

ROBERTO LORUSSO



L'efficacia della  
Pianificazione Strategica

14 PASSI VERSO LE  
CITTA' SOSTENIBILI

# 14 PASSI VERSO LE CITTA' SOSTENIBILI

L'efficacia della Pianificazione Strategica

Roberto Lorusso

Immagine di copertina tratta dal sito:

<http://beagreencommuter.com/how-to-calculate-your-carbon-footprint/>

**CO2 compensata: e-book ad impatto zero.**

**Questo libro è stato pensato e scritto, in forma digitale. Non può essere stampato.**

**PROPRIETA' LETTERARIA RISERVATA**

Tutti i diritti letterari e di pubblicazione appartengono a Roberto Lorusso

Settembre 2015 - Copyright © Roberto Lorusso, Via De Nicola, 1 - 70010 Valenzano – Bari.

L'autore di questo e-book non si assume alcuna responsabilità circa i contenuti che non sono sempre necessariamente esaurienti, completi, precisi o aggiornati.

I consigli forniti in questo e-book costituiscono pareri di tipo professionale, la cui applicabilità è soggetta a particolari condizioni, non ripetibili in qualsiasi contesto. L'autore, pertanto, declina ogni responsabilità circa l'esito positivo o negativo derivato dall'applicazione dei contenuti di questo e-book gratuito ad ambiti di business.

Per le finalità e gli intenti informativi di questo e-book, si possono liberamente riprodurre, tradurre, distribuire, diffondere in tutto o in parte ed in qualunque forma (stampa, digitale o altro) i testi contenuti in esso a condizione che:

- Si citi la fonte.
- Si citi l'autore.
- Non si modifichi l'opera.
- Non si faccia dell'opera un uso a scopo di lucro o commerciale.

## Prefazione

Ho scritto questo e-book per rendere disponibili a tutti, ma in particolare ai sindaci ed agli amministratori delle città (piccole, grandi e metropolitane) il frutto del mio lavoro di qualche anno fa, quando sono stato responsabile di un progetto di ricerca - presso l'ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani) e sostenuto dall'allora sindaco di Bari Michele Emiliano (oggi presidente della Regione Puglia) – con la finalità di realizzare un modello “pronto” di pianificazione strategica per le città che ambissero a diventare “città sostenibili”.

Nei due anni della durata del progetto, ho incontrato moltissimi sindaci di tutte le regioni italiane e dai miei appunti ho fatto sintesi delle loro domande più frequenti.

In questo e-book ne troverai 14. Ho pensato che le mie risposte possano rappresentare i 14 passi verso le città sostenibili.

## Avvertenza

Normalmente, e nella maggioranza dei casi, dopo che abbiamo letto un libro o abbiamo partecipato ad un momento formativo accade poco o niente. E nel caso avessimo imparato qualcosa questo è accaduto attraverso quello che si definisce *APPRENDIMENTO REATTIVO*.

Questa tipologia di apprendimento è caratterizzata dall'utilizzo (mediante una vera e propria operazione di “download”) di modi di pensare abituali e di visioni del mondo con le quali abbiamo più familiarità e di cui disponiamo caratterizzazioni e categorizzazioni.

Il “download” dei nostri modelli mentali ci porta a vedere solo ciò che siamo preparati a vedere. In un certo senso, quello che vediamo è il nostro passato, nella forma dei nostri modelli mentali che riflettono le vecchie esperienze.

Scartiamo sempre interpretazioni e opzioni che differiscono da ciò che conosciamo e di cui ci fidiamo, *e agiamo per difendere i nostri interessi*.

Così facendo le nostre azioni non sono altro che abitudini riprodotte, in cui finiamo inevitabilmente per rafforzare modelli mentali prestabiliti.

Nella migliore delle ipotesi diventiamo più bravi a fare quello che abbiamo sempre fatto.

**In sintesi: Il nostro pensiero è governato da modelli mentali prestabiliti e l'azione è governata da abitudini consolidate.**

E così facendo:

NON CAMBIA NULLA.

ZERO APPRENDIMENTO.

Ma tu non vuoi che accada questo.

Quindi, ti auguro buona lettura, cancella i tuoi modelli mentali, apri la mente, sii pronto al cambiamento e soprattutto **impegnati a trasformare le nostre città in luoghi del benessere.**

## Premessa

Agli inizi del XXI secolo l'umanità si trova in una situazione di profondo squilibrio. I dati sui consumi ci dicono che una parte minoritaria della popolazione della terra usa la maggioranza delle risorse disponibili e conduce uno stile di vita che, se adottato da

tutti, si stima potrebbe essere sostenuto solo avendo a disposizione circa 4 pianeti.

Collettivamente ogni anno usiamo circa il 30% in più di quanto il pianeta può produrre<sup>1</sup>: stiamo consumando il capitale naturale invece di vivere degli interessi (ovvero di quanto gli ecosistemi possono produrre e rinnovare ogni anno).

La crescita sistematica delle iniquità sociali e la pesantezza degli impatti dell'attività umana sulla biosfera sollevano domande profonde sulla sostenibilità, ovvero la possibilità di continuare nel tempo, dei nostri attuali stili di vita.

---

<sup>1</sup> L'impronta ecologica: come ridurre l'impatto dell'uomo sulla terra. Mathis Wackernagel, William E. Rees 2004. [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org)

Approcci organizzativi e modelli di produzione / consumo ormai obsoleti vanno messi in discussione e ripensati.

L'era dell'energia fossile a buon prezzo – che oggi alimenta l'80% dell'economia mondiale – è finita<sup>2</sup>.

La concentrazione di gas serra in atmosfera è superiore del 40% rispetto ai valori-base dell'ultimo milione di anni e le comunità scientifica e finanziaria stanno chiedendo tagli del 50-90% delle emissioni che alterano il clima, al più presto possibile<sup>3</sup>.

Dobbiamo rapidamente progettare e creare città e comunità a “zero emissioni”, ed è necessaria, in tal senso, una azione incisiva, gestita autonomamente dai territori e dai comuni.

Oggi è imperativo diffondere paradigmi e competenze che siano adeguati di fronte alle cose e alle radicali trasformazioni da

---

<sup>2</sup> “...Il tempo in cui potevamo contare su petrolio e metano a buon prezzo sta chiaramente finendo...”. Dichiarazione nel febbraio 2005 a Houston, Texas, di Dave O'Reilly, Amministratore Delegato di Chevron Texaco. Da 'Oil in Troubled Waters', The Economist, 28 aprile 2005.

<sup>3</sup> [http://www.ceres.org/news/news\\_item.php?nid=276](http://www.ceres.org/news/news_item.php?nid=276). International Panel fin Climate Change, <http://www.ipcc.ch> e Stern Review fin the economics of climate change, UK HM Treasury, 30 Ottobre 2006 [http://www.hm-treasury.gov.uk/independent\\_reviews/stern\\_review\\_economics\\_climate\\_change/sternreview\\_summary.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/independent_reviews/stern_review_economics_climate_change/sternreview_summary.cfm).

affrontare, per assicurare un futuro in cui i fondamentali bisogni umani possano essere soddisfatti.

Abbiamo pochi anni di tempo – forse 5 o 10 – per diffondere una profonda consapevolezza sulle nuove priorità, e forse poco di più per sviluppare le capacità, le strategie, gli strumenti e le azioni necessari per ‘navigare’ in questo scenario inedito.

Quanto era chiaro da anni per i più attenti osservatori o per gli addetti ai lavori, oggi sta diventando evidente anche per le grandi masse di persone: la posta in gioco è il futuro di tutti noi, dei nostri figli e della nostra civilizzazione come la conosciamo ora<sup>4</sup>.

Oggi i comuni sono chiamati ad agire in maniera efficace, efficiente e strategica, e hanno la priorità di essere un attore adeguato di fronte alle cose epocali che tutti dobbiamo affrontare.

Le persone che ‘fanno’ il Comune hanno la responsabilità di essere protagoniste e guide di un processo di cambiamento

---

<sup>4</sup> Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*, Viking Books, Sydney 2005.  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015

inedito, tanto al loro interno, quanto nella loro efficacia nel realizzare il Bene Comune.

I Comuni devono rispondere alle richieste di partecipazione dei cittadini perché, in una situazione a così elevata complessità, è indispensabile il contributo di tutti gli attori.

Agire strategicamente richiede innanzitutto conoscenza e chiarezza sulla “posizione rispetto alle cose da affrontare”, sulla “natura del problema” e sul “dove si vuole andare”.

Mancando tale cognizione e chiarezza il risultato è in genere di due tipi: o non si agisce, oppure quando si agisce lo si fa in maniera non efficace, si mettono in campo soluzioni che alleviano temporaneamente i sintomi senza mettere mano alle cause dei problemi che, nel frattempo, si aggravano sempre di più<sup>5</sup>. Le competenze necessarie per definire la destinazione e le modalità per avanzare in una direzione desiderabile - quando ci si trovi in una situazione complessa - possono essere rapidamente acquisite.

---

<sup>5</sup> Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York 1990.

# Passo n°1

Cos'è esattamente la pianificazione strategica?

Perché un'amministrazione dovrebbe avviare un percorso così complesso?

Oggi si parla tanto di pianificazione strategica senza comprendere bene in cosa consiste. A me piace spiegarla con l'immagine di *una comunità che intraprende un percorso per trasformare la propria città e il proprio territorio nei migliori in cui vivere.*

La pianificazione strategica, infatti, fornisce a una comunità e a un'amministrazione gli strumenti e le condizioni per effettuare un percorso verso il bene comune. Una pianificazione, infatti, è strategica se consente uno sviluppo sostenibile. “Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle prossime generazioni di soddisfare i propri bisogni” (Commissione Bruntland, 1987).

A spingere un'amministrazione verso la pianificazione strategica è solitamente la consapevolezza che il presente deve essere modificato per avere un futuro migliore. Questo non vuol dire, però, che le comunità che intraprendono il percorso di cambiamento e pianificazione debbano essere solo quelle in cui sono evidenti i disagi socio-economici o che non riescono a risolvere grosse problematiche ambientali. Certo in molti paesi, tra cui quelli scandinavi che hanno avviato processi di pianificazione strategica già negli anni Ottanta, l'esigenza è stata sentita a seguito di una situazione di crisi legata a pressioni economiche, ambientali o sociali: disoccupazione e perdita di competitività; disagio giovanile o di altre categorie della popolazione; mancanza di opportunità occupazionali, economiche e di crescita per il futuro; crisi ambientali da inquinamento, congestione o carenza di risorse naturali quali l'acqua, terreno fertile e fonti di energia.

Possono scegliere di avviare una pianificazione verso la sostenibilità anche quelle comunità che vogliono semplicemente attivarsi per un presente e un futuro migliore. La

cosa imprescindibile, però, è che sia davvero presente una *comunità*, che condivide principi e valori. Insomma, solo una realtà in cui ci sia vera coesione sociale può essere in grado di avviare una pianificazione strategica di successo, perché sarà possibile co-creare una visione per il futuro. Una visione che, fondata su principi e valori universali (come quelli contenuti nella Carta della Terra, nella Dottrina sociale della Chiesa, nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo), ispiri e tenga alta la tensione nel lungo cammino verso un futuro migliore e sostenibile.

Attraverso la capillare partecipazione di tutti gli attori del territorio, l'amministrazione potrà comprendere le esigenze della comunità e aiutarla a elaborare la visione per il proprio futuro. Se viene coinvolta con gli strumenti giusti, infatti, l'intera popolazione potrà mettere a disposizione la sua creatività per diventare *intelligenza collettiva*, capace di realizzare soluzioni mai immaginate prima per migliorare il presente e il futuro.

Ai tecnici della pianificazione strategica, aiutati da leader di progetto in possesso delle migliori competenze specialistiche, è affidato il grave, ma stimolante, compito di trasformare da subito le idee "visionarie" in risultati concreti e visibili.

In questo modo la pianificazione strategica non resterà solo un concetto astratto e si trasformerà in un insieme di stimoli che incoraggeranno la popolazione a partecipare attivamente al cambiamento.

Certo, non è un cammino facile per la comunità e per l'amministrazione. E soprattutto è un cammino che richiede estrema sincerità. In diverse occasioni i nostri politici hanno dichiarato di aver eseguito un piano strategico ma di fatto hanno solo pianificato il raggiungimento di un obiettivo, se pure difficile, come un'Olimpiade, un'Esposizione universale, un Campionato del Mondo o una Mostra internazionale. Questo tipo di pianificazione non è strategica, ma è solo collegata alla realizzazione di un evento e ha una debolezza di fondo: manca di una visione di lungo periodo e di un approccio sistemico, unici mezzi che permettono di raggiungere il vero cambiamento della società.

# Passo n°2

## Cos'è esattamente l'approccio sistemico?

In un sistema complesso come quello attivato dalla pianificazione strategica un approccio di pianificazione di tipo solo previsionale (*forecasting* o *problem solving*) va spesso incontro a due tipi di limitazioni: quando si progetta un futuro si tende a immaginarlo simile al passato ma senza i problemi del presente; si resta vincolati a paradigmi dominanti od obsoleti, motivo per cui viene notevolmente limitato il potenziale creativo nello sviluppare soluzioni.

Per fare un esempio, nel progettare una nuova automobile, l'approccio previsionale porta a innovazioni incrementali, che riducono di qualche punto percentuale consumi ed inquinamento, ma non si riesce a fare il salto, culturale e tecnologico, indispensabile per ideare veicoli alimentati con fonti energetiche rinnovabili e ad emissioni zero.

L'approccio sistemico, invece, offre la possibilità di dominare efficacemente la complessità, osservando non i singoli elementi ma l'insieme delle parti, intese come un tutto unico, concentrandosi sulle relazioni tra gli elementi piuttosto che sui singoli elementi presi separatamente.

Come affermato nel 1994 dalla ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) lo sviluppo sostenibile “fornisce elementi ecologici, sociali e opportunità economiche a tutti gli abitanti di una comunità, senza creare una minaccia alla vitalità del sistema naturale, urbano e sociale che da queste opportunità dipendono”.

Le dimensioni sociali, economiche e ambientali in una comunità sono strettamente correlate, perciò ogni intervento di programmazione deve tenere conto delle reciproche interrelazioni.

Utilizzare l'approccio tradizionale non è sufficiente, ed assolutamente sconsigliato, in quanto esso porta ad affrontare un problema complesso da una sola angolazione.

Questo modo di fare - tipico di amministratori di città, ma anche di “illuminati politici” nazionali a caccia di consenso a breve termine - genera subito un miglioramento locale ma sposta il problema nel tempo e da qualche altra parte del sistema (spazio), lasciandolo in eredità ai futuri amministratori in una forma ancora più complessa.

L’approccio sistemico stravolge il modo tradizionale meccanicistico e lineare di affrontare le problematiche, fortemente radicato nella nostra società. Esso consente (con l’applicazione di metodologie quali la “dinamica dei sistemi” e tecnologie quali i “micromondi”) di simulare i problemi reali, valutando l’impatto delle diverse decisioni possibili ed evidenziando quegli effetti che nell’esperienza reale sfuggono perché distanti, nel tempo e nello spazio.

Con questo tipo di approccio è possibile fare esperimenti, verificando la validità di diverse strategie; di imparare a comprendere meglio le variabili in gioco e a prendere decisioni efficaci.

La società presente sta avanzando in un imbuto le cui pareti sono costituite da: risorse naturali (acqua per usi umani, terra

fertile, aria pulita, clima stabile, stock di pesce nei mari, materie prime, ecc.) e sociali (coesione, fiducia, robustezza del tessuto sociale) sistematicamente decrescenti, e da popolazione e domanda di risorse sistematicamente crescenti. Con il passare del tempo l'imbuto si va sempre più stringendo e il margine di manovra si riduce.

Diventa indispensabile conoscere subito: il proprio posizionamento rispetto al sistematico declino delle risorse naturali del Sistema Terra, gli impatti a livello locale, le risorse scarse da cui si dipende.

Generando consapevolezza sullo stato presente si prenderà coscienza delle vere priorità di azione e si potranno programmare azioni efficaci ed efficienti, con un orizzonte sia di lungo che di breve periodo.

Se la pianificazione strategica deve impostare un cambiamento che garantirà alle generazioni future il soddisfacimento dei loro bisogni, essa deve anche fare in modo che nel breve termine la comunità percorra strade economicamente competitive e vantaggiose.

Per realizzare un percorso così complesso non si può prescindere dall'utilizzo dell'approccio sistemico. Come dice Peter M. Senge: *“L'arte del pensiero sistemico consiste nel vedere le strutture sottostanti che provocano il cambiamento”*<sup>6</sup>.

Questo vuol dire che, se si vuole condurre una comunità verso mete di vero benessere, dovremmo prima di tutto farla salire su una montagna molto alta e farle guardare il sistema di cui è parte.

Gli amministratori, invece, vanno portati molto più in alto, perché, più si è lontani dal potere e meglio si vede come amministrare e guidare una comunità. Gli interessi particolari svaniscono e si vede solo il Bene Comune.

---

<sup>6</sup> Peter M. Senge, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 1992.

# Passo n°3

## Quali approcci metodologici servono alla pianificazione strategica?

Oltre all'approccio sistemico è necessario l'approccio di *Backcasting*. Composta da *back*, che vuol dire "a ritroso", e *to cast*, "proiettare", la parola *Backcasting* indica l'azione di *proiettare a ritroso*. Si immagina o si progetta un futuro in cui si sia già raggiunto il successo e da questa posizione si ipotizzano le azioni che hanno condotto dalla realtà presente al futuro desiderato. In questo modo la pianificazione strategica potrà partire da una chiara e condivisa idea o definizione di cosa si vuole creare, e verrà sganciata dalle limitazioni e dagli errori strutturali che caratterizzano la situazione presente.

Un approccio che "parte dalla fine" o di *Backcasting* consente di liberare le risorse e la creatività necessarie per risolvere i problemi alla radice, senza rimanere invischiati nella ripetizione

degli schemi e dei paradigmi che hanno condotto alla situazione problematica dalla quale si vuole uscire.

È innata in ciascuno di noi la capacità di pensare e agire strategicamente, ma in situazioni complesse - o rese tali dall'aumentare del numero e della diversità degli attori coinvolti – tale capacità tende a diminuire o a perdersi completamente, per cui diventa utile disporre di strumenti o sistemi di navigazione adeguati.

Per fare pianificazione strategica l'ideale è proprio operare partendo dalla fine come quando si usa un Navigatore Satellitare.

Questo strumento infatti prima ci chiede la destinazione e poi, riconosciuta la nostra posizione di partenza, analizza la mappa del territorio, traccia il percorso e dà le indicazioni che consentono di raggiungere la meta; il tutto dopo che noi abbiamo impostato le modalità (per es. breve, veloce, autostrada, ecc).

Solo partendo “dalla fine” è possibile accertarsi che qualsiasi decisione prendiamo durante il viaggio ci consenta di procedere verso la meta.

# Passo n°4

## Con quali strumenti la pianificazione strategica può rispettare i principi di sussidiarietà e solidarietà?

Poiché è caratterizzata da un'elevata complessità sociale, la pianificazione strategica necessita di un approccio partecipativo utile a dare spazio a un numero notevole di attori, fortemente diversificati tra loro. Per fare questo un'amministrazione deve saper mettere in pratica i principi complementari di sussidiarietà e solidarietà.

“In base al principio di sussidiarietà, le strutture sociali devono essere organizzate in modo che i singoli e le comunità locali abbiano lo spazio (risorse, aiuti, ecc.) necessario per svilupparsi in modo autonomo, responsabile e sempre orientato al bene comune. Il principio di sussidiarietà è un principio di buon governo perché l'uomo si impegna di più per ciò che sente più vicino.

Chi governa non deve sostituirsi alle persone e alle comunità e quindi non deve distruggere gli spazi di libertà e creatività, ma deve contribuire a: promuovere la responsabilità e l'iniziativa personale; valorizzare, sia nelle imprese sia nei gruppi sia nella società, le capacità, le idee, le iniziative, la creatività sociale; sostenere un rinnovamento della cultura sociale, per ottenere il bene comune attraverso il bene di ogni persona.”<sup>7</sup>

Pier Paolo Donati precisa: “Assieme alle forme di bene comune che rispondono alla sussidiarietà verticale (interna alle articolazioni dello Stato), andranno coltivati beni comuni che riguardano la sussidiarietà orizzontale (fra Stato e società civile) e la sussidiarietà laterale (fra soggetti civili, per esempio fra l'impresa e la famiglia)”<sup>8</sup>.

La sussidiarietà consiste, quindi, nel rispetto delle sfere di iniziativa individuale ed è fondamento di un modello di *governance* che ha come fattori di successo:

---

<sup>7</sup> Michele Emiliano-Roberto Lorusso-Mario Marchillo-Nello De Padova, *Per una città governabile*, Progedit, 2006.

<sup>8</sup> Pier Paolo Donati - 45° Settimana Sociale dei Cattolici Italiani - Pisa, 19 ottobre 2007.

la diffusione di competenze a tutti i livelli, una leadership distribuita e la ripartizione di responsabilità connessa alla libertà di produrre il bene comune.

E' facile capire che l'intera comunità trae grande soddisfazione dal collaborare alla pianificazione strategica, con un agire autonomo, imprenditoriale e auto-organizzato, ma nel rispetto di riferimenti comuni (valori, principi, una visione e macro obiettivi condivisi).

Cosa che, inoltre, aumenta il desiderio di colmare, quanto prima, la distanza dall'oggi al futuro immaginato (visione).

L'esercizio di tale principio all'interno della pianificazione strategica consente di "ridefinire il benessere a partire dai soggetti che ne sono al tempo stesso destinatari ed artefici (...) ed emancipare una 'altra' società civile, con specializzazione delle sue funzioni rispetto a quelle delle istituzioni politiche e del mercato"<sup>9</sup>.

Compito di chi guida la pianificazione strategica sarà definire: i criteri, i livelli, le modalità e gli strumenti del coinvolgimento e

---

<sup>9</sup> Ibidem.

della partecipazione; gli indicatori con i quali misurare il coinvolgimento, quantità (numero di persone e tempo dedicato al successo del progetto) e qualità della partecipazione.

I gruppi apripista e i gruppi di volontariato sono semplici, ma efficaci, strumenti con cui praticare il principio di sussidiarietà. I primi, costituiti da cittadini e da rappresentanti di organizzazioni (sociali, imprenditoriali, pubbliche, ecc.), sono gruppi interdisciplinari impegnati a promuovere la cultura della sostenibilità, anche e soprattutto, attraverso progetti concreti a forte impatto socio-economico.

I gruppi di volontariato, invece, rappresentano “il diritto e la responsabilità di tutti a investire volontariamente il proprio tempo, il proprio talento e le proprie energie nella soluzione di problemi pressanti, umani, sociali, economici, ambientali e nella costruzione di comunità sane. (...) Il volontariato è un elemento fondamentale della società civile.

Realizza le più nobili aspirazioni del genere umano: il perseguimento della pace, della libertà, delle opportunità,

della sicurezza e della giustizia per tutti. (...) Il volontariato – attraverso l’azione individuale o attraverso l’azione di gruppo – è un mezzo con cui: i valori umani di comunità, assistenza e servizio si possono mantenere e rinforzare; gli individui possono esercitare i loro diritti e le loro responsabilità come membri di comunità, mentre imparano e crescono nell’arco della loro vita, realizzando appieno il proprio potenziale umano; si possono effettuare delle connessioni tra le differenze che ci dividono, in modo da poter vivere insieme in comunità sane e sostenibili, lavorare insieme per fornire soluzioni innovative ai nostri problemi comuni e creare i nostri destini collettivi”<sup>10</sup>.

Chi pianifica il futuro di una comunità, inoltre, non deve immaginare la solidarietà sociale come beneficenza o come un gesto di carità. La solidarietà la si deve vivere come occasione per generare nuovi beni da condividere.

E per questo, chi pianifica non può esimersi dal coinvolgere prioritariamente le diverse organizzazioni che promuovono

---

<sup>10</sup> International Association for Volunteer Effort (IAVE), 2001.

forme di servizio e di attenzione a quanti sono nel dubbio, nella povertà, nella solitudine o nell'abbandono.

Tra i principi di una comunità non può, quindi, mancare il principio di solidarietà, perché “introdurre la solidarietà tra i valori irrinunciabili nasce dalla consapevolezza che si è debitori verso la società in cui si vive.

Si è debitori di quelle condizioni che ci consentono di vivere bene e di tutto quel patrimonio che è costituito dalla cultura, dalla conoscenza scientifica e tecnologica, dai beni materiali e immateriali; in poche parole da tutto quel patrimonio che l’umanità ha prodotto”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Roberto Lorusso-Nello De Padova, *DePILiamoci–Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici*, Editori Riuniti, 2007.

# Passo n°5

## Come può una comunità individuare i valori e i principi sui quali costruire la visione-guida del piano strategico?

Un piano strategico è il lungo percorso che una comunità intraprende per rendere la propria città la migliore in cui vivere.

E una città migliore non è solo quella in cui si progettano e costruiscono nuovi palazzi, strade, quartieri, stazioni, aeroporti, ecc.; quella in cui ci si concentra solo sulla riqualificazione urbanistica magari delle periferie o dei centri storici.

Una città migliore è quella in cui i bisogni fondamentali degli uomini (sussistenza, riposo, comprensione, identità, partecipazione, affetto, creazione, libertà, protezione) possono essere soddisfatti senza alcun ostacolo; quella in cui imprese, istituzioni e cittadini si concentrano nella costante riduzione di concentrazioni di composti che si estraggono dal sottosuolo (combustibili fossili, metalli pesanti come mercurio o piombo,

materiali radioattivi, amianto) e ci si impegna alla quotidiana riduzione di sostanze quali CO<sub>2</sub>, pesticidi, diserbanti, composti volatili e altri che la natura non è in grado di riassorbire. Insomma una città nella quale, mettendo fine al sistematico degrado fisico della natura, si creano le condizioni grazie alle quali a nessuno vengono negati i bisogni fondamentali.

Una società migliore non può essere quella in cui aumenta solo la ricchezza materiale e si è importanti per quanto si è ricchi di danaro, perché in questo modo aumenta il divario sociale e si creano ulteriori fasce di emarginati e povertà. Una società migliore, invece, è quella in grado di istituire un sistema sociale, culturale ed economico che garantisca il bene comune e un futuro migliore per tutti.

Su cosa sia una *città migliore* e sulle azioni da mettere in atto per ottenerla, comunque, è la comunità che deve interrogarsi. Chi appartiene alla Cabina di Regia, o all'Ufficio di Piano, o al Centro di Competenza di un Piano Strategico, dovrà fare in

modo che si individuino valori e principi condivisi sui quali fondare la visione del futuro<sup>12</sup>.

Punto di partenza dovranno essere testi fondamentali, e forse sconosciuti ai più, come la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la Dottrina Sociale della Chiesa, la Carta della Terra, la Carta dei diritti della famiglia. Poi bisognerà essere in grado di individuare valori e principi specifici, caratteristici, naturali e fondanti della stessa comunità. Il modo migliore per condividerli sarà quello di raccogliere risposte alle seguenti domande:

- 1) Se dovessi fondare una nuova città, un nuovo comune, lo costruiresti fondato su questo “.....” principio/valore, ovunque fosse collocata la tua comunità?
- 2) Vorresti che questo “.....” principio/valore persistesse per altri 100 anni, qualsiasi siano i cambiamenti nel mondo esterno?
- 3) Vorresti che la tua comunità mantenesse questo “.....” principio/valore, anche se a un certo momento diventasse uno

---

<sup>12</sup> Sulle funzioni dell'Ufficio di Piano si veda la risposta alla domanda “All'interno di una pubblica amministrazione ci sono figure in grado di gestire con successo la pianificazione strategica?”.

svantaggio, o se l'ambiente esterno penalizzasse la comunità perché rimane fedele al suo principio/valore?

4) Credi che chi viola questo “.....” principio/valore, e lo ignora regolarmente, dovrebbe stare fuori dalla comunità?

5) Tu continueresti ad essere fedele a questo “.....” principio/valore anche se dovessi non essere compreso per rimanergli fedele?

6) Cambieresti il tuo stile di vita piuttosto di abbandonare questo “.....” principio/valore?

7) Se dovessi non avere più bisogno di lavorare da domani, continueresti a rimanere fedele a questo “.....” principio/valore?

Alla fine di questo iter si potrà avere la certezza che la comunità, fondata su principi e valori condivisi, sarà pronta a interrogarsi sul “dove siamo” e sul “dove vogliamo andare” e a definire obiettivi prioritari e unificanti da dare alla pianificazione strategica.

# Passo n°6

La pianificazione strategica mira al cambiamento della situazione attuale. Ma com'è possibile avere piena consapevolezza dell'Oggi?

Una volta che la comunità ha condiviso i principi e i valori su cui radicare la pianificazione strategica, sarà compito dell'amministrazione attuare i giusti strumenti per comprendere a fondo l'Oggi, la realtà in cui si opera e che deve essere cambiata.

Per individuare e valutare gli ambiti di intervento si deve fare riferimento ad analisi strutturate con dati quantitativi e qualitativi. Analisi condotte attivando la partecipazione attiva, perché conoscere le diverse posizioni della comunità su fatti chiave da gestire con il piano strategico significa per un'amministrazione sapere esattamente qual è il punto di partenza.

Ed è importantissimo coinvolgere quanta più gente possibile, in quanto ciascun gruppo di attori legge e interpreta la realtà presente in funzione di propri “filtri percettivi”.

Per comprendere il presente è bene elencare i punti di forza e i punti di debolezza. I primi sono le pratiche armoniche con i principi e i valori fondanti della comunità, capaci di avere impatti positivi e rigenerativi dell’ambiente e della società; i secondi sono le pratiche disarmoniche o disallineate con i principi e i valori fondanti, che risultano essere distruttive per l’ambiente, la fiducia e la coesione sociale.

Per generare consapevolezza sullo stato presente e prendere coscienza delle vere priorità, è necessario procedere con un’analisi di sostenibilità rispetto alle Condizioni di Sistema (verificare come e quanto la città vive nel rispetto dei principi di sostenibilità individuati dalla comunità), oltre che elencare le opportunità e le minacce derivanti dal non rispetto.

Esempi di domande aperte che possono aiutare la comunità a fare una riflessione sulla realtà presente sono:

- In quale misura pensi che i cambiamenti climatici generati dalle attività umane avranno un impatto sulla tua città?
- Quali sono le sfide più grandi che il tuo comune dovrà affrontare nei prossimi 5 anni? E nei prossimi 25 anni?
- In quale misura pensi che le questioni legate al costo ed alla disponibilità di energia avranno un impatto sul tuo comune?
- In quale misura pensi che i problemi legati alla disponibilità e alla qualità dell'acqua avranno un impatto sulla tua vita?
- Pensi che la qualità della vita tra 10 anni sarà migliore o peggiore di oggi?
- Pensi che i tuoi figli – o le prossime generazioni – vivranno meglio o peggio di come hai vissuto tu? Pensi che avranno migliori o peggiori possibilità di condurre una vita soddisfacente?

Un'indagine più diretta, attraverso risposte chiuse, da utilizzare come "auto-diagnosi" potrebbe essere la seguente:

*Pensi che i temi/problemi di seguito elencati nei prossimi anni andranno incontro ad un sistematico miglioramento o peggioramento?:*

- Inquinamento della terra, dell'acqua e dell'aria
- Costo della vita
- Problemi e costi legati alla gestione di rifiuti
- Esborsi per tasse
- Costo di mutui e di assicurazioni
- Importo delle sanzioni
- Perdite di immagine e reputazione
- Allontanamento di risorse umane pregiate
- Costi di gestione dei servizi pubblici e dell'energia
- Aggiornamenti e rifacimenti per rimediare ad investimenti che non hanno futuro
- Resistenze dalle forze sociali
- Consenso politico
- Difficoltà ad attrarre talenti e ad utilizzare quelli nascosti nella città

- Competitività del sistema economico
- Attrattività turistica
- Accessibilità degli affitti
- Aree naturali
- Salute delle persone
- Coesione e fiducia del tessuto sociale
- Storia e cultura
- Ricreazione e divertimento
- Opportunità di apprendimento
- Trasporti e logistica
- Mobilità individuale e collettiva
- Ambiente costruito
- Finanza ed economia
- Collaborazioni con altre organizzazioni
- Rapporto col mare e/o con la montagna
- Rapporto tra ambienti urbani e rurali
- Qualità della vita urbana, della vita rurale e di quella nelle periferie
- Disoccupazione
- Qualità della attività lavorativa
- Precariato

- Integrazione e problemi con comunità straniere
- Coesione delle famiglie
- Solidarietà tra le persone
- Diffusione delle ONLUS - Terzo settore – Noprofit

Certamente il più efficace punto di partenza per una pianificazione strategica verso la sostenibilità è avere piena consapevolezza che il Mondo e la Società vivono una situazione di profondo squilibrio.

I dati sui consumi ci dicono che una parte minoritaria della popolazione della Terra usa la maggioranza delle risorse disponibili e conduce uno stile di vita che, se adottato da tutti, si stima potrebbe essere sostenuto solo avendo a disposizione circa quattro pianeti.

Collettivamente ogni anno usiamo circa il 30% in più di quanto il Pianeta può produrre.

La comunità scientifica e finanziaria chiede un taglio del 50-90% delle emissioni che alterano il clima. La concentrazione di gas serra nell'atmosfera è superiore del 40% rispetto ai valori-base dell'ultimo milione di anni.

La crescita sistematica delle iniquità sociali e la pesantezza degli impatti dell'attività umana sulla biosfera sollevano domande profonde sulla sostenibilità, ovvero sulla possibilità di continuare nel tempo con i nostri attuali stili di vita<sup>13</sup>.

Approcci organizzativi e modelli di produzione/consumo ormai obsoleti vanno quindi messi in discussione e ripensati.

Dobbiamo rapidamente progettare e creare città e comunità a “zero emissioni” ed è necessaria, in tal senso, una azione incisiva, gestita autonomamente dai territori e dai Comuni.

---

<sup>13</sup> Dati sul consumo delle risorse si trovano nel manuale del progetto Di.Mo.Str. scaricabile dal sito [www.progettodimostra.it](http://www.progettodimostra.it). Utile consultare su queste tematiche anche il sito [www.naturalstep.it](http://www.naturalstep.it).

# Passo n°7

## Come si riesce a ottenere una visione condivisa, che illumini il percorso di una comunità?

Molto spesso quando si parla di pianificazione strategica vengono in mente progetti validi solo sulla carta, che hanno avuto un impatto limitato o nullo sulla realtà. Ricerche dell'Università di Harvard hanno evidenziato che fino al 90% dei piani strategici in organizzazioni complesse non hanno funzionato<sup>14</sup>.

Di solito il motivo principale è la mancanza di una visione di insieme e di un metodo che consenta di agire efficacemente con un approccio sistemico. I processi di pianificazione più efficaci sono, infatti, quelli che riescono a coniugare una visione di lungo termine con un'ampia partecipazione della popolazione.

---

<sup>14</sup> Si veda il manuale del progetto Di.Mo.Str. disponibile sul sito [www.progettodimostra.it](http://www.progettodimostra.it).

La visione è l'immagine, più nitida possibile, della "casa" in cui la comunità vuole vivere. Fondata su principi e valori condivisi, che facciano riferimento alla *sostenibilità e all'equità inter ed intra generazionale*, per essere efficace deve essere entusiasmante e attrattiva e deve scaturire da un processo partecipativo di co-creazione.

Una visione non può essere calata dall'esterno o dall'alto, né imposta. Dopo essere stata co-creata e condivisa, la visione andrà costantemente ispirata ed alimentata da parte dell'amministrazione, in un processo di continuo chiarimento di quello che la comunità vuole veramente raggiungere. La visione del futuro sarà solida e attraente solo quando saprà dare ai vari soggetti attori del territorio – e a ciascun cittadino - la spinta a muoversi per colmare la distanza tra realtà presente e la visione stessa.

Per avviare il processo di co-creazione e condivisione della visione, le amministrazioni dovranno sottoporre (nelle forme più opportune e più attrattive) alla popolazione, alle organizzazioni

ed a tutti i portatori di interesse, domande che stimolino una proiezione verso il futuro, distaccandosi dalle contingenze dello stato presente.

La visione definita dovrà avere un orizzonte temporale pluridecennale ed intergenerazionale e dovrà essere in grado di visualizzare trasformazioni anche radicali della realtà attuale.

Le domande di tipo generale da fare per chiarire una visione sono:

1- Come immaginate il luogo e la comunità dove vivete nel rispetto dei valori e dei principi fondanti della comunità e nel rispetto dei principi di sostenibilità?

2 - Che risultati volete ottenere?

3 - Che cosa volete creare per il futuro vostro e delle generazioni che verranno?

Per definire una visione, sono:

1. Per cosa vorresti fosse riconosciuta nel mondo la tua città?

2. Cosa della tua città vale di più (ha maggior valore) per te?

3. Cosa significa per te vivere qui?

4. Di cosa ha bisogno la tua città?

5. Quali sono le tue speranze e i tuoi sogni per la tua città tra 25-50 anni?
6. Descrivi la città che tu vorresti lasciare in eredità a tuo figlio o alle generazioni future.
7. Che contributo saresti disposto a dare per fare accadere tutto questo?

I contributi forniti dalla popolazione devono essere raccolti e ordinati organicamente e studiati approfonditamente per vedere emergere le costanti che più fortemente rappresentano i desideri delle persone.

Così facendo, ogni attore che vive il territorio sarà stato protagonista della creazione della visione e più facilmente potrà essere coinvolto, per quanto di sua competenza e nelle sue possibilità, alla redazione di documenti e progetti del Piano Strategico.

La pubblicizzazione con qualsiasi mezzo possibile di quello che accade, darà a tutti l'opportunità di avere ben chiaro come si sta

procedendo e permetterà di conoscere i ruoli e i compiti che gli spettano nella realizzazione del progetto condiviso.

Questo perché la partecipazione attiva della comunità non va limitata alla sola attività di ascolto ma implica un coinvolgimento diretto nella discussione, strutturazione e deliberazione degli obiettivi e delle modalità con i quali raggiungerli.

# Passo n°8

Quanto è importante che la pianificazione strategica di una comunità sia aperta all'esterno verso altre comunità?

L'importanza di creare e promuovere network, locali o sovralocali, non va per nulla sottovalutata.

Non si può avere successo isolatamente, né avanzare verso una visione di lungo termine senza considerare gli impatti che si manifestano in altri luoghi del Pianeta o senza tenere conto di come accadimenti remoti nello spazio impattino sulle attività a livello locale, nazionale e internazionale.

Avere costantemente presenti nella propria pianificazione strategica l'interconnessione e l'interdipendenza con le realtà circostanti è un elemento fondante di un processo di successo, perché oggi più che mai le nostre attività dipendono da quanto succede 'al di fuori' e i risultati a livello locale derivano dalle

dinamiche che caratterizzano la propria area geografica, la propria provincia, nazione, continente e il mondo intero.

Molti Comuni italiani, tra cui quelli pugliesi, sono stati impegnati negli ultimi anni nella pianificazione di area vasta.

Si tratta di un percorso interessante dal punto di vista sistemico: il processo parte dai quartieri ma poi si estende a vari livelli via via superiori (Circoscrizioni, micro-Comuni, piccoli Comuni, grandi Comuni, Città metropolitana, Area vasta).

Sono sette i livelli che devono definire la propria visione e prendere coscienza della situazione presente, per poi confrontarsi con i livelli superiori (Provincia, Regione, Stato, Unione Europea, che sono spesso gli enti erogatori dei finanziamenti).

Il responsabile di area vasta, quindi, deve fare attenzione a percepire i più piccoli dettagli di bisogno e le caratteristiche di ogni livello, perché anche il piccolo Comune o la Circoscrizione può far cadere l'intero impianto.

Quando le azioni attuate nel proprio Comune hanno l'obiettivo di sostenere altri Comuni, regioni o popolazioni, le probabilità di esito positivo aumentano.

La creazione di reti locali e sovralocali è, quindi, l'occasione per creare le condizioni affinché le relazioni cooperative e/o negoziali, che nascono dall'apertura e dalla partecipazione ad altri sistemi a rete, siano in grado di potenziare le capacità creative e competitive delle città.

# Passo n°9

## Tecnicamente come deve essere elaborato un piano strategico integrato?

I politici, tecnici ed esperti chiamati a redigere le “tavole” del piano strategico di una città devono avere ben chiara la distinzione dei seguenti livelli gerarchici: sistema, successo, strategie, azioni e strumenti. Ma devono anche sapere con precisione “a che gioco si sta giocando”.

Come negli sport di squadra, vanno definiti innanzi tutto: il **sistema**, ovvero le caratteristiche e le regole fondamentali del gioco a cui si prende parte e i confini entro i quali si agisce; il **successo**, perché si possa avere chiarezza e consenso su come si vincono sia la partita che il campionato.

Chiariti e condivisi questi primi due elementi, sarà possibile definire le **strategie**, le azioni che le concretizzano e gli **strumenti** per attuarle, tutti elementi che permettono di raggiungere il successo nel sistema.

Perché un piano strategico funzioni, un'amministrazione deve dedicare tempo e risorse per dare i contenuti alle suddette fasi e per allineare tutti gli attori coinvolti su questi temi.

Si potrà così creare un modello mentale condiviso che consente di organizzare sinergicamente le azioni di chi contribuisce al progetto.

Prendendo come esempio il gioco del calcio, il successo è definito dal soddisfacimento del principio di “mettere una volta di più dell'altro la palla nella porta avversaria”; ogni partita e l'intero campionato si svolgeranno avendo questo principio come guida e tutte le mosse e le azioni da parte degli undici giocatori saranno guidate dalla chiara e condivisa definizione di successo suddetta.

Poiché il principio non vincola rigidamente i giocatori sul come si dovrà svolgere la partita, su quale disposizione tenere in campo, su quali azioni compiere o su quando fare goal, potrà anche accadere che l'obiettivo contingente sia quello di pareggiare.

E' chiaro che le azioni sono strategiche non perché ogni tiro deve essere goal, ma perché ciascuna costituisce una "piattaforma aperta" per una successiva evoluzione verso una direzione di successo.

Sono cioè strategiche solo quelle azioni che creano le condizioni per cui si possa arrivare al goal, anche se il singolo passaggio viene effettuato all'indietro, a condizione che consenta successivi passaggi fino al goal.

Descrivere la condizione di successo non è cosa facile, ma è cosa assolutamente vincolante per la riuscita del piano.

Per fare un esempio di vita quotidiana, chiedere a mio figlio come proposito quello di essere più buono non esprime una condizione di successo.

Se invece gli dico di mettere la stanza in ordine tutte le mattine prima di andare a scuola o prima di iniziare a studiare, ho indicato una condizione di successo chiara, inequivocabile, misurabile, che comporta una sfida ed è impegnativa.

Che vuol dire tutto questo?

Che i piani strategici che definiscono come successo solamente “chiacchiere”, ben argomentate ma che non si sa come trasformare in obiettivi misurabili, prioritari ed unificanti, sono destinati a fallire.

Al posto delle chiacchiere, i politici, i tecnici e gli esperti che gestiscono la pianificazione strategica devono compilare con assoluta cura e precisione una scheda di intervento o tavola per ciascuna delle aree di intervento del piano andando a realizzare un vero e proprio Piano Strategico di Area (Mobilità, Salute, Cultura, Mare, ecc.).

Ciascuna scheda deve contenere:

- Il titolo e la definizione dell'area di intervento
- La descrizione del successo, cioè l'indicazione del risultato concreto atteso
- Un'analisi dell'Oggi descrivendo: punti di forza/debolezza, minacce/opportunità
- La misura (con valori oggettivi) della distanza dall'Oggi al risultato atteso

- L'indicazione di ogni quanto tempo va effettuata la misurazione di tale distanza
- L'elenco delle azioni ed attività per raggiungere il successo
- La raccolta di proposte progettuali a supporto delle azioni
- I processi e le modalità con le quali effettuare la valutazione, prioritizzazione, condivisione e approvazione delle azioni
- La tabella contenente gli indicatori per misurare la distanza ancora esistente tra il successo e la realtà presente, con indicazione di come utilizzarli e le correlazioni con altre aree di intervento.

Per capire che priorità dare alle azioni e verificare quanto le scelte siano veramente strategiche, basta rispondere alle seguenti tre domande:

1. L'azione va verso la Descrizione del Successo?
2. Le azioni implementate possono in seguito evolvere verso altre?
3. L'azione è competitiva rispetto ad altre azioni?

# Passo n°10

All'interno di una pubblica amministrazione ci sono figure in grado di gestire con successo la pianificazione strategica?

Certamente, perché in ogni amministrazione e città ci sono dei leader, che ispirano, guidano e danno l'esempio rimboccandosi le maniche.

Il loro esempio trascina le persone all'azione, e più il loro comportamento è etico, cioè privo di interessi personali, più le persone saranno motivate a intraprendere tutte insieme un percorso faticoso come quello della pianificazione strategica.

Un leader, del resto, non lo si impone perché se è veramente tale ha mezzi propri per essere riconosciuto. Purtroppo a volte a sbagliare, a non capire, sono proprio i politici, che per scelte di partito e di affinità politica si circondano di gente mediocre e

allontanano le persone più competenti ma politicamente lontane.

La complessità di un piano strategico richiede una molteplicità di attori, ognuno dei quali al suo livello deve essere capace di guidare le attività, coordinare, ispirare l'azione e fornire una costante valutazione per assicurare che l'intero progetto, e non solo la parte di esso affidatagli, si evolva nella giusta direzione e raggiunga gli obiettivi.

L'amministrazione pubblica deve avere al suo interno i leader di processo, perché i consulenti esterni vanno e vengono, sono dei "mercenari" che mettono a disposizione di chi paga meglio le loro conoscenze specialistiche.

Il dirigente comunale rappresenta la pubblica amministrazione, è patrimonio culturale (capitale sociale) di una città.

Per questo motivo i politici, che danno gli indirizzi, devono valorizzare i dirigenti più competenti e dar loro gli strumenti per accrescere e aggiornare tali competenze, unico modo per

essere certi che gli indirizzi si trasformeranno in azioni e poi in risultati visibili.

Naturalmente è vero anche il contrario: non accadrà mai niente se ci troviamo di fronte a dirigenti negligenti, privi di senso di responsabilità e disinteressati al bene comune.

In un processo di pianificazione strategica i dirigenti sono responsabili del procedimento, il che vuol dire che sanno molto bene come si procede e allo stesso tempo sanno che per procedere occorrono altre competenze, altri professionisti competenti ad es. in sistemi complessi e di facilitazione di gruppi di lavoro, in dinamica dei sistemi e in tutte le tematiche legate all'ecologia, ai trasporti, all'urbanistica, ecc.

Dato che un piano strategico viene realizzato mediante Piani Strategici di Area, è necessario avere leader di settore competenti nella materia e nei settori specifici.

Un grande e complesso progetto come quello di una pianificazione strategica richiede l'istituzione di un Centro di Competenza (Ufficio di Piano).

Si tratta di un ufficio facilitatore, un ufficio aperto, presente ovunque, che non accentra ma istruisce e delega, che non si sostituisce ai soggetti preposti nell'attuazione delle azioni ma supporta gli altri uffici dell'Ente stimolando un atteggiamento pro attivo, finalizzato a far convergere tutte le azioni verso la realizzazione del piano.

Il Centro di Competenza (Capacity Center) si dedica, perciò, allo sviluppo di capacità operative e al supporto dei progetti.

Si occupa del monitoraggio, dell'organizzazione di *training* e dello sviluppo di capacità e saperi distribuiti.

Eroga servizi per aiutare le organizzazioni pubbliche ad integrare le imprese, aiuta ad innovare i comportamenti.

Compito dell'Ufficio di Piano è quello di cercare, coinvolgere e valorizzare i talenti (o creativi), creando tutte le condizioni perché possano dare il massimo.

L'Ufficio di Piano è, quindi, un ufficio di "servizio" per quanti operano nella pianificazione strategica, si preoccupa di

acquisire nuove competenze, ricercare nuove professionalità, garantire un continuo processo di formazione agli addetti della Pubblica Amministrazione, alla popolazione e a tutti quelli che sono coinvolti nel progetto della città.

L'Ufficio di Piano, aiuta i leader di settore a preparare altri membri della comunità a sviluppare competenze e capacità diffuse, nonché a condividere le proprie conoscenze creando o partecipando a network nazionali e internazionali.

# Passo n°11

## Nella pianificazione strategica c'è spazio per i talenti creativi?

Innanzitutto definiamo chi è un creativo e cosa sia la creatività. Il matematico [Henri Poincaré](#) dice: "Creatività è unire elementi esistenti con connessioni nuove, che siano utili".

Le categorie di *nuovo* e *utile* radicano l'attività creativa nella storia e nella società. Il *nuovo* è relativo al periodo storico in cui viene concepito; l'*utile* è connesso con la comprensione e il riconoscimento sociale.

Questa quindi è l'essenza dell'atto creativo: un superamento delle regole esistenti (il nuovo) che istituisca una ulteriore regola condivisa (l'utile).

A questo punto è chiaro che un creativo non è solo chi lavora in un'agenzia di comunicazione e si occupa di campagne pubblicitarie, ma è una persona qualunque capace di creare e realizzare cose nuove e utili, cioè capace di risolvere in modo

nuovo (diverso da ieri, innovativo, mai fatto prima) i problemi di sempre, oppure capace di fare cose utili (nuove o vecchie non importa) in modo nuovo.

Ci sono alcune categorie di persone, in particolare gli amministratori e gli imprenditori, che hanno l'obbligo di essere molto creative e, se non lo sono, hanno il dovere di circondarsi di collaboratori creativi.

Molto spesso, è vero, questo non accade e vediamo uomini di governo che si circondano di sciocchi per non perdere il dominio ed essere l'unica stella a cui fare riferimento.

Comportamenti simili non educano la comunità a essere creativa e rendono la città "morta", priva del desiderio di futuro e di vita. Le società avanzate, del resto, si basano sulla economia dell'informazione o della conoscenza, nelle quali è la creatività (capacità produttiva della ragione e della fantasia) a generare il vantaggio competitivo.

Gli amministratori che decidono di affrontare il difficile cammino della pianificazione strategica devono poter disporre di una comunità creativa, mentre chi è interessato solo al consenso a

breve termine si fa sfuggire e offusca i talenti, rendendo la città e il territorio deboli e incapaci di cambiamento.

Perché le città siano creative è, quindi, necessario popolarle di persone di qualità: molta creatività e molti talenti, diventano maestri di uno sviluppo sostenibile. Una comunità creativa consuma e genera cultura.

Quante scelte politiche oggi si compiono in questa direzione?

Le nuove cattedrali del consumismo non producono certo cultura, al contrario sono luoghi che favoriscono uno stile di vita opposto alla sostenibilità.

Nella programmazione che guarda allo sviluppo sostenibile un'amministrazione deve puntare a costruire e gestire luoghi di apprendimento che permettano di accrescere il capitale umano creativo, facendo scelte concrete per non perdere quello esistente, risvegliare quello assopito, utilizzare i pensionati, far tornare i talenti fuggiti, attrarre nuovi creativi da qualsiasi città del mondo.

E' poi importante *avviare un processo di apprendimento* per dare supporto alla nascita e sviluppo di una leadership distribuita nella comunità e consentire a tutti di allenarsi continuamente, applicando nuovi concetti e strumenti e riprovando con nuove azioni.

La pianificazione deve potersi evolvere continuamente, arricchita da nuovi elementi che man mano emergono con l'esperienza e con l'esercizio della *intelligenza collettiva*, la quale necessita di ambienti creativi, che nascono solo se c'è coesione sociale, che a sua volta sua volta non c'è se mancano ambienti creativi.

In questo tipo di ambiente, infatti, si rafforza l'abitudine a stare insieme e al lavoro collegiale; le relazioni sistematiche fanno crescere il senso di appartenenza al territorio e ne potenziano l'identità.

Più alto è il senso di appartenenza, maggiore è la consapevolezza della visione condivisa e del futuro desiderabile, e in questa prospettiva si riducono sempre più i conflitti che nascono dall'egoismo socio-spaziale dei portatori di interessi.

Investire sul capitale umano, sulla sua formazione e sulla crescita umana e professionale, è un dovere di chi governa.

Molti progetti ambiziosi naufragano perché quanti li hanno avviati hanno ignorato il principio dell'apprendere per tutta la vita. L'apprendimento riguarda tutti, anche se i primi che dovrebbero promuovere quello che si chiama *Lifelong Learning*<sup>15</sup> sono i rettori delle università, i docenti, i politici e quanti sono al vertice di organizzazioni pubbliche o private.

Solo gli arroganti, i presuntuosi, i superbi smettono di imparare perché pensano di sapere già tutto e di non avere bisogno di nulla e di nessuno.

Queste persone, specialmente se hanno ruoli di potere, sono la rovina della comunità.

---

<sup>15</sup> Nel marzo 2000 durante il Consiglio europeo di Lisbona l'Ue ha posto alle nazioni aderenti l'obiettivo di rendere l'economia europea un'economia basata sulla conoscenza, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. La formazione permanente è l'elemento chiave per tale strategia, fondamentale non solo ai fini della competitività e dell'occupabilità, ma anche dell'integrazione sociale, della cittadinanza attiva e dell'autorealizzazione dei cittadini. Nel Giugno 2002, il Consiglio europeo approva la "[Risoluzione sull'apprendimento permanente](#)", chiarendo che la nozione di apprendimento permanente riguarda attività di apprendimento che si svolgono nei luoghi più svariati, sia all'interno che all'esterno dei tradizionali circuiti di istruzione e formazione. Tali attività svolte lungo tutto l'arco della vita permettono una crescita costante dell'individuo ai fini personali, civici, sociali e occupazionali. L'apprendimento permanente implica per le organizzazioni, pubbliche e private, un aumento degli investimenti in capitale umano e in conoscenza, la promozione dell'acquisizione di capacità basilari (tra cui nozioni informatiche di base e linguistiche), l'ampliamento delle opportunità di seguire forme di insegnamento innovative e più flessibili. L'obiettivo è offrire a persone di ogni età l'opportunità di accedere, su basi paritarie e aperte, a offerte di istruzione di alta qualità e ad un ampio ventaglio di esperienze di apprendimento in tutta Europa.

# Passo n°12

In che modo le imprese possono, e devono, essere coinvolte in un percorso di pianificazione strategica?

E' interesse di un'amministrazione coinvolgere nel percorso di pianificazione strategica quanti più attori presenti sul territorio, tra questi sono molto importanti gli imprenditori, perché sono il motore trainante dell'economia, dispongono di capitali e se sono dotati della giusta cultura possono essere una vera risorsa per la comunità.

La cultura di cui gli imprenditori hanno bisogno per "fare la differenza" è quella della responsabilità sociale dell'impresa, che li porta a essere attenti a principi come il bene comune e la sostenibilità, ancora purtroppo sconosciuti a molte aziende italiane, in particolare delle PMI.

Le imprese che si sforzano di operare in modo socialmente responsabile sono quelle che riconoscono di non poter

competere con successo senza una legittimazione sociale e che sanno benissimo di essere premiate dal mercato soprattutto sulla base delle loro performance sociali: i loro profitti aumentano quanto più i loro comportamenti e valori sono in sintonia con i valori ritenuti rilevanti per la comunità.

Sono quelle imprese che hanno capito di dover essere una comunità solidale non chiusa negli interessi corporativi, per tendere ad un'ecologia sociale del lavoro e contribuire al bene comune, anche mediante la salvaguardia dell'ambiente naturale.

Sono imprese “sane”, moralmente e socialmente, non solo finanziariamente.

Esse prendono decisioni avendo ben presente che l'ambiente è “risorsa” e “casa” per tutti gli uomini, e quindi sono consapevoli che: le risorse naturali sono limitate e alcune di esse non sono rinnovabili; l'attuale ritmo di sfruttamento compromette seriamente la disponibilità di alcune risorse naturali per il tempo presente e per il futuro; la crescita

economica di pochi non può più essere ottenuta a discapito di interi popoli e, soprattutto, delle future generazioni.

Praticano la responsabilità sociale le imprese capaci di integrare preoccupazioni di valore etico all'interno dei loro obiettivi di profitto, ben sapendo che il problema ecologico, che viviamo, può essere risolto gestendo gli affari in maniera virtuosa.

È per questo che investono in nuove tecnologie senza aspettare i finanziamenti pubblici, poiché l'investimento, anche se elevato, si ripagherà da solo per effetto del processo virtuoso di apprendimento e di riduzione dei costi di produzione.

Investire in tecnologie innovative vuol dire, infatti, migliorare i processi produttivi, ridurre i rifiuti, razionalizzare l'uso di materie prime, tutelando così l'ambiente e arginando lo spreco di risorse. Investire in buone prassi, poi, significa innescare pratiche quotidiane virtuose, come lo scambio di esternalità tra aziende, un meccanismo basato sulla condivisione dei beni e servizi, sulla cultura del dono e la pratica della solidarietà, che non va identificato con il baratto, cioè con lo scambio senza

danaro di prestazioni professionali, ma con una liberalità vera e propria che ciascuna impresa realizza a vantaggio della comunità delle imprese<sup>16</sup>.

La funzione sociale delle imprese è ravvisabile anche quando esse diventano il luogo dove si generano occasioni di incontro, collaborazione, crescita e valorizzazione delle capacità delle persone coinvolte.

Gli imprenditori che hanno la cultura della responsabilità sociale dell'impresa scelgono strategie aziendali a favore della qualità della vita dei lavoratori, concedendo loro non solo di esercitare la propria professionalità e creatività ma anche di godere di tempo libero e ritmi di lavoro più umani.

Di contro sanno che verranno ripagati dai loro dipendenti con un maggior rendimento, alta fedeltà e dedizione.

Fortunatamente aziende che posseggono questa cultura esistono e non aspettano altro che di essere coinvolte dalle

---

<sup>16</sup> Maggiori informazioni sullo scambio delle esternalità tra imprese e sulla responsabilità sociale d'impresa si possono trovare in Roberto Lorusso-Nello De Padova, *DePILiamoci-Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici*, Editori Riuniti, 2007.

amministrazioni. Ecco perché è bene cercarle, coltivarle, incoraggiarle, coinvolgerle.

Non bisogna aspettare che le associazioni datoriali le mettano in mostra; bisogna disporre da subito di informazioni sulla loro organizzazione, sui loro prodotti-servizi e su come si relazionano con l'ambiente e la comunità locale.

Il loro coinvolgimento produrrà risultati visibili nella pianificazione strategica che saranno di esempio per altre imprese e per il mercato, a tal punto da innescare un circolo virtuoso che coinvolgerà tutti gli altri attori (università, centri di ricerca, terzo settore, organizzazioni di cittadini, ecc).

È bene, oltretutto, tenere presente che anche le aziende per i servizi pubblici possono, anzi devono, agire in maniera socialmente responsabile.

Quasi tutte ormai dotate di assetti sociali agili e snelli, in maniera da non essere più i vecchi carrozzoni delle ex municipalizzate, le imprese di servizi pubblici contribuiscono alla pianificazione strategica se hanno come primo obiettivo la soddisfazione dei bisogni della comunità.

È per questo che devono essere attente all'innovazione e alle nuove scoperte tecnologiche e scientifiche, in grado di ridurre gli agenti inquinanti nell'atmosfera o i danni da rifiuti tossici.

Un importante principio che le imprese di servizi pubblici devono rispettare nella loro attività è il principio di sussidiarietà. Il che vuol dire che devono ricercare modalità di erogazione dei servizi in grado di sviluppare capacità d'iniziativa individuali, autonomia e responsabilità personali dei dipendenti e dei cittadini. Inoltre devono ricercare collaborazioni con le attività imprenditoriali locali o con attività organizzate dagli stessi cittadini.

Un comportamento non coerente con il principio di sussidiarietà può portarle a commettere alcuni errori quali: occupare indebitamente spazi di mercato, senza poi offrire un servizio efficace; accrescere una cultura tipica degli apparati pubblici guidati più da logiche burocratiche che dall'obiettivo di soddisfare i bisogni delle persone; deresponsabilizzare i cittadini.

Infatti, quando i cittadini non reclamano è sintomo che non usano quel servizio e ritengono uno spreco di tempo reclamare il suo buon funzionamento, anche perché l'azienda si è mostrata sorda e incapace di reagire a qualsiasi sollecitazione a fare meglio.

L'incapacità dell'azienda ad erogare servizi di qualità è il cattivo esempio dal quale i cittadini imparano a non rispettare la città e a non contribuire al bene comune.

Una città sporca è la conseguenza dell'inefficienza dell'azienda di igiene urbana che non stimola atteggiamenti virtuosi dei cittadini, i quali si sentiranno autorizzati a lasciare rifiuti ovunque.

Se un autobus è vuoto, la colpa è anche dell'azienda di trasporto pubblico, che con la sua inefficienza ha costretto i cittadini a scegliere l'auto privata, con la conseguenza che si è incrementato il traffico e l'inquinamento e si è creato un circolo vizioso per cui l'azienda pubblica non è stimolata a migliorare l'offerta non essendoci domanda. Un giardino non curato e incustodito incentiva il furto di piante ed un suo utilizzo "diverso"

da quello per cui è stato ideato, cioè realizzare un luogo salubre dedicato in particolare a bimbi e anziani.

Ragionando come un'impresa privata, se non meglio, le aziende di servizi pubblici devono monitorare il gradimento dei propri servizi con una frequenza quotidiana e fare valutazioni complessive almeno semestrali.

Compito dell'ente pubblico che le controlla è imporre nell'organizzazione la presenza di funzioni aziendali adibite alla verifica della soddisfazione dei clienti (che poi sono i cittadini). I tre indicatori che le aziende di servizio pubblico devono attivare sono quello della soddisfazione dei cittadini, quello della partecipazione e quello dell'eccellenza.

L'indicatore della soddisfazione dei cittadini consiste nel constatare che i servizi erogati vengono utilizzati dalla comunità; e quando la domanda di servizio aumenta vuol dire che il grado di soddisfazione è sempre maggiore.

L'indicatore della partecipazione tiene in considerazione i reclami dei cittadini, perché se reclamano e danno consigli per migliorare il servizio vuol dire che lo utilizzano; un numero crescente di contributi è indice che l'azienda ha saputo ascoltare e ha fatto tesoro dei consigli ricevuti.

Il terzo indicatore, quello dell'eccellenza, porta al coinvolgimento dei cittadini nell'erogazione del servizio, in qualsiasi punto della catena del valore.

Le imprese, di ogni genere, coinvolte in un processo socialmente utile, diventano protagoniste e rendono credibile il cambiamento.

La comunità le riconosce come non orientate esclusivamente al profitto bensì alla crescita del bene (capitale) sociale utile al raggiungimento degli obiettivi del piano strategico.

E quasi sempre i loro affari si incrementano, proprio perché generano fiducia nei consumatori e nei clienti.

# Passo n°13

Con quali strumenti un'amministrazione può accelerare il processo di coinvolgimento degli attori del territorio?

Gli amministratori locali che vogliono realizzare il bene comune – quello autentico e non da loro preordinato – sanno che devono consentire a tutti di dare il loro contributo.

Questo perché il bene comune non è frazionabile e non è la somma dei beni individuali, ma è un bene relazionale che non esiste senza relazioni o se nelle relazioni si esclude qualcuno.

A disposizione degli Enti Locali ci sono numerosissimi strumenti di coinvolgimento, basta solo scatenare la creatività nella loro progettazione e nel loro utilizzo, anche partendo da quelle che sono le abitudini della comunità di riferimento.

Una formula utile per mettere insieme tutti gli attori presenti sul territorio è quella del gruppo di apripista.

Per capire di che si tratta esemplare è l'esperienza del Comune di Whistler, meta turistica del Distretto di Nord Vancouver, Canada.

L'idea del gruppo apripista viene da *The Natural Step*, organizzazione internazionale esperta nella ricerca ed applicazione di best practice innovative per creare prosperità economica, rigenerare l'ambiente e soddisfare i bisogni umani fondamentali, a vantaggio delle generazioni presenti e future.

E si tratta proprio di una buona prassi che ha permesso al Piano Strategico Whistler 2020 di ottenere in breve tempo grandi risultati. Whistler, non a caso, nel 2005 ha vinto il *LivCom Award*, riconoscimento patrocinato dalle Nazioni Unite, come migliore esempio al mondo di pianificazione per il futuro<sup>17</sup>.

Ecco quello che hanno fatto in Canada.

Nel 2000 l'amministrazione di Whistler ha redatto un piano territoriale per proteggere l'ambiente e il patrimonio naturale e si è posta il problema di informare e coinvolgere i cittadini.

---

<sup>17</sup> Sul caso Whistler si possono consultare i siti [www.naturalstep.it](http://www.naturalstep.it) e [www.whistler2020.ca](http://www.whistler2020.ca).  
Copyright © Roberto Lorusso - Settembre 2015

Per attuare il piano è stato scelto il framework (struttura di supporto) di *The Natural Step*, uno strumento operativo e non prescrittivo in grado di fornire un linguaggio comune e unire le energie e il potenziale di tutte le organizzazioni in una direzione condivisa.

Tale strumento è risultato una vera e propria chiamata all'azione per l'intera comunità.

Per coinvolgere le forze economiche sul tema della sostenibilità si è dato vita ad un gruppo di lavoro, misto, interdisciplinare ed interorganizzativo, chiamato apripista.

Questo gruppo doveva incorporare la sostenibilità nelle proprie attività e dimostrarne il vantaggio economico ottenibile.

In esso hanno collaborato personale del Comune, rappresentanti di associazioni, imprenditori locali e docenti che insieme hanno avviato un percorso di apprendimento intensivo sulla sostenibilità, con l'obiettivo di trovare modi efficaci per coinvolgere tutta la cittadinanza.

Grazie al metodo suggerito da *The Natural Step* il gruppo di apripista è diventato un gruppo capace di apprendere, di riunirsi per elaborare e lanciare piccoli progetti validi per tutti, risolvendo i problemi concentrandosi sulle cause invece di perdere tempo sui sintomi.

Il gruppo ha prodotto manuali di istruzione per aziende, famiglie e scuole, diffusi rapidamente e capillarmente, così da far percepire alla comunità la possibilità di avanzare verso la sostenibilità tutti insieme, guidati da un quadro condiviso all'interno del quale chiunque è diventato partner di un progetto e protagonista di un successo comune.

Tra le attività sviluppate dal gruppo apripista è bene ricordare due che hanno visto il coinvolgimento di una struttura alberghiera:

- 1) l'avvio di un processo di compostaggio domestico - usando vermi rossi - per ottenere fertilizzante per l'orto ed il giardino;
- 2) la sostituzione di tutte le lampadine in uso con altre a basso consumo, un grosso investimento, pari a mezzo milione di

dollari, che si è ripagato in meno di due anni e nel tempo si è autofinanziato con il risparmio ottenuto.

Oggi gli alberghi sono riforniti di sacchetti ottenuti da materiale riciclato al 100% e addirittura compostabile.

Solo grazie all'esperienza del gruppo di apripista si è giunti con maggiore consapevolezza all'elaborazione definitiva del piano strategico.

*“Abbiamo immaginato quale sarebbe stato un successo per Whistler nel 2020 – ha detto il Project Manager del Piano - e da lì abbiamo definito le nostre priorità. [...] Per come arrivarci abbiamo delineato 16 strategie e individuato le principali aree in cui sono necessari dei piani e delle azioni da compiere; per ciascuna di esse c'è un gruppo dedicato per un totale di 140 persone. Nuove idee continuano ad emergere da tutta la popolazione, e molte vengono adottate perché le 16 aree sono connesse tra loro in un quadro condiviso.*

*Poiché tutti continuano a parlarne, il progetto diventa sempre più grande, efficace e coinvolgente”.*

A Whistler sono stati capaci di coinvolgere attivamente anche i turisti che, nella logica di una relazione virtuosa, hanno donato preziosi suggerimenti e hanno ricevuto una cultura sui principi di sostenibilità da portare nelle comunità di provenienza.

La grande sfida è stata quella di avviare un processo che ha reso capaci le persone di abbandonare le proprie consuetudini e le proprie comodità, per prendersi dei rischi e giocare la partita. Whistler con tutti questi giocatori la partita l'ha vinta.

Nel 2006 il 72% delle azioni suggerite sono state adottate e l'80% delle azioni adottate hanno raggiunto un successo pieno.

Questi i risultati ottenuti:

- una maggiore coesione sociale;
- risparmi di energia e materiali;
- fiducia nel futuro;

- rinnovamento economico;
- innovazione nel governo locale;
- la testimonianza di una vera leadership da parte di amministratori capaci di agire con fermezza e successo nell'immediato, ma avendo sempre in mente le prossime generazioni.

- 

Tra le occasioni di rinnovamento economico si possono ricordare l'innovazione nel settore dell'edilizia popolare, che ha visto unite forze pubbliche e private.

Tra il 2000 e il 2001 è stato costruito un edificio con 57 appartamenti, interamente riscaldato e rinfrescato con pompe geotermiche.

L'impianto geotermico consente un risparmio di 50.000 dollari all'anno rispetto ad un impianto convenzionale (circa 1.000 dollari all'anno di risparmio per famiglia).

I costi di gestione più bassi derivano dal fatto che l'impianto pompa il calore o il fresco dal terreno, calore che viene poi immagazzinato in due grandi serbatoi.

L'esperienza di Whistler fa capire come basta poco per abbattere muri insormontabili costruiti dall'ignoranza, dalla diffidenza e dalla pigrizia.

I gruppi apripista sono il banalissimo esempio di un modo di lavorare che sconfigge gli egoismi (normalmente manifestati dai portatori di interesse) e fornisce, nel breve periodo, risultati che accelerano il processo di pianificazione strategica verso la sostenibilità.

# Passo n°14

## Come si può vincere la paura del sindaco ad affrontare una pianificazione strategica partecipata di lungo periodo?

La cosa che più fa paura ai sindaci della pianificazione strategica è sicuramente quella di non poter avere consenso immediato, perché i risultati sperati saranno visibili nel lungo periodo, quando cioè avranno abbandonato il loro posto di governo.

Le cose da fare sono troppe e difficili, attivare la partecipazione attiva e il confronto con gli attori locali può riservare brutte sorprese (come scoprire che l'amministrazione che si rappresenta non ha governato come aveva promesso e che la comunità è molto delusa).

Inoltre i cittadini hanno bisogno di risposte, oggi, subito, e anche loro guardano con sospetto a proposte di lungo periodo che potrebbero rimanere sulla carta.

Il vero problema è che la mancanza di cultura sistemica non permette di capire che la pianificazione strategica consente di fare bene e meglio quello che si deve fare oggi, gettando le basi per un domani migliore.

Questo vuol dire che risultati visibili e concreti nell'immediato ci devono e ci possono essere. Ed essi saranno il punto di partenza per ispirare fiducia nei cittadini e per spingerli a darsi da fare per continuare sulla buona strada intrapresa.

Se i sindaci possedessero questo tipo di cultura non si lascerebbero impaurire dal mancato consenso immediato e non si farebbero guidare solo dalla necessità di essere rieletti.

Un amministratore che ha paura di agire rischia di tarpare le ali alla comunità e se cerca di pianificare rischia di creare una visione senza prospettive della città e di fare inevitabilmente fallire politiche innovative e di ampio respiro.

Jaim Lerner, già sindaco di Curitiba (Brasile), ha detto: *“La città non è un problema, è una soluzione (...)*

*Il nostro approccio verso la città è sempre molto pessimista.*

*Lavoro sulle città da oltre 40 anni e ogni sindaco prova a dirmi: 'Oh, la mia città è così grande...'. Un altro sindaco dice 'non abbiamo risorse finanziarie'. Lasciatemi dire che in base alla mia esperienza, ogni città del mondo può essere migliorata in meno di tre anni. Non è una questione di dimensioni, non è una questione di risorse finanziarie. Ogni problema all'interno di una città ha bisogno di responsabilità condivise e anche di progetti'.*

Aiuterebbe i sindaci ad avere meno paura di intraprendere un percorso di pianificazione strategica anche il fidarsi di chi lo circonda, dei suoi collaboratori, dei dirigenti, del personale comunale, con i quali deve saper condividere il cammino.

E poi lo aiuterebbe fidarsi di più della popolazione, la cui intelligenza e la cui capacità di discernimento permette sempre di aver ben chiare le priorità di breve, medio e lungo periodo.

*“Ogni volta che si chiede ad un capo di Stato quali sono le risorse naturali più preziose del suo paese, di norma le risposte spaziano dalle fonti di energia alle montagne, passando dal patrimonio artistico ai fiumi.*

*Solo dopo si comincia a parlare delle persone.*

*Ovviamente questo è un errore in cui purtroppo ci si imbatte spesso, le persone sono infatti la risorsa naturale più importante, quella di maggiore impatto sulle politiche e sul territorio che ha il potere di creare e distruggere”<sup>18</sup>.*

L'ultima paura che gli amministratori e i sindaci devono vincere è quella della mancanza di finanziamenti. Jaim Lerner dice:

*“Non dimenticatevi mai che la creatività nasce quando tagliate uno zero dal vostro budget, se ne tagliate due è ancora meglio”.*

Per avviare il cambiamento, infatti, bisogna avere motivazioni molto più profonde della semplice disponibilità dei fondi europei. I quali troppo spesso, poi, vengono utilizzati solo per manutenzioni ordinarie o straordinarie che non avranno nessuna ricaduta positiva nel futuro.

---

<sup>18</sup> Da “Un nuovo paradigma di abbondanza” di Eric Ezechieli, presidente di The Natural Step Italia.

# Saper governare

## Messaggio agli amministratori pubblici ed ai cittadini da parte di Papa Francesco

*“Chi governa deve amare il suo popolo, un governante che non ama, non può governare: al massimo potrà disciplinare, mettere un po’ di ordine, ma non governare”.*

Il Papa pensa a Davide, *“a come amava il suo popolo”*, tanto che dopo il peccato del censimento dice al Signore di non punire il popolo ma lui. Così, *“le due virtù di un governante” sono l’amore per il popolo e l’umiltà:*

*“Non si può governare senza amore al popolo e senza umiltà! E ogni uomo, ogni donna che deve prendere possesso di un servizio di governo, deve farsi queste due domande:*

*‘lo amo il mio popolo, per servirlo meglio?’*

*Sono umile e sento tutti gli altri, le diverse opinioni, per scegliere la migliore strada?’.*

*Se non si fa queste domande il suo governo non sarà buono.*

*Il governante, uomo o donna, che ama il suo popolo è un uomo o una donna umile”.*

I cittadini non possono disinteressarsi della politica:

*“Nessuno di noi può dire: ‘Ma io non c’entro in questo, loro governano...’. No, no, io sono responsabile del loro governo e devo fare il meglio perché loro governino bene e devo fare il meglio partecipando nella politica come io posso’.*

*La politica - dice la Dottrina Sociale della Chiesa - è una delle forme più alte della carità, perché è servire il bene comune.*

*Io non posso lavarmi le mani, eh?*

*Tutti dobbiamo dare qualcosa!”.*

C’è l’abitudine – osserva il Papa – di dire solo male dei governanti e fare chiacchiere sulle *“cose che non vanno bene”*: *“e tu senti il servizio della Tv e bastonano, bastonano; tu leggi il giornale e bastonano .... sempre il male, sempre contro!”.*

Forse – ha proseguito – *“il governante, sì, è un peccatore, come Davide lo era, ma io devo collaborare con la mia opinione, con la mia parola, anche con la mia correzione”*

*perché tutti “dobbiamo partecipare al bene comune!”.*

Dunque – conclude il Papa – *“diamo il meglio di noi, idee, suggerimenti, il meglio, ma soprattutto il meglio è la preghiera.*

*Preghiamo per i governanti, perché ci governino bene, perché portino la nostra patria, la nostra nazione avanti e anche il mondo, che ci sia la pace e il bene comune”.*

# Cenni biografici

## Roberto Lorusso

Sono un giovanotto di 63 anni impegnato, con il mio lavoro, a realizzare la parte di Bene Comune che mi compete.

Aiuto Persone, Organizzazioni e Comunità a definire, comunicare e raggiungere obiettivi di progresso sostenibile.

Papà di 5 figli, adesso anche nonno, faccio l'imprenditore dal 1981.

Sono CEO della "duc in altum srl" società che ha la missione di *aiutare le organizzazioni a prendere il largo per navigare in un oceano blu*.

Con la "duc in altum" ho realizzato Target Navigator, il primo software in Italia per la gestione di progetti di Pianificazione Strategica.

Consulente per le imprese da 40 anni, ma contemporaneamente per 13 anni verso le Pubbliche Amministrazioni (anche con l'incarico prestigioso di Presidente dell' Organismo di Valutazione del Comune di Bari).

Sono impegnato, anche con testimonianze ed interventi formativi presso UNIBA e POLIBA, nell'accompagnamento consulenziale delle Start Up nel settore IoT.

Ho iniziato la mia attività professionalmente nel 1978 come consulente informatico e poi ho dato vita ed amministrato due imprese nel settore ICT. Ho realizzato sistemi informativi integrati e consulenze di BPR per più di 300 imprese su tutto il territorio italiano.

Con una spiccata vocazione di formatore ho progettato ed erogato decine e decine di percorsi di apprendimento per aziende, enti pubblici e centri di formazione.

Attualmente svolgo il ruolo delicato di facilitatore di una "rete civica" chiamata "i14", dedicata all'insegnamento e diffusione delle Soft Skill, alla quale partecipano 14 professionisti nel settore della alta formazione e del Coaching

Ho progettato e gestito 13 progetti di ricerca per imprese pugliesi in partnership con altre internazionali.

L'attività professionale mi ha consentito di rivestire diversi ruoli importanti a livello nazionale e regionale in Confapi e Confindustria.

Sono sempre in movimento, ad oggi conto più di 100 conferenze su diversi temi, sociali ed economici, oltre a quelle utili a presentare le mie pubblicazioni (10 libri e 8 e-book).

Ho dato vita e presieduto 5 Associazioni di Promozione Sociale (Unesco Bari, Bilosofia, Learning Cities, People on Target Navigator, ALLD) ed il consorzio "Costellazione Apulia" che riunisce più di 50 imprese pugliesi che perseguono l'obiettivo di condividere e praticare buone prassi di innovazione e Responsabilità Sociale.

## Ho pubblicato:

Dicembre 2018 (seconda edizione) - Luglio 2017: *Di padre in figlio. La generatività dell'impresa familiare*, con Di Marsico Libri, Bari. Prima e seconda edizione

Marzo 2016: *Benessere Organizzativo. Dall'attenzione alla persona al welfare aziendale defiscalizzato*, con Duc in Altum.

Febbraio 2015: *I nove fondamentali della pianificazione strategica*, con Di Marsico Libri. Bari.

Maggio 2012: *Dr. Bil e Mr. Pil I due volti della società raccontati da due papà*, con Di Marsico Libri. Bari.

Dicembre 2011: *Target Navigator, La Pianificazione Strategica a misura d'uomo*, con Di Marsico Libri. Bari.

Aprile 2010: *Metti a Emiliano - quello che dicono del sindaco di Bari*, con Di Marsico Libri, Bari.

Febbraio 2010: *All'alba della notte bianca - liberare le città dalla politica spettacolo e realizzare il bene comune*, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Dicembre 2009: *L'impresa virtuosa - crescere ed innovare in periodi di recessione*, con Editori Riuniti University Press, Roma.

Nel 2007: *DePILiamoci - Liberarsi del Pil superfluo e vivere felici* (R. Lorusso, A. De Padova) Editori Riuniti, Roma.

Nel 2006: *Per una città governabile. Bari: appunti di un Metodo in Comune* (M. Emiliano, R. Lorusso, M. Marchillo, A. De Padova) Progedit, Bari.

Nel Febbraio 2006, per Confindustria Bari, il saggio: *Liberi di Intraprendere*.

Negli anni 1995 e 1996, ho scritto il libro *Informazioni per decidere*, edito da Franco Angeli e sono stato coautore-coordinatore di altri testi multimediali pubblicati sempre dallo stesso editore, quali:

- *Esplorando l'organizzazione aziendale;*
- *Gioco di Simulazione d'Impresa;*
- *Come strutturare e prevedere il prezzo ed il costo dei prodotti.*

-----

I concetti e le idee contenuti nei miei libri e pubblicazioni sono stati implementati con grande successo in tantissime aziende italiane.

Sono ideatore e progettista di una esclusiva metodologia di Pianificazione Strategica basata sulla Systems Dynamics ed il Backcasting Approach di cui è un vero pioniere.

Di solito mi riconoscono per i miei meeting e le mie docenze a forte carattere esperienziale dove traduco e rendo tangibile la cultura delle Learning Organization.

## I MIEI E-BOOK

[14 passi verso le città sostenibili](#)

[Benessere Organizzativo](#)

[Dieci frutti per l'eccellenza](#)

[Crescita zero Profitti alle stelle](#)

[Cloud Organization](#)

[Di padre in figlio](#)

[Empowerment](#)

[Umiltà - L'unico sostantivo della leadership](#)