strumenti di programmazione e pianificazione** propri dell'ente sia in termini progettuali che finanziari.

Un primo livello di integrazione si può realizzare al livello dei principali documenti di programmazione, quali la Relazione Previsionale e Programmatica (Rpp), il Piano Esecutivo di Gestione (Peg), il Programma Generale di Sviluppo (Pgs).

L'integrazione tra pianificazione strategica e programmazione interna deve prevedere almeno la coerenza degli indirizzi, delle attività e dei sistemi di verifica e controllo dell'attuazione del piano.

Collegare piano strategico e sistemi di monitoraggio, valutazione e controllo.

Una delle maggiori ricadute organizzative del processo di pianificazione strategica è la necessità di **una gestione integrata dei processi di pianificazione, di monitoraggio e controllo**, che permetta di misurare a intervalli regolari l'andamento delle azioni e di raccogliere informazioni utili a riorientare le strategie e le azioni.

Raccordare la struttura del piano strategico alla direzione generale.

Il piano strategico essendo di natura trasversale alle attività dell'ente, necessita di un **mandato organizzativo per influire sulle attività settoriali**.

La vicinanza di queste strutture alla direzione generale è importante perché riflette il carattere di preminenza assegnato loro e rafforza il loro mandato di agire all'interno dell'amministrazione.

Allargare i compiti e le competenze della dirigenza.

La realizzazione di un piano strategico e l'associato riorientamento dell'amministrazione pubblica verso un ruolo di leadership nel sistema locale richiede **lo sviluppo di nuove competenze tanto dirigenziali quanto operative** adatte alle nuove funzioni, ai nuovi compiti e attività.

Spetta alla dirigenza utilizzare la propria capacità tecnica per elaborare soluzioni attuabili affinché la visione politica sia trasformata in attività, servizi e risultati per i cittadini.

Investire nello sviluppo e nel coinvolgimento del personale interno.

Il cambiamento culturale verso la creazione di un'amministrazione strategica richiede **lo sviluppo delle competenze non solamente al livello dirigenziale, ma di tutto il personale**, che deve apprendere a lavorare in modo più collaborativo, affrontare temi più complessi e intrattenere rapporti con soggetti diversi. In generale, le iniziative di formazione del personale sono mirate ai dipendenti più direttamente coinvolti nelle fasi del processo di pianificazione strategica.