



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo Specifico 5.1



# Pianificare ai tempi della crisi: il piano strategico metropolitano come strumento di sviluppo

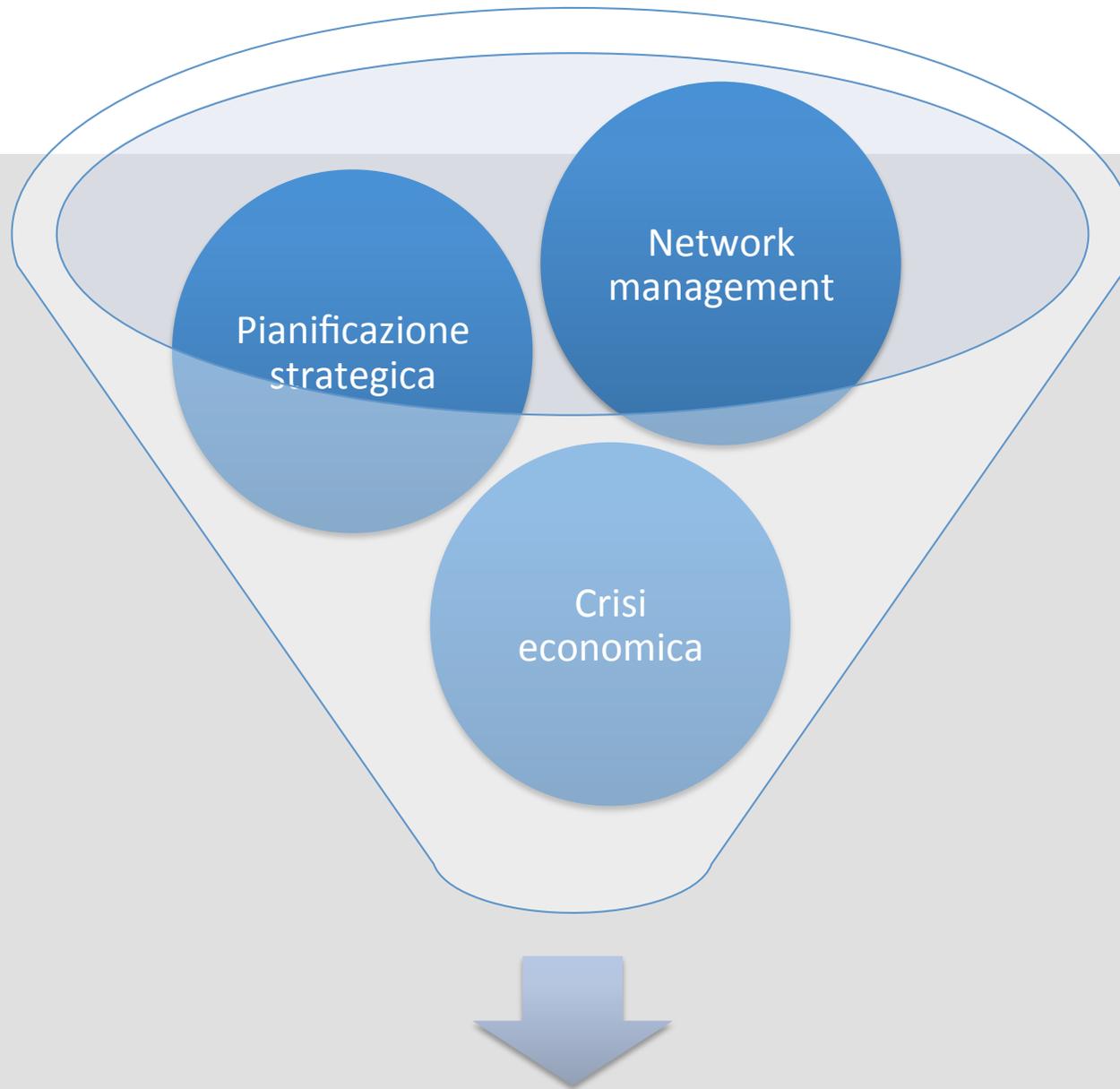
Prof. Dr. Denita Cepiku  
Università di Roma Tor Vergata

*Città Metropolitane e Province: ruolo, missione istituzionale, nuove forme di governance*



Webinar 15 ottobre 2015 -  
ore 12:00





## Il piano strategico metropolitano



# Il concetto di strategia

- A differenza della **gestione operativa**, che mira a far funzionare nel modo più efficiente e corretto possibile una sfera di attività senza modificarne l'impostazione di fondo, la **strategia** è volta a ricercare un nuovo equilibrio nei rapporti amministrazione – ambiente.



# Strategia e presenza di incertezza

La strategia per una PA ha senso quando la relazione tra la stessa e il sistema ambientale è caratterizzato da forme accentuate di incertezza che impediscono di derivare dal mandato istituzionale l'impostazione degli interventi e dei servizi offerti.

- Incertezza informativa (scarsa conoscenza dell'ambiente)
- Incertezza politica (scarsa chiarezza negli obiettivi politici)
- Incertezza da coordinamento (esigenze di coordinamento interistituzionale)



# Strategia e spazio strategico

- Lo spazio strategico è costituito da una sfera di discrezionalità e azione sufficiente a operare scelte che possano qualificarsi come strategiche, ovvero che:
  - Definiscono l'insieme delle relazioni azienda-ambiente esterno
  - Incidono su tutte le aree di funzionamento dell'amministrazione
  - Definiscono la direzione dello sviluppo delle attività
  - Sono critiche per il perseguimento delle finalità istituzionali della stessa

Del Vecchio, 1995





# Elementi fondamentali della strategia

- La definizione di obiettivi nel medio-lungo termine
- Lo sviluppo di azioni miranti a orientare la gestione dell'organizzazione verso gli obiettivi
- L'acquisizione e l'allocazione delle risorse necessarie per la sostenibilità della strategia
- Priorità dei traguardi da raggiungere
- Formulazione a livello direzionale



# Il processo di pianificazione strategica





# Il piano strategico

- Costituisce il documento che esplicita e formalizza la strategia di cui si dota l'AP, costituendo il mezzo di congiunzione tra la fase di formulazione e implementazione delle politiche aziendali.
- Le caratteristiche di un piano strategico sono di:
  - Rappresentare la principale fonte per le strategie deliberate
  - Limitare nel tempo il processo di formulazione
  - Comunicare all'esterno le scelte aziendali
  - Permettere il controllo sullo stato di raggiungimento degli obiettivi strategici

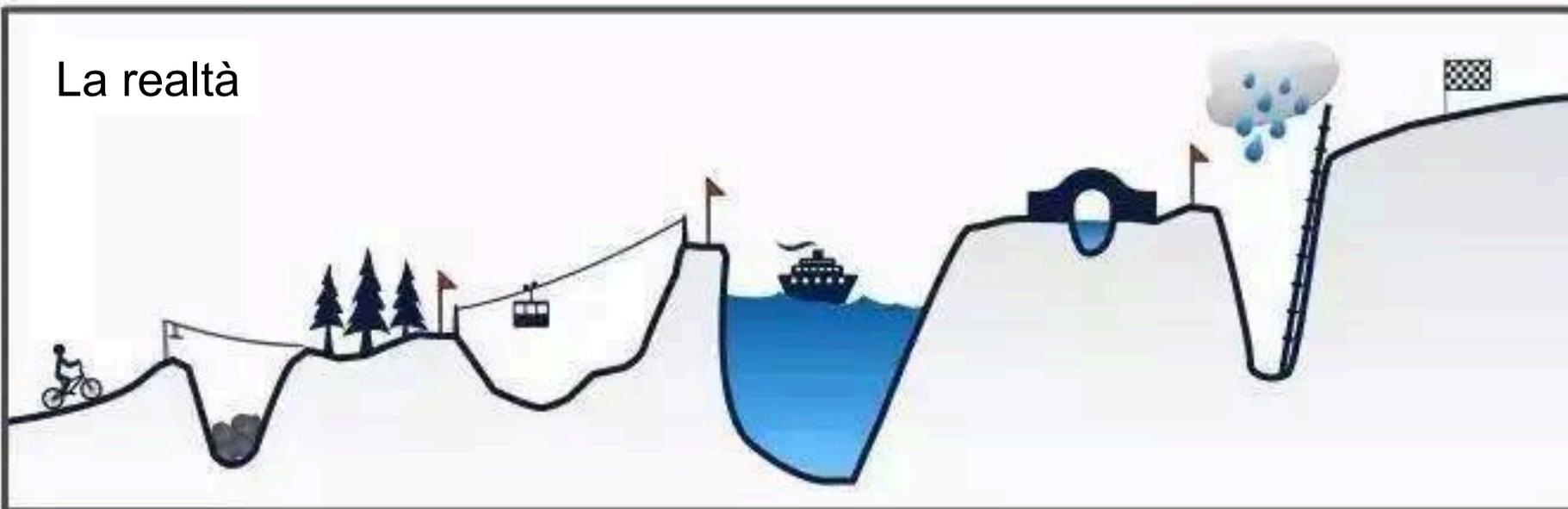
Il piano



Il piano fa riferimento alle strategie deliberate (obiettivi, politiche, piani di azione), dato che le strategie emergenti nascono nella fase della realizzazione

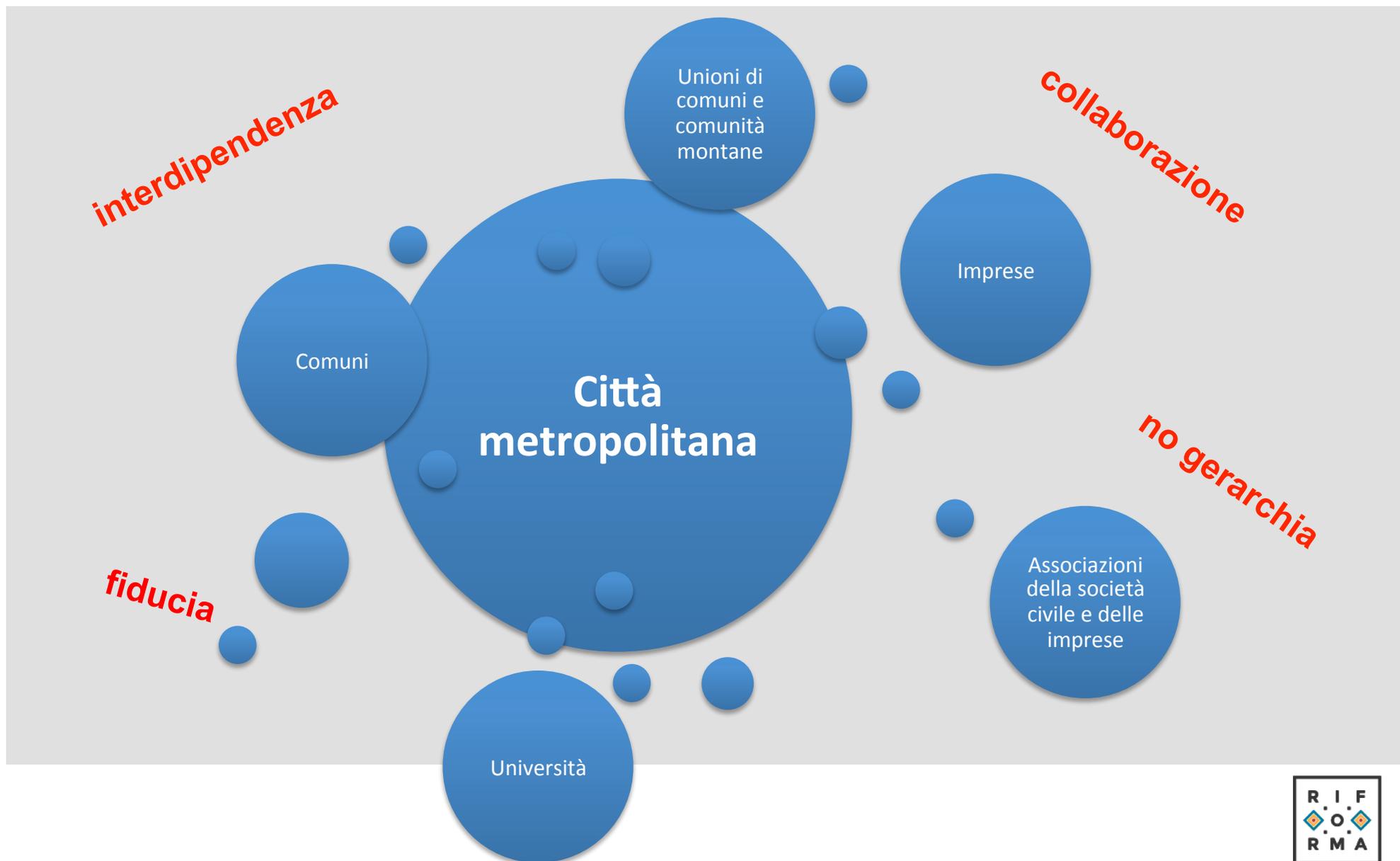


La realtà





# Le relazioni inter-istituzionali e con attori economici e sociali (network management)





# Innovazioni ma non novità

- Nel **1989** fu avviato, nella Provincia di Milano, su iniziativa del Ministero della Funzione pubblica, in collaborazione con gli enti territoriali un esperimento che portò ad istituire il **Comitato Metropolitano**: un organismo, presieduto dal prefetto, che riunì i dirigenti dei 52 uffici periferici dell'amministrazione statale e fu dotato di una serie di poteri fra cui l'approvazione di “**progetti obiettivo**”, finanziati con risorse aggiuntive e finalizzati al risanamento o potenziamento di specifici servizi.
- Per l'elaborazione e l'attuazione dei progetti interagenti con gli uffici periferici statali, il comitato metropolitano può raggiungere **intese con gli enti locali e con gli enti pubblici nazionali o territoriali**.
- Inoltre, furono istituiti il “Consiglio efficienza” e il “Comitato tecnico misto” per coinvolgere **l'imprenditorialità** milanese attraverso la fornitura gratuita di consulenze su ogni problematica attinente ai progetti.



# La crisi economica e l'impatto sulla pianificazione strategica

- Squilibrio fiscale
- Grado di sviluppo economico del territorio
- Fiducia dei cittadini e capitale sociale
- Politiche nazionali di austerità
- Competenze manageriali e di leadership
  - Rapporto politica-amministrazione
  - Competenze ed esperienze di pianificazione strategica

Directive  
government  
(pianificazione  
strategica)

Hollow  
government  
(privatizzazioni e  
downsizing)

Communitarian  
government  
(co-produzione)

Coping  
government  
(reazione passiva  
non strategica)



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo Specifico 5.1



Grazie!

[cepiku@economia.uniroma2.it](mailto:cepiku@economia.uniroma2.it)

