



LINEE GUIDA DEL PIANO STRATEGICO

“Ascoli Piceno, polo della creatività, aperta e sostenibile entro il 2020”

Dicembre 2011



Sommario

1	Premessa	1
2	L'analisi di contesto e gli obiettivi del progetto.....	3
2.1	Alcune evidenze in tema di direzionalità ed attrattività della Città	3
3	La pianificazione strategica nella Città di Ascoli Piceno	7
3.1	Premessa	7
3.2	La programmazione nel Comune di Ascoli Piceno: stato dell'arte.....	7
3.3	Vincoli ed opportunità rilevati.....	8
4	Il progetto e la sua attuazione	10
4.1	Le fasi del progetto	10
4.2	Il gruppo di lavoro	11
4.3	La mappatura documentale.....	12
4.4	L'ascolto del territorio: finalità e metodologia.....	15
4.5	I risultati dell'attività d'ascolto	18
5	Benchmarking.....	20
5.1	Il Benchmarking.....	20
5.2	Le basi informative e le Città prese in esame.....	22
5.3	I risultati e le implicazioni.....	23
6	La proposta di visione strategica di sviluppo per la Città di Ascoli Piceno.....	28
6.1	La costruzione della visione strategica per la Città di Ascoli Piceno.....	28
6.2	I concetti guida e le loro declinazioni	30
7	Analisi S.W.O.T. della Città di Ascoli Piceno	32
7.1	Significato, metodologia	32



7.2	Basi conoscitive, fonti informative.....	33
7.3	I risultati dell'analisi S.W.O.T.....	33
8	Dalla Visione strategica ai macro-progetti ed alle azioni concrete.....	37
8.1	Le proposte del PS in chiave strategica	37
8.2	Il raccordo con la programmazione comunale vigente e quella di prossima attivazione e l'organizzazione per l'attuazione ed il monitoraggio del PS.....	39
8.3	Uno schema per l'aggiornamento del Piano Generale di Sviluppo.....	40
8.4	Le azioni ed i progetti: un primo set di proposte e loro classificazione	43
8.5	I progetti-bandiera (o progetti-chiave) ed i macro-progetti (o progetti-quadro)	47
9	Note metodologiche per la valutazione e l'aggiornamento del Piano	48
9.1	La fattibilità del Piano Strategico: una check list.....	48
9.2	Il PS nel contesto del controllo direzionale e strategico: indicatori, analisi degli scostamenti ed azioni correttive.....	49
10	Linee guida in materia di finanziamento del Piano	51
10.1	I fabbisogni finanziari del Piano e la loro articolazione	51
10.2	Le possibili modalità di finanziamento del Piano	52
10.3	Il Fund raising.....	52
11	Linee guida sulla comunicazione e sulle azioni di supporto	55
11.1	L'importanza della comunicazione interna ed esterna.....	55
11.2	Le previsioni e le indicazioni a livello di comunicazione	55
12	Allegati.....	57



1 Premessa

Il progetto "**Ascoli nel futuro**", presentato pubblicamente il 10 giugno 2011, si è dato la seguente mission: **costruire una rete di cooperazione tra più attori** intorno ad **una visione**, uno **scenario di sviluppo integrato della città** e del **sistema locale** in cui essa è inserita. Esso prevede **due grandi obiettivi** strategici:

1. restituire direzionalità alla città
2. consolidare o recuperare attrattività nei confronti di **4 categorie-target**:
 - ❖ residenti (famiglie, giovani)
 - ❖ turisti e visitatori
 - ❖ imprese/investitori produttivi
 - ❖ studenti, docenti universitari, ricercatori.

verso le quali sono indirizzati gli interventi e quindi le risorse previste dalla programmazione comunale, ancorchè, con un maggiore o minore grado di priorità.

A tal fine il Comune ha costituito un gruppo di lavoro (composto da personale interno all'Ente, dall'Università Politecnica delle Marche, dell'Università degli Studi di Camerino e dalla società Partner srl) per la redazione di un documento, improntato alla metodologia della **pianificazione strategica**, nel quale vengano enucleate le strategie da perseguire nel governo della comunità dei cittadini e finalizzate al miglioramento della qualità delle decisioni assunte a qualsiasi livello per la gestione degli affari pubblici.

La *pianificazione strategica* viene citata esplicitamente nelle linee programmatiche del mandato dell'Amministrazione Comunale (settembre 2009), ove si afferma che "La scelta di adottare il metodo della **Pianificazione Strategica** per il rilancio della città di Ascoli, su base partecipata, costituisce il secondo elemento di valutazione dinamica [delle linee programmatiche].

La Pianificazione Strategica è una disciplina che addestra all'impiego di metodi mirati a migliorare la razionalità delle decisioni (o delle azioni) nella gestione sistematica e integrata degli affari pubblici. Essa rappresenta un nuovo modo di concepire la gestione



degli affari nella Pubblica Amministrazione, un nuovo modo di pensare che si traduce nell'introduzione di una programmazione fondata sulla ristrutturazione di qualsiasi intervento secondo "aree di intervento, misure e progetti".

*La **Pianificazione Strategica** parte, ovviamente, dalla definizione – sia pure dinamica - di un programma. In questa logica, il presente "Programma di mandato" diventa il punto di riferimento di ogni azione della PA comunale. Ed è così che programmazione e gestione diventano momenti di un unico agire, suggellato da una terza parola-chiave: la valutazione.*

Il metodo della "Pianificazione Strategica", in definitiva, è basato sull'obiettivo di migliorare la qualità delle decisioni che vengono prese a qualsiasi livello di gestione di affari pubblici.

***In questa logica, il punto di arrivo del processo appena evidenziato sarà l'approvazione di un piano strategico della Città di Ascoli Piceno.** Un documento cioè che indichi priorità e obiettivi fondamentali da perseguire nel governo della comunità dei cittadini. E' l'opportunità di rinvenire congiuntamente piste di ricerca comuni per l'indicazione di prospettive di sviluppo della città, quale processo dinamico capace di attivare azioni virtuose per la qualità della vita dei cittadini, dei servizi e dunque, in definitiva, del benessere di ciascuno. Non trascurando l'importanza che il piano ha nel riconoscere le risorse ed i valori territoriali."*

Da tali stralci è evidente come Ascoli nel Futuro ed il piano strategico (PS nel seguito) siano visti da un lato come il punto di arrivo di un processo e dall'altro come il punto di partenza di un nuovo modo di governare la città, il suo territorio, le sue risorse, che il Sindaco e la Giunta hanno inteso adottare.

Il presente documento enuclea le linee strategiche di cui si è detto in precedenza ed il percorso attraverso cui ci si è arrivati, dopo un lavoro di circa un anno, suggerisce al Sindaco ed all'Amministrazione Comunale, a cui esso è destinato prioritariamente, i passi da compiere per dare attuazione al piano e per trasferirlo gradualmente all'interno della programmazione comunale e degli strumenti di cui essa si è dotata.



2 L'analisi di contesto e gli obiettivi del progetto

2.1 Alcune evidenze in tema di direzionalità ed attrattività della Città

La popolazione

La Città ed il Comune di Ascoli Piceno sono inseriti in un insieme di **relazioni dinamiche ed interattive con altri territori**, in primis quelli contigui. Quello dei **Sistemi Locali del Lavoro** (SLL) proposti dall'ISTAT è uno dei modelli proposti per la "zonizzazione" del territorio e l'analisi di tali relazioni e si fonda sui flussi per motivi di lavoro.

Il SLL di Ascoli Piceno (n° 329) comprende complessivamente **17 Comuni, di cui 13 in provincia di AP e 4 in provincia di TE**, con una popolazione a fine 2008 di oltre 114.000 abitanti.

A differenza degli altri capoluoghi di provincia marchigiani e delle città prese a riferimento nelle analisi della Fondazione Cittalia¹, il Comune di Ascoli Piceno presenta nel decennio 2001-2011 un seppur leggero calo della popolazione e le proiezioni al lungo termine, fondate su 3 possibili scenari evolutivi vedono nell'ipotesi "centrale" (intermedia) un contenuto aumento, interamente dovuto all'intensificarsi di quei flussi migratori da parte di stranieri, che fino ad ora hanno avuto dimensioni del tutto contenute, sia in assoluto, che in raffronto agli altri capoluoghi.

La sostanziale stabilità della popolazione nel Comune di AP è infatti la risultante di **dinamiche contrapposte** tra il saldo naturale (negativo) ed il saldo migratorio (positivo). Anche **il saldo migratorio rispetto agli "altri Comuni" (del SLL in modo particolare) è negativo** (superiore a -1.000 unità tra 2005 e 2009): soprattutto giovani coppie in cerca di una sistemazione.

L'unico saldo attivo è quello migratorio da/verso l'estero (+1.500 tra 2005 e 2009), peraltro in forma meno pronunciata che in altre realtà della regione.

¹ Fondazione Cittalia "Ascoli Piceno: le principali dinamiche urbane" (giugno 2011)



I servizi direzionali e di terziario avanzato

Nell'ambito di un progetto di ricerca promosso dal Minlavoro e dall'UE, l' AISLO² ha individuato una serie di indicatori per la misurazione della competitività e dell'attrattività, tra cui **la quota % di servizi professionali e di terziario avanzato (ATECO K) alle imprese.**

Rispetto a tale indice, la graduatoria dei Comuni italiani con oltre 10.000 abitanti vede Ascoli Piceno al 460° posto, in ritardo rispetto alle principali realtà marchigiane ed abruzzesi (Ancona, Fano, Jesi, Pescara, Macerata, San Benedetto del Tronto, ecc.).

Il tessuto imprenditoriale e le dinamiche contrapposte delle medie imprese locali e delle multinazionali

Si rileva nell'area industriale di AP e nelle aree contigue un tessuto industriale ed imprenditoriale di **medie imprese** a capitale locale con **performance di tutto rispetto a livello di mercato e commerciale, tecnologico, economico, occupazionale.**

Vanno sempre più riducendosi, invece, come numero e come occupazione, **le imprese multinazionali o comunque a capitale esterno** insediatesi negli ultimi decenni soprattutto per effetto degli incentivi economici, finanziari, fiscali.

Il sistema universitario, l'attrazione di docenti e studenti³

L'offerta universitaria della Città si è incrementata notevolmente nel corso degli ultimi 10 anni. Anche **la domanda di istruzione universitaria si è sviluppata**, come dimostrano i dati sulle iscrizioni ed in particolare sulle immatricolazioni (+38% tra 2002/03 e 2008/09).

² Associazione Italiana Incontri e Studi sullo sviluppo local: Il governo della competitività urbana: fattori, indicatori, benchmarking (2009).

³ Fonte: Consorzio Universitario Piceno (2011).



Nel corso degli ultimi 3 anni accademici ad un + 14,4% di iscrizioni si affianca un **incremento dell'attrattività verso le altre regioni e verso l'estero**, sebbene quest'ultima ancora poco significativa in termini assoluti. **Gli iscritti non residenti in provincia di AP** secondo gli ultimi dati disponibili incidono per oltre la metà del totale (52%).

Da rilevare anche il dato sulla **residenzialità dei docenti**: sempre nel corso degli ultimi 3 anni accademici: il numero dei residenti in provincia è aumentato del 55%, a fronte di un incremento complessivo del 30% del parco docenti.

L'offerta e la domanda di turismo

L'offerta turistica della Città e del Comune ha visto negli ultimi anni uno sviluppo qualitativo (apertura strutture ricettive di pregio/fascia alta, interventi sul fronte dell'arredo urbano, recupero di importanti "contenitori" e siti culturali) ed un altrettanto evidente **sviluppo quantitativo**, con l'incremento della ricettività (+104% dei posti letto tra 2003 e 2009), in modo particolare nel segmento extralberghiero (b&b, agriturismi, country house), rispetto a quello alberghiero, che va colmando un gap storico e strutturale.

Da migliorare sensibilmente, come evidenziato da recenti indagini⁴, **la qualità dei servizi di supporto**, in termini di accessibilità e collegamenti, servizi informativi, info point, organizzazione e strutturazione delle proposte.

Anche la domanda è in crescita (+85% le presenze tra il 2000 ed il 2009 e + 61% gli arrivi), ancorché su livello ancora molto contenuti (31.500 arrivi e 95.000 presenze complessive nel 2009).

A crescere particolarmente (+160%) sono le presenze dei turisti stranieri, anche se si tratta ancora di flussi molto contenuti (circa 16.500 presenze nel 2009), come confermato dal successo di recenti iniziative intraprese (dalla START) per migliorare i collegamenti con Fiumicino.

⁴ Fourtourism: Analisi Mystery Client del sistema di accoglienza turistica. Ascoli Piceno ed aree limitrofe (2009).



La competitività: alcuni confronti

Svariate indagini e rilevazioni a livello locale (Fondazione Carisap, Confindustria AP), e nazionale (AISLO, SOLE 24 Ore-Legambiente, Siemens-KPMG) evidenziano per il territorio comunale e per il Piceno **indici di attrattività degli investimenti e di competitività non ottimali e spesso in tendenziale peggioramento.**

I principali punti critici vengono ravvisati nella **dotazione di capitale tecnologico, di infrastrutture tecnologiche, nella rete dei servizi innovativi ed avanzati, nel grado di maturità del sistema industriale.**

Conclusioni

Sebbene allo stato attuale prevalgano aspetti negativi e punti di debolezza, il quadro in prospettiva appare improntato al tendenziale miglioramento, sia per via del consolidamento di alcuni trend positivi già evidenziati, sia per via degli effetti attesi da iniziative e progetti dall'impatto potenziale significativo (rete di contenitori e musei civici, Polo Universitario, riqualificazione area ex SGL Carbon). Anche il manifestarsi di **una rinnovata sensibilità verso la valorizzazione degli aspetti direzionali della Città** (ad es. progetto di creazione di un nuovo polo creditizio marchigiano) induce ad un certo ottimismo.

Si tratta comunque di segnali che vanno consolidati con opportune strategie ed azioni.



3 La pianificazione strategica nella Città di Ascoli Piceno

3.1 Premessa

Non esiste una esatta definizione dei contenuti di un piano strategico né una metodologia “ufficiale” o comunque consolidata, per cui ogni esperienza differisce dalle altre per l’approccio adottato (più o meno orientato alla definizione e/o alla schematizzazione del parco progetti esistente o in fieri) alla complessità del processo di elaborazione e di condivisione, alla sua struttura interna ed ovviamente per i contenuti, ossia per le aree d’intervento, le priorità, ecc.

Ciò detto, al di là delle predette differenze, emergono nei casi analizzati alcuni elementi ricorrenti:

- A. **l’orizzonte temporale** è di norma a lungo termine (10/15 anni), ma con programmazioni a medio termine (3-5 anni) e piani annuali aggiornabili;
- B. **la durata del processo**: l’elaborazione ha richiesto mediamente 3-4 anni tra la fase di ascolto e quella di approvazione/adozione;
- C. **la dimensione territoriale**: la rilevanza delle relazioni con le aree circostanti ha dato ai piani spesso una dimensione sovracomunale;
- D. **il rapporto con gli altri programmi**: il PS è integrato o almeno coerente con la programmazione generale (programma di mandato, piano generale di sviluppo) e con quella di settore (PRG, piano dei trasporti, piano energetico, piano insediamenti attività produttive, piano commerciale, ecc.) di cui il comune (ed in generale l’Ente) si è dotato;
- E. **la partecipazione degli stakeholder**: la fase di ascolto prima e di condivisione del processo di formulazione delle scelte strategiche poi sono essenziali e caratterizzano la stesura del PS come un processo fortemente partecipato.

3.2 La programmazione nel Comune di Ascoli Piceno: stato dell’arte

Il Comune di Ascoli Piceno dispone allo stato attuale dei seguenti documenti programmatici **di carattere generale e trasversale**:



- Linee Programmatiche del Mandato Amministrativo 2009 – 2014 per la pianificazione strategica della Città di Ascoli Piceno, che declina gli obiettivi in 4 aree tematiche:
 - ambiente, territorio, infrastrutture
 - risorse comunali e competitività locale
 - welfare locale, educazione e servizi ai cittadini
 - cultura, turismo, valorizzazione dei talenti della città
- e per ciascuna di esse prevede delle linee guida (strategie) e delle misure (programmi e progetti);
- Piano Generale di Sviluppo (PGS) 2010-2014 (ultimo aggiornamento con DGM n. 61 del 13.4.2011), che declina le misure in azioni;
 - Programma Triennale delle OO.PP. 2011 – 2013 (in fase di aggiornamento) e programma annuale;
 - Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)
 - Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2011
 - Piano Energetico Ambientale Comunale.

3.3 Vincoli ed opportunità rilevati

Il processo di pianificazione strategica per il Comune di Ascoli Piceno è stato avviato a mandato amministrativo già ampiamente avviato; ciò ha determinato la presenza di **vincoli**, che sono stati tenuti in debita considerazione:

- 1) **i tempi**: come si è visto in precedenza, l'elaborazione di un piano strategico richiederebbe di norma un arco temporale non compatibile con le esigenze dell'Amministrazione e la collocazione dello stesso a metà mandato;
- 2) l'assenza all'interno dell'Amministrazione Comunale di precedenti esperienze in materia di pianificazione strategica e la mancanza di prassi consolidate in grado di recepire agevolmente una metodologia di lavoro quale quella richiesta dalla pianificazione strategica;



- 3) (collegata al punto precedente) **le risorse a disposizione**: l'Amministrazione Comunale non dispone di un'unità di staff specificatamente dedicata al progetto, né di un sistema informativo in grado di supportare il processo con informazioni, statistiche, evidenze;
- 4) **le risorse a disposizione**: l'inserimento "in corsa" rispetto alla programmazione comunale ed il quadro generale della finanza pubblica e della finanza locale che impongono la condivisione di azioni prioritarie, un processo graduale di integrazione del PS nel quadro finanziario comunale e l'adozione di soluzioni finanziarie innovative;
- 5) **il contesto esterno**: la presenza a livello locale di alcune categorie di soggetti poco orientati ad avviare forme evolute di partnership con l'Amministrazione (in specie nei settori del welfare locale, della cultura, dell'ambiente);

A fronte di tali punti critici si ravvisano le seguenti **opportunità**:

- 1) sono stati già realizzati, o in avanzata fase di definizione, da parte dell'Amministrazione Comunale, dei progetti strategici che potenzialmente possono avere un grande impatto (polo universitario, recupero del Forte Malatesta e di altri contenitori culturali, mobilità interna, "Tempo Libera Tutti", ecc.) sul sistema sociale ed economico comunale;
- 2) sono stati realizzati di recente o in corso di realizzazione dei progetti di potenziale grande impatto anche da parte dell'imprenditoria privata (investimenti nel settore turistico-ricettivo, bonifica e riqualificazione area ex SGL, ecc.);
- 3) sono buone le relazioni con il sistema imprenditoriale, quello finanziario e quello universitario, che hanno un ruolo determinante nel successo del PS;
- 4) è stato avviato il controllo di gestione, che potrà supportare, in quanto impostato nell'ottica del **controllo direzionale-strategico**, la fase di valutazione del PS (cfr. il § 8.2) e la sua rimodulazione in corso d'opera.



4 Il progetto e la sua attuazione

4.1 Le fasi del progetto

Il progetto che ha dato avvio alla pianificazione strategica prevede 9 fasi in successione; il presente documento costituisce l'elaborato relativo alla fase VII:

- I condivisione con l'Amministrazione Comunale degli obiettivi e dei risultati attesi, delle risorse a disposizione, dei tempi e degli step intermedi
 - II organizzazione del **team** (gruppo di lavoro) e condivisione della metodologia di lavoro
 - III mappatura dell'esistente e costruzione di un quadro conoscitivo adeguato, sulla base di:
 - un'analisi documentale di origine interna ed esterna al Comune
 - l'organizzazione e conduzione n.4 focus group tematici (contenuti da definire)
 - l'organizzazione ed avvio della fase di ascolto del territorio
 - la stesura di un report di sintesi
 - IV Benchmarking ed analisi comparative con Città simili
 - V definizione della vision e dell'identità distintiva per il comune di AP
 - VI analisi SWOT e riesame intermedio con l'Amministrazione di quanto emerso rispetto alle aspettative iniziali, prima di avviare la formulazione del quadro strategico del PS.
- VII *stesura delle linee guida del piano strategico:***
- linee strategiche, obiettivi, azioni e progetti
 - note metodologiche sull'aggiornamento e sulla valutazione del piano e dei risultati



- linee guida in materia di **fund raising** e finanziamento del piano
- linee guida sulla comunicazione e sulle azioni di supporto

VIII riesame intermedio con l'Amministrazione e valutazione delle linee guida del piano

IX implementazione del piano

X monitoraggio ed aggiornamento del piano.

4.2 Il gruppo di lavoro

Come si è accennato in premessa il Gruppo di lavoro istituito nell'ambito di "Ascoli nel futuro" comprende professionalità **interne** all'Amministrazione Comunale:

- Dr.ssa Mariangela Falciani – coordinamento e supervisione
- Dr.ssa Donatella Felici – comunicazione interna ed esterna, interviste ad opinion leader ed Istituzioni
- Dr.ssa Cinzia Mascetti - organizzazione e gestione mappatura documentale, interviste ad opinion leader ed Istituzioni
- Dr. Giampiero Mazzocchi (stagista) – elaborazione dati

ed **esterne**:

- PARTNER: elaborazione delle linee guida del Piano Strategico, progettazione dell'attività d'ascolto, conduzione dei Focus Group
- UNICAM - Scuola di Architettura e Design "E. Vittoria": Studio per la definizione dell'identità visiva di Ascoli Piceno
- UNIVPM – Facoltà di Economia – Il sistema di misurazione degli eventi: un approccio sperimentale.

Le linee di attività portate avanti da Partner, Unicam ed Univpm hanno mantenuto un costante raccordo e coordinamento organizzativo e funzionale: è del tutto evidente infatti come, ad esempio, la vocazione turistico-culturale della Città e la necessità di



valorizzare il suo Centro Storico (che rappresentano degli items prioritari del PS della Città) non possano prescindere dall'adozione di **appropriate metodiche di pianificazione, organizzazione e valutazione degli eventi**, così come **l'identità visiva** sia un aspetto determinante per conseguire l'obiettivo dell'identità territoriale e della valorizzazione dei suoi fattori distintivi.

4.3 La mappatura documentale

L'approccio metodologico alla base del progetto Ascoli nel Futuro contempla vari punti qualificanti, ampiamente illustrati e condivisi nel primo incontro pubblico (10.6.2011); essi sono:

- agire sui processi** (approccio orizzontale: maggiormente efficace, efficiente, inclusivo e coinvolgente), più che sui settori (approccio tradizionale: verticale, rigido)
- ascolto, partecipazione e condivisione** come modus operandi (è parte qualificante della mission) e non “di facciata”
- interattività** (dinamicità vs. staticità): le scelte e le azioni vanno rapidamente adeguate rispetto ad un contesto (economico, tecnologico, socio-culturale) in costante cambiamento
- pragmatismo e concretezza** (azioni vs. analisi): il territorio dispone già di un ampio e qualificato parco di analisi, studi e progetti; è preferibile concentrare tempi e risorse sulle azioni e su risultati effettivamente conseguibili, ancorchè impegnativi
- valorizzazione ed ottimizzazione delle risorse e delle conoscenze** endogene: l'Amministrazione, la Città ed il territorio dispongono di conoscenze, competenze e risorse intellettuali che vanno valorizzate ed ottimizzate
- il partenariato come strumento di azione** a tutti i livelli: il Comune si rende parte attiva e promotrice di forme di partenariato tra istituzioni, tra pubblico e privato, tra privati, sfruttando al meglio le opportunità esistenti a livello giuridico-normativo (norme sugli appalti, sulla proprietà industriale, housing sociale, altre norme di settore, ecc.).

Rimandando alle altre sezioni del documento ed agli allegati per l'approfondimento degli altri aspetti, in merito al “pragmatismo” è opportuno precisare come una delle primissime attività sia stata quella di redigere una sorta di mappatura dei documenti (ricerche, studi, documenti di programmazione, elaborazioni e dati statistici, pubblicazioni diverse) di fonte esterna ed interna all'Amministrazione Comunale e rilevanti ai fini dell'analisi, analizzandoli, classificandoli ed acquisendo da ciascuno di essi gli elementi utili ai fini del progetto.



Tale lavoro non solo ha consentito di valorizzare sforzi ed energie già profuse sul territorio, ma anche di costruire una banca-dati utile per eventuali approfondimenti, ulteriori ricerche, tesi di laurea, pubblicazioni, ecc.

Il lavoro di mappatura ha prioritariamente definito le coordinate attraverso cui classificare e gestire i documenti acquisiti; tali coordinate sono rappresentate da:

- la fonte
- l'anno di pubblicazione
- l'area tematica:
 1. ambiente
 2. energia
 3. comunicazione
 4. cultura
 5. demografia
 6. imprese
 7. istruzione, formazione
 8. ricerca, sviluppo
 9. sociale, welfare
 10. territorio
 11. generale/trasversale
 12. turismo
 13. organizzazione e processi interni all'Ente
- la tipologia del documento:
 - P programmatico, pianificatorio, progettuale



S statistico (tabelle, database, ecc.)

D descrittivo (studio, ricerca, indagine, ecc.)

il contributo informativo rispetto al progetto:

A elementi identitari a livello storico/culturale

B il Comune e l'hinterland (area di gravitazione)

C il Comune ed i trend in atto

D punti di forza e di debolezza

E minacce ed opportunità

F la percezione di Ascoli Piceno all'esterno

G la notorietà di Ascoli Piceno all'esterno

H gli assi d'intervento definiti dalla programmazione

I gli assi d'intervento risultanti dalle analisi e dagli studi

J best practice e worst practice del Comune (progetti, iniziative, ecc.)

Il lavoro condotto ha portato all'acquisizione, classificazione ed utilizzo di ben 67 fonti tra documenti e banche dati/rilevazioni statistiche (cfr. Allegato 1); il contenuto è di tipo:

- programmatico in 17 casi
- descrittivo/qualitativo in 33 casi
- statistico/quantitativo in 43 casi⁵.

⁵ Il totale è superiore a 67 in quanto alcuni documenti hanno una duplice o triplice valenza.



4.4 L'ascolto del territorio: finalità e metodologia

Il Piano Generale di Sviluppo 2010-2014 ed il programma di mandato, che rappresentano **la piattaforma amministrativa e programmatica di riferimento del progetto**, si articolano in 4 aree tematiche di intervento:

1. Ambiente, territorio, infrastrutture
2. Risorse Comunali e competitività locale
3. Welfare locale, educazione e servizi ai cittadini
4. Cultura, Turismo e Valorizzazione del talenti della città

ognuna delle quali è suddivisa in più linee guida le quali, a loro volta, prevedono più misure, secondo lo schema seguente:



Il progetto “Ascoli Città nel Futuro” d’altra parte prevede **due grandi obiettivi** strategici:

- restituire direzionalità alla città
- consolidare o recuperare attrattività nei confronti dei “clienti interni” e dei “clienti esterni”, ossia di **4 categorie-target**:
 - a) residenti (famiglie, giovani)
 - b) turisti e visitatori
 - c) imprese/investitori produttivi
 - d) studenti, docenti universitari, ricercatori.

verso le quali sono indirizzati gli interventi e quindi le risorse previste dall’attuale programmazione comunale, ancorchè, con un maggiore o minore grado di priorità. La Figura 1 raffigura e schematizza le connessioni tra aree tematiche del PSG e categorie target.

L’ascolto del territorio persegue **3 obiettivi specifici**:



- Acquisire elementi conoscitivi, contributi, proposte rispetto ai contenuti del PS (azioni, interventi) *ed alla costruzione condivisa di una Identity Town degli elementi distintivi dell'identità competitiva di AP su cui impostare il progetto di identità visiva e immagine coordinata*
- Costruire e consolidare il consenso attorno al PS
- Costruire un metodo di lavoro replicabile nel tempo

e si rivolge a **3 categorie distinte di soggetti**:

- Istituzioni
- opinion leader e maker
- portatori di interessi.

Figura 1: matrice di raccordo tra le aree tematiche del PGS 2010-2014 e le categorie target di “Ascoli Città nel Futuro”

Target \ Aree PGS	Residenti	Turisti e visitatori	Imprese ed investitori	Studenti, docenti, ricercatori
Ambiente, territorio, infrastrutture	XXX	XX	XX	X
Risorse comunali e competitività	XX	X	XXX	XX
Welfare locale, educazione e servizi ai cittadini	XXX	X	X	XX
Cultura, turismo e valorizzazione dei talenti della città	XX	XXX	XX	XX

X = Grado di concentrazione/priorità



E' del tutto evidente come l'attività di ascolto rivesta un ruolo primario non solo nella fase di elaborazione, ma anche e soprattutto in quella di attuazione ed aggiornamento del piano, per una duplice motivazione:

- a) da un lato consente di acquisire i feedback rispetto alle elaborazioni ed alle proposte che nel corso dei lavori sono state e saranno presentate pubblicamente
- b) da un lato rappresenta un importante strumento per avviare e successivamente consolidare le relazioni con i vari gruppi e le categorie interessate.

Le attività pianificate sono costituite da:

- effettuazione di interviste semistrutturate con le più alte espressioni locali a livello istituzionale, economico e finanziario, sociale e culturale, scientifico tese a verificare il grado di condivisione rispetto a:
 - o l'impostazione generale del PS e la strategia sottesa (attrattività, direzionalità, sostenibilità, identità territoriale)
 - o l'individuazione delle 4 categorie di soggetti target
 - o l'approccio del PS ai fattori ed ai processi di attrattività e direzionalità
- la costituzione di **4 gruppi di opinion leader/maker**, ognuno di essi incentrato sui fattori/processi di attrazione relativi ad una delle 4 categorie-target:
 - a) residenti (famiglie, giovani)
 - b) turisti e visitatori
 - c) imprese/investitori produttivi
 - d) studenti, docenti universitari, ricercatori.

ed invitati in 2 tornate successive ad esprimersi attraverso dei ***Focus Group***.

- ascolto dei "clienti interni" (famiglie ed imprese, enti pubblici, professionisti e loro ordini, associazionismo) **attraverso riunioni tematiche, somministrazione di questionari, blog sul sito web, social network.**
- ascolto dei "clienti esterni", attraverso **questionari, sito web, social network:**
 - o visitatori, turisti, spettatori, convegnisti, ecc. (tale aspetto è stato particolarmente curato dal gruppo di lavoro dell'Univpm)
 - o imprese, investitori ed operatori economici, dirigenti e manager **di provenienza esterna**



- studenti e docenti (tale aspetto è stato particolarmente curato dal gruppo di lavoro di Unicam)

4.5 I risultati dell'attività d'ascolto

L'attività di ascolto è stata intensa, in modo particolare a partire dal mese di ottobre 2011. Al 31.12.2011 rileviamo i seguenti risultati⁶:

- compilazione di 273 questionari da parte di residenti e non residenti, in specie studenti frequentanti l'Università (il questionario è riportato in Allegato 2)
- 12 interviste semistrutturate (il questionario è riportato in Allegato 3) ai rappresentanti istituzionali (Box 1)

Box 1 – Rappresentanti istituzionali intervistati nell'ambito di "Ascoli nel Futuro"

Nominativo	Carica/Qualifica	Intervista
Ing. Piero Celani	Presidente Provincia AP	Novembre 2011
Prof. Flavio Corradini	Rettore Unicam	Ottobre 2011
Ing. Renzo De Santis	Presidente CUP	Ottobre 2011
Ing. Adriano Federici	Presidente Camera di Commercio AP	Ottobre 2011
Dr. Giuseppe Fiore	Questore AP	Ottobre 2011
Dr. Maurizio Grassini	Direttore Bankitalia AP	Ottobre 2011
Prof. Luigi Lacché	Rettore Univmc	Ottobre 2011
Dr. Vincenzo Marini Marini	Presidente Fondazione Carisap	Novembre 2011
Dr. Pasquale Minunni	Prefetto AP	Ottobre 2011
S.E. Mons. Silvano Montevicchi	Vescovo AP	Ottobre 2011
Aldo Sabatucci	Presidente Provinciale CONI	Ottobre 2011
Col. Michele Vicari	Comandate 235° Battaglione	Ottobre 2011

⁶ Per i questionari relativi al Gruppo di lavoro coordinato da UNIVPM sulla valutazione degli eventi si rimanda all'elaborato specifico.



- 31 presenze alla prima tornata di Focus Group e 27 alla seconda, per un totale di 58 presenze.

prima tornata (4-5 ottobre 2011)

- gli elementi caratterizzanti l'identità distintiva della città
- i fattori ed i processi di attrattività
- i fattori ed i processi di direzionalità

seconda tornata (25-26 ottobre 2011)

- la schematizzazione del PS e le scelte di fondo, la struttura per assi e misure del PS
- le priorità ed i macro-progetti
- le modalità di aggiornamento e revisione del PS
- gli elementi distintivi e le strategie di comunicazione dell'identità visiva della città.

Oltre a tali risultati puramente numerici, è da sottolineare la qualità dei contributi e degli spunti forniti e lo spirito di condivisione ed adesione al progetto e l'apprezzamento per le modalità innovative e coinvolgenti con cui l'Amministrazione Comunale ha inteso condurre il progetto stesso ed i Focus Group.

Nel merito dei contenuti si rimanda invece:

- all'allegato 4 relativo ai risultati dei questionari per residenti e non residenti
- all'allegato 5 relativo ai risultati delle interviste ai rappresentanti istituzionali
- all'allegato 6 relativo ai risultati dei Focus Group ed alle implicazioni rispetto al PS.



5 Benchmarking

5.1 Il Benchmarking

Il **benchmarking** è una metodologia d'indagine che si basa sul confronto al fine di migliorare attività, processi e risultati, attraverso una serie di fasi in successione che consistono nell'identificare e comprendere le buone prassi (best practices) ed i fattori critici di successo di altre organizzazioni per poi adattarle in modo intelligente e creativo alla specificità del proprio contesto e della propria realtà per migliorare le performance.

Il benchmarking è pertanto un valido strumento di promozione della qualità in quanto permette di aiutare a migliorare con continuità apprendendo dall'esperienza di altri. Il termine inglese benchmark è traducibile con "**parametro di riferimento**", definisce lo standard con cui rapportarsi ed è correntemente usato nelle analisi finanziarie e nei mercati borsistici.

Fu la Xerox, nel 1979, ad introdurre nell'industria contemporanea il concetto di benchmarking. Mai in precedenza si era pensato di migliorare studiando e imitando le soluzioni più brillanti adottate da altri. Oggi invece non solo moltissime aziende dispongono di reparti dedicati al benchmarking, diretti da manager specializzati in questo campo, ma la metodologia si è diffusa anche in altri campi, non prettamente o non esclusivamente aziendali.

Il concetto di territorio quale impresa, introdotto dal marketing territoriale, ci consente di mutuare schemi, strumenti e modalità applicative del benchmarking anche al tema dello sviluppo urbano e territoriale sostenibile.

Il metodo del benchmarking consiste nell'analizzare casi, realtà (e quindi organizzazioni, aziende, territori) ritenuti eccellenti in particolari progetti, processi o attività, piuttosto che nell'adozione di metodi organizzativi più efficienti (practice) e nell'identificare degli standard di performance (benchmark) rispetto a cui poi confrontarsi per misurare i propri gap (quantitativi e qualitativi).

Come si è detto, il Benchmarking prescinde dall'ambito di applicazione. Infatti, con questo strumento si ricercano di norma prassi eccellenti presso soggetti leader anche in contesti differenti da quello della propria organizzazione, per studiare poi come trasferire quanto appreso con il benchmarking alla propria realtà, prestando comunque attenzione alla confrontabilità tra le esperienze e quindi tra le performance e le buone prassi.

Esistono da questo punto di vista diverse modalità di applicazione del benchmarking:



- a) **benchmarking interno**, realizzato all'interno della propria organizzazione (gruppo, azienda, ecc.), confrontando una “divisione” con altre che hanno i migliori risultati;
- b) **benchmarking competitivo**, realizzato confrontandosi con realtà (aziende, territori) concorrenti;
- c) **benchmarking esteso**, realizzato confrontandosi con realtà non concorrenti, anche al di fuori del proprio ambito di attività.

Il benchmarking permette un miglioramento continuo e un'evoluzione costante all'interno dell'organizzazione promotrice. Le aree di attività in cui sono attesi i miglioramenti sono essenzialmente le seguenti:

1. maggiore soddisfazione dei clienti intermedi (ad esempio: nel caso dello sviluppo turistico di una città o di un comprensorio, tour operator, organizzazioni turistiche) e finali (utenti/fruitori del territorio). Le organizzazioni ed i casi eccellenti di norma mantengono un contatto più stretto e sistematico con i “clienti interni” ed i “clienti esterni” per comprenderne esigenze ed aspettative (qualità attesa, qualità desiderata).
2. maggiore partecipazione e coinvolgimento di quanti sono a vario titolo coinvolti nel processo o nel progetto (i settori dell'Amministrazione, i cittadini, l'associazionismo).
3. Incremento della competitività. Il benchmarking ed il confronto con le best practice spronano a migliorare nei punti più critici. Individuando il divario rispetto alle migliori organizzazioni o ai casi di successo, si comprende il proprio posizionamento competitivo rispetto ai (territori) concorrenti o comunque si individuano i margini di miglioramento.
4. Determinare obiettivi di sviluppo, di miglioramento più pertinenti, realistici e raggiungibili.
5. Creare le condizioni per un cambiamento culturale interno. Il benchmarking sensibilizza i membri dell'organizzazione sull'esigenza di perseguire un miglioramento continuo nelle aree o nei fattori “critici”.
6. Prevedere l'insuccesso, riducendone l'impatto ed i costi.
7. Incentivare la spinta alla creatività ed all'innovazione. Un benchmarking periodico sulle funzioni critiche fa sì che i responsabili di un progetto (project manager) restino aperti a nuove idee, all'evoluzione tecnologica e ai mutamenti di tendenza.

Per attuare un benchmarking per prima cosa bisogna valutare i fattori critici di successo e/o i processi operativi più rilevanti per



individuare i propri punti di forza e debolezza; occorre poi individuare organizzazioni leader e/o best practice e confrontarsi con esse al fine di ottenere informazioni utili per migliorare le proprie performance.

Qualsiasi cosa può essere sottoposta a benchmarking, ma nella pratica le attività più importanti e suscettibili di miglioramento possono essere individuate attraverso alcuni criteri-guida, tra cui quelli più rilevanti nel nostro caso, sono:

- ❖ processi o funzioni di importanza strategica
- ❖ attività/aspetti che presentano i maggiori spazi di miglioramento
- ❖ attività/aspetti di qualunque genere che distinguono le esperienze in esame (le Città “concorrenti”).

5.2 Le basi informative e le Città prese in esame

Le informazioni sulle quali ci si è basati per avviare un benchmarking sono essenzialmente le seguenti:

- ❖ elaborazione di dati statistici pubblicati da fonti ufficiali o comunque ritenute attendibili
- ❖ consultazione di testi, pubblicazioni e documenti in materia di Pianificazione Strategica
- ❖ consultazione di siti web ed altra documentazione relativa alle Città esaminate.

La scelta delle Città da esaminare si è invece basata su 3 ordini di considerazioni:

- ❖ la contiguità o comunque la prossimità geografica (che implica anche un maggior livello potenziale di competizione con Ascoli Piceno rispetto ai processi di attrazione e direzionalità);
- ❖ le dimensioni demografiche (città di piccole e medie dimensioni)
- ❖ la disponibilità di informazioni sufficienti.

La scelta è così caduta sulle città di:

Ancona
Fermo
Macerata



Perugia
Pesaro
Rieti
Teramo
Terni
Urbino

tutte capoluogo di provincia, tranne Urbino.

Di esse risultano essersi dotate di un Piano Strategico Perugia⁷, Pesaro⁸ e Teramo⁹ mentre Ancona, Terni ed Urbino hanno da poco avviato il loro percorso.

5.3 I risultati e le implicazioni

Rimandando agli allegati statistici (Allegato 7) per i dati specifici di settore, si fornisce di seguito un quadro di sintesi delle performance rilevate, evidenziando le migliori e le peggiori e la posizione di Ascoli Piceno. I benchmark, ossia i migliori indicatori, potranno rappresentare degli obiettivi di miglioramento da pianificare, mentre le Città che li hanno conseguiti potranno essere oggetto di analisi ed approfondimento circa le prassi e le soluzioni adottate.

Demografia

Le città esaminate variano dai 15.000 abitanti di Urbino ai 170.000 circa di Perugia a fine 2010. La variazione negli ultimi 3 anni (2008-2010) vede Ascoli con andamenti sempre negativi, in specie nel 2009, seguita da Fermo e Teramo, mentre i migliori risultati li evidenziano Ancona, Perugia, Terni ed Urbino; la differenza tra le città è interamente dovuta ai movimenti migratori, in quanto il movimento naturale (nati – morti) è ovunque negativo.

Anche l'indice di vecchiaia vede Ascoli all'ultimo posto con il valore più elevato (217), seguita da Macerata e Terni (202), mentre Perugia (162), Teramo (168) e Rieti (172) hanno i valori migliori.

⁷ Piano "Perugia Europa 2003-2013"

⁸ Piano "Pesaro 2015 città della qualità" - www.pianostrategico.comune.pesaro.pu.it

⁹ Piano "Teramo 2020" - www.teramo2020.it



Ambiente ed ecosistema

Gli indicatori ambientali vedono nelle classifiche più recenti (dati riferiti all'anno 2010) Perugia come migliore posizione (60 punti), seguita da Terni (54), Ascoli in questa miniclassifica si piazza al 6° posto (49,5 punti), mentre Rieti e Teramo sono ultime. Le migliori performance sono quelle di¹⁰:

- ❖ Ancona per la gestione del trasporto pubblico (offerta e domanda)
- ❖ Ascoli Piceno per i consumi idrici domestici (litri x abitante/giorno) e la presenza di zone a traffico limitato (mq/abitante)
- ❖ Macerata per il verde urbano fruibile (mq/abitante)
- ❖ Perugia per il trasporto pubblico (offerta e domanda) ed il verde urbano fruibile (mq/abitante)
- ❖ Pesaro per la presenza di isole pedonali (mq/abitante), la presenza di impianti di solare fotovoltaico (kw/abitanti), le politiche energetiche in genere
- ❖ Teramo per la produzione di rifiuti urbani (kg x abitante/anno), la raccolta differenziata (% recuperata su totale) e la presenza di impianti di solare termico (mq/abitanti)
- ❖ Terni per la mobilità sostenibile, i consumi elettrici e le politiche energetiche.

Un'ulteriore graduatoria di un certo interesse è quella denominata "Ecosistema Scuola 2011", relativa al livello di qualità dell'edilizia scolastica nei comuni capoluogo di provincia:

- ❖ nel complesso Ascoli Piceno si colloca al 44° posto, mentre la migliore performance è di Terni (9°), seguita da Ancona (25°). La peggiore tra le città monitorate è Rieti (71° posto);
- ❖ per le pratiche ecocompatibili si segnala proprio Ascoli Piceno (11° posto in assoluto) come città che ha investito maggiormente e meglio in servizi e prassi, seguita da Teramo (15°), Terni (22°) ed Ancona (29°);
- ❖ per il livello di rischio Ascoli Piceno si colloca al 56° posto, mentre sono Perugia (18°) e Rieti (20°) le prime e Terni e Macerata (rispettivamente 62° e 63°) le ultime.

¹⁰ Fermo ed Urbino non sono state rilevate.



Mercato immobiliare

Gli indicatori assoluti e relativi di dinamismo del mercato immobiliare (NTN ed IMI)¹¹ riferiti all'anno 2010 evidenziano nel complesso per Ascoli Piceno l'ultimo posto tra le Città esaminate¹² (con 1,54%), mentre il primo posto è detenuto da Ancona, Perugia e Terni sostanzialmente con lo stesso valore (2,25%).

Analizzando le unità immobiliari per tipologia permane la collocazione di Ascoli Piceno nelle ultime posizioni, fatta eccezione per quelle di grandi dimensioni.

Competitività ed attrattività

La classifica curata da AISLO¹³ relativamente alla competitività urbana dei comuni con oltre 10.000 abitanti ha preso in esame due fattori:

- ❖ la densità di servizi alle imprese (approssimato dalla quota % di imprese appartenenti al Ramo ATECO "K") vede la migliore performance per Pesaro (al 219° posto), seguita da Perugia (231°), Ancona (233°), mentre Ascoli Piceno si colloca a metà classifica rispetto al gruppo esaminato (460° posto) ed in fondo a tale graduatoria troviamo Rieti (705°), Urbino (780°) e Fermo (812°);
- ❖ l'indice composito di sviluppo dei sistemi produttivi vede le stesse 3 città ai primi 3 posti, anche se in posizioni invertite (Perugia 26°, Pesaro ed Ancona rispettivamente 40° e 41°) ed Ascoli Piceno al 97°; analogamente in fondo alla classifica troviamo Rieti, Fermo ed Urbino.

Creatività

L'ICI (Indice di Creatività Italiano) proposto dal Creativity Group Europe¹⁴ anche se basato su dati riferiti a diversi anni fa è estremamente interessante per la sua capacità informativa e per la pertinenza rispetto al progetto Ascoli nel Futuro; esso prende in considerazione 3 distinti fattori (le "Tre T"):

¹¹ NTN = numero di transazioni di unità immobiliari normalizzate, IMI = indicatore di Intensità del Mercato Immobiliare = rapporto tra NTN/stock di unità immobiliari

¹² In questa indagine curata O.M.I. Fermo ed Urbino non sono oggetto di rilevazione.

¹³ AISLO – "Associazione Italiana Incontri e Studi sullo Sviluppo Locale".

¹⁴ L'Italia nell'era creativa – 2005.



- ❖ **L'Indice di Talento**, il quale si basa a sua volta sulla diffusione della “Classe Creativa”¹⁵, sulla percentuale di abitanti in possesso di una laurea o un diploma universitario, e sull'incidenza di ricercatori sulla forza lavoro totale; ***in questa graduatoria Ascoli Piceno si colloca al 47° posto dopo le città di Perugia, Terni, Pesaro, Ancona e Macerata, ma prima di Teramo e Rieti;***
- ❖ **L'indice di capacità tecnologica ed innovativa**, che sintetizza tre indicatori: un indicatore di industria High Tech (***Indice High Tech***) che rileva la presenza (e l'incidenza) di attività economiche legate alle nuove tecnologie; un indicatore di innovazione (***Indice di Innovazione***) che coglie la capacità brevettuale del sistema industriale e della ricerca; e infine un indicatore che coglie la presenza di alcune importanti tecnologie di comunicazione e diffusione delle informazioni come l'Adsl e l'Umts (***Indice di Connettività High Tech***). L'Indice High Tech è a sua volta suddiviso in tre principali componenti (*Hardware & Physical Products; Software & Services; Telecommunications & Audio-Video*) per avere maggior dettaglio sulla natura delle attività high tech concentrate in una città e consentire quindi una migliore interpretazione dei dati. ***In questa classifica Ascoli Piceno si colloca al 76° posto, ultima tra tutte le città poste a confronto e molto lontana dalle altre città marchigiane;***
- ❖ **L'indice di Tolleranza**. ***Essa è l'elemento fondamentale affinché una città o una regione siano in grado di attrarre e mobilitare talento creativo*** e si basa su tre principali indicatori di Tolleranza, a loro volta basati su una serie di “sotto-indici” molto interessanti: Indice di Diversità (Diversity Index), che rileva sia l'incidenza della popolazione straniera che la sua “varietà” (basata sulla diversità delle provenienze); Indice di Integrazione (Integration Index), Indice di Tolleranza Gay. Anche in questa speciale graduatoria Ascoli Piceno si colloca all'ultimo posto (il 70°) tra le città comparate.

Turismo

Sono stati presi in considerazione alcuni indici relativi all'anno 2009, ultimo per il quale si dispone di dati comparabili, quali:

- ❖ il tasso di occupazione delle camere, distinguendo la ricettività alberghiera dall'extralberghiero: Ascoli Piceno si colloca al 3° posto per l'alberghiero ed in fondo alla classifica per l'extralberghiero (b&b, ostelli, agriturismi, campeggi, ecc.) insieme a Teramo, Rieti e Terni; la migliore performance è di Ancona nell'alberghieri e di Urbino nell'extra;
- ❖ l'incidenza dei turisti stranieri sul totale: Ascoli Piceno si colloca a metà della classifica, unitamente ad Urbino e Terni, mentre i valori più alti sono quelli di Perugia, Ancona e Pesaro e la peggiore è quella di Fermo.

¹⁵ Sono comprese le seguenti professioni: Imprenditori, dirigenti pubblici e privati, managers, ricercatori, professionisti (avvocati, commercialisti, architetti, ingegneri, medici, etc.), professioni tecniche ed artistiche ad elevata specializzazione.



Box 2 - Riepilogo dei benchmark e del gap del Comune di Ascoli Piceno

Categoria/Indicatore	Unità di misura	Ascoli Piceno	Benchmark	Città Leader
Demografia (2010)				
Variazione residenti 2009/2010	%	-0,07	+0,90	Perugia
Indice di vecchiaia (2010)	%	216,97	161,84	Perugia
Ambiente ed ecosistema (2010)				
Indice complessivo	Punti	51,42	56,34	Perugia
Rifiuti urbani prodotti	Kg/abitante/anno	559,8	487,6	Macerata
Raccolta differenziata	% su rifiuti prodotti	27,5	38,0	Pesaro
Offerta trasporto pubblico	Km/vetture/abitanti/anno	21,0	43,0	Perugia
Mobilità sostenibile	Punti	29,5	63,6	Pesaro
Isole pedonali	Mq x abitante	n.d.	1,66	Terni
Zone a traffico limitato	Mq x abitante	n.d.	5,55	Macerata
Verde urbano fruibile	Mq x abitante	2,67	26,09	Macerata
Efficienza rete idrica	% su totale immessa	20,0	15,0	Macerata
Politiche energetiche	Punti	7	93,0	Teramo
Solare fotovoltaico su edifici comunali	Kw/1.000 abitanti	1,52	1,3	Pesaro
Solare termico su edifici comunali	Mq./1.000 abitanti	0,0	8,9	Teramo
Livello di rischio nell'edilizia scolastica	Punti	-3,22	-13,8	Perugia
Livello di qualità edilizia scolastica	Punti	47,58	74,1	Terni
Mercato immobiliare (2010)				
Intensità del Mercato Immobiliare (IMI)	%	1,54	2,26	Terni
Competitività/attrattività (2009)				
Densità servizi alle imprese su totale	%	12,87	16,0	Perugia
Indice sviluppo sistema produttivo	Punti	1,04	2,5	Perugia
Creatività (2005)				
Presenza classe creativa	% su totale	20,16	21,61	Perugia
Livello complessivo del capitale umano	Posizione	46	1	Ancona
Presenza di ricercatori pubblici e privati	Posizione	83	1	Ancona
Indice di Tecnologia	Punti	0,336	0,161	Perugia
Indice di tolleranza	Punti	0,318	0,684	Perugia
Turismo (2010)				
Tasso di occupazione camere alberghi	%	32	38	Ancona
Tasso di occupazione camere extralb.	%	10	54	Urbino
Incidenza turisti stranieri su totale	%	17	28	Perugia



6 La proposta di visione strategica di sviluppo per la Città di Ascoli Piceno

6.1 La costruzione della visione strategica per la Città di Ascoli Piceno

Uno dei primi passi in un processo di pianificazione strategica è quello della formulazione di una “**visione strategica**” ossia di una meta cui tendere, a partire dalla quale declinare obiettivi, formulare piani di azione, attuare progetti ed iniziative concrete.

La costruzione di “**Ascoli Piceno, polo della creatività, aperta e sostenibile entro il 2020**”, quale visione strategica, si basa sui seguenti elementi in ingresso:

- ❖ la mappatura documentale a livello di studi, ricerche, documenti di programmazione, indagini statistiche
- ❖ l’ascolto dei rappresentanti istituzionali
- ❖ i focus group, le interviste e l’ascolto in generale del territorio.

La sua formulazione è stata oggetto di una prima verifica/validazione rispetto all’efficacia comunicativa con il Gruppo di lavoro, con i partecipanti ai 4 focus group del 25-26 ottobre 2011, ottenendo risultati più che soddisfacenti in termini di:

- a) **capacità di parlare alla mente, ma anche al cuore**, di trasmettere ragionamenti, ma anche volontà, emozioni, orgoglio civico **per aprire nuove sfide**
- b) essere collegata ai **nodi** ed ai **pericoli della città**, ma anche alle sue **unicità** ed ai **settori** e le **leve di sviluppo** che hanno le maggiori possibilità di successo **nel medio e lungo termine**
- c) capacità di racchiudere e comunicare **l’indirizzo** lungo il quale la città intende svilupparsi
- d) capacità di identificare in modo abbastanza **univoco** la città, anche rispetto ad altre città/destinazioni “concorrenti” (rispetto alle 4 categorie – target).

Il Box 3 evidenzia i risultati ottenuti per ciascuno dei quattro quesiti: quanti si dichiarano abbastanza o del tutto d’accordo con le formulazioni variano dal 70 al 96%.



Box 3 - sintesi dei risultati dei Focus Group del 25-25 Ottobre 2011

Valori assoluti				
Quanto è d'accordo?	Domanda			
	a	b	c	d
del tutto	14	6	7	4
abbastanza	12	17	11	15
poco	1	4	6	7
affatto	0	0	3	1
Totale	27	27	27	27

Valori % sul totale				
Quanto è d'accordo?	Domanda			
	a	b	c	d
del tutto	52%	22%	26%	15%
abbastanza	44%	63%	41%	56%
poco	4%	15%	22%	26%
affatto	0%	0%	11%	4%
Totale	100%	100%	100%	100%

Legenda per le domande:

Quanto (del tutto, abbastanza, poco, affatto) la formulazione:

“Ascoli, città della creatività, aperta e sostenibile entro il 2020”

- a) parla alla mente, ma anche al cuore, trasmette ragionamenti, ma anche volontà, emozioni, orgoglio civico per aprire nuove sfide
- b) è collegata ai nodi ed ai pericoli della città, ma anche alle sue unicità ed ai settori e le leve di sviluppo che hanno le maggiori possibilità di successo nel medio e lungo termine
- c) sa racchiudere l'indirizzo lungo il quale la città intende svilupparsi
- d) sa identificare in modo abbastanza univoco la città

Fonte: Elaborazione Partner



6.2 I concetti guida e le loro declinazioni

Si è detto in precedenza che la visione strategica, deve essere agevolmente traducibile in strategie, obiettivi, progettualità, azioni e fatti concreti, oltre che efficace a livello comunicativo.

Tenendo presente l'obiettivo finale del progetto "Ascoli nel futuro", quello di dare alla città di Ascoli Piceno una nuova prospettiva di medio e lungo termine, in grado di recuperare attrattività e direzionalità e di creare le basi per uno sviluppo armonico e condiviso, la formulazione della visione ha tenuto in debita considerazione la necessità di **declinare concretamente le 4 espressioni (polo, creatività, aperta e sostenibile) in termini di settori, risorse, ma anche di progetti, azioni: in buona sostanza fatti concreti.**

perché "polo"

- ❖ attrattività, direzionalità
- ❖ centralità
- ❖ aggregazione, concentrazione

perché creatività

- ❖ architettura
- ❖ arte
- ❖ artigianato artistico e tradizionale
- ❖ campus e laboratori di creatività
- ❖ ceramica, maiolica
- ❖ cultura, produzione culturale
- ❖ design
- ❖ enogastronomia
- ❖ gusto
- ❖ industrie creative
- ❖ innovazione
- ❖ satira
- ❖ talenti.



perché “aperta”

- ❖ accoglienza, ospitalità, ricettività
- ❖ apertura all'esterno, in rete (su vari livelli)
- ❖ apertura al cambiamento, al nuovo ed alle innovazioni
- ❖ fruibilità
- ❖ Città di tutti, nessuno escluso.

perché “sostenibile”

- ❖ città a dimensione d'uomo
- ❖ ecosistema, natura
- ❖ efficienza energetica e fonti rinnovabili
- ❖ Green Economy
- ❖ mobilità: pedonalizzazione, ciclabilità, leggera, sostenibile
- ❖ obiettivi di Europa 20 20 20
- ❖ parchi e giardini, verde
- ❖ protezione sociale ed attenzione alle fasce deboli della società
- ❖ qualità della vita, vivibilità
- ❖ recupero e riuso
- ❖ tecnologie per l'ambiente.



7 Analisi S.W.O.T. della Città di Ascoli Piceno

7.1 Significato, metodologia

L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (Strengths), *debolezza* (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno o esterno di un'organizzazione.

Un'analisi SWOT deve iniziare con il definire uno stato finale desiderato o obiettivo (nel nostro caso la visione strategica) e può pertanto essere incorporata nel modello di pianificazione strategica.

- **Punti di forza**: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- **Punti di debolezza**: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo.
- **Opportunità**: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo.
- **Minacce**: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance

L'individuazione delle SWOT è essenziale perché i passi successivi nel processo di pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi possono essere elaborati a partire dalla SWOT.

L'analisi SWOT è inoltre particolarmente utile per individuare le aree di possibile sviluppo e come input per la generazione di possibili strategie creative, tramite la domanda e la risposta date a ciascuna delle seguenti quattro domande:

- Come possiamo utilizzare e sfruttare ogni punto di Forza?
- Come possiamo migliorare ogni punto di Debolezza?
- Come si può sfruttare e beneficiare di ogni Opportunità?
- Come possiamo ridurre ciascuna delle Minacce?



7.2 Basi conoscitive, fonti informative

Nel nostro caso l'analisi S.W.O.T. ha avuto per oggetto la Città di Ascoli Piceno, l'obiettivo è la vision strategica e la valutazione si è basata sui seguenti elementi:

- risultati dell'analisi documentale (cfr. il § 3.3)
- risultati dei Focus Group (cfr. il § 3.5)
- risultati dei questionari conoscitivi presso residenti e non residenti (cfr. il § 3.5)
- risultati dei questionari semistrutturati somministrati ai referenti istituzionali ed agli opinion leader (cfr. il § 3.5)

che sono stati opportunamente rielaborati, sintetizzati e classificati, ottenendo il risultato seguente.

7.3 I risultati dell'analisi S.W.O.T.

Principali punti di debolezza/criticità

1. **Le caratteristiche "genetiche" dell'ascolano**, sommate ad un lungo periodo di agevolazioni ex Cassa per il Mezzogiorno, scarso senso di appartenenza, orgoglio collettivo e valori identitari pressoché assenti, in specie tra i giovani.
2. **Il mercato immobiliare strutturalmente poco dinamico** e, conseguentemente, minori disponibilità di immobili, maggiori costi di acquisizione delle aree, maggiori costi di costruzione, per affitti, per l'acquisto della casa e per i servizi rispetto ai comuni vicini.
3. **I collegamenti e l'accessibilità dall'esterno carenti**, anche se in miglioramento.
4. **La qualità urbana penalizzata** da una bassa disponibilità e fruibilità di aree verdi e di parcheggi, da un'elevata densità di autoveicoli e dai loro effetti sulle prestazioni ambientali della città, da una segnaletica carente e non coordinata, da un arredo urbano non coordinato e quindi entrambi poco efficaci e funzionali, dalla scarsa pulizia dei bagni pubblici, da un basso livello di sicurezza percepito dai cittadini e dai gestori di esercizi commerciali (in specie di notte), da carenza di attività ed attrattive nel centro storico.
5. **Il sistema del welfare e di protezione sociale carente** verso le giovani coppie e verso le fasce più deboli della popolazione, l'assenza di reti sociali forti, poche opportunità di lavoro, soprattutto per i giovani, offerta di servizi non adeguata a compensare i maggiori costi di edificazione rispetto ai comuni vicini.



6. **Un'offerta turistica ancora poco sviluppata e disorganizzata**, cultura dell'ospitalità turistica non radicata (pur in presenza di un'attitudine dell'ascolano all'ospitalità verso il "forestiero"), carente organizzazione e qualità dei servizi di supporto, scarsa formazione e qualificazione delle risorse umane, assenza di politiche di marketing territoriale turistico, offerta di eventi più attenta alla quantità e densità degli appuntamenti, che alla loro qualità ed ai contenuti.
7. **Un ambiente complessivamente poco attrattivo per le imprese e gli investimenti**, per via di carenze nei fattori immateriali (dotazione e qualità dei servizi) e tecnologici di cui il territorio è dotato, per il sottodimensionamento dei centri di R&S che limita il potere attrattivo verso investimenti e flussi finanziari a livello nazionale ed internazionale, per un tessuto produttivo con un basso valore aggiunto per addetto, per la carenza di incentivi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese, per un'offerta formativa finanziata poco funzionale alle logiche dello sviluppo locale, per carenze a livello logistico (scarsa qualità della gestione delle aree industriali e dei servizi connessi, bassa fruibilità del trasporto pubblico locale da/verso le aree industriali, del trasporto merci su rotaia), per una scarsa cultura dello sviluppo.
8. **La "distanza" tra città e sistema universitario**, dovuta alla genesi di quest'ultimo, alla conseguente mancanza di cultura universitaria nella società e nella comunità locale e la scarsa integrazione sociale e culturale degli studenti non residenti nel tessuto locale (quasi "un corpo estraneo"), penalizzati da carenze infrastrutturali e di servizi a loro dedicati.
9. **Una deficitaria governance di sistema**: mancanza di visione strategica, orientamento al breve e brevissimo periodo, presenza perdurante di campanilismi e localismi, scarsa integrazione tra pubblico e privato, mancanza di un "metodo" ed una "procedura" per i rapporti tra PA e sistema Universitario (si improvvisa), mancanza di un sistema organizzato e coordinato tra gli attori necessario per valorizzare l'offerta culturale del territorio e per evitare la dispersione delle risorse, scarso coordinamento e scarsa programmazione degli eventi (manca un'agenda comune), scarsa comunicazione degli eventi, mancanza di un "brand" per la città e di un marketing urbano e territoriale.

Principali punti di forza/unicità/peculiarità

1. **Le caratteristiche "genetiche" dell'ascolano**, accogliente verso gli ospiti, la cultura ed il patrimonio di conoscenze degli anziani, da non disperdere, ma da tramandare come vettore dei valori e dell'identità culturale, buon livello di coesione sociale (rapporti di "buon vicinato")
2. **La semplicità e la naturalezza del contesto, i ritmi e gli stili di vita "slow"** costituiscono un "plus" per target di turisti/visitatori medio-alti a livello internazionale
3. **Una contenuta incidenza del disagio abitativo** (sovraffollamento, sfratti, ecc.), la disponibilità nel Centro Storico di contenitori da valorizzare per ospitare eventi, la vivibilità complessiva, rispetto ad altri centri urbani di medie dimensioni, la buona diffusione di isole pedonali e zone a traffico limitato, la bassa presenza di polveri sottili.
4. **L'omogeneità architettonica della città e la sua "qualità" intrinseca**, l'"eleganza" della città, il Centro Storico (se valorizzato e riqualificato).
5. **La posizione favorevole** e la vicinanza con mare, monti, aree verdi e Parchi, la presenza di Colle San Marco come "Parco urbano", il fiume, non solo come elemento "ambientale".



6. **Eventi culturali ancora non sufficientemente valorizzati**, quali il Carnevale, Il festival della satira (“siamo la patria di Cecco d’Ascoli”) ed un certo fermento culturale.
7. **Le produzioni artigianali ed enogastronomiche “eccellenti”**, quali le olive all’ascolana, l’olio, l’anisetta, il “Polo della ceramica”, la lavorazione del travertino (ormai diventato una nicchia o un “presidio”, visti i suoi numeri esigui).
8. **L’accessibilità delle facoltà ed un buon livello di attrazione di studenti universitari** da altre province e da altre regioni, presenza di docenti e ricercatori sul territorio che si va consolidando, presenza di alcuni imprenditori illuminati che credono nella ricerca e nell’innovazione e che possono fare rete con le Università per attrarre studenti e talenti; architettura e spazi della città, da sfruttare come “laboratorio” di sperimentazione e studio, per poter dare visibilità al lavoro degli studenti ed in generale per avvicinare l’Università alla Città.

Principali opportunità

1. **I giovani** e la loro cultura e formazione, come motore di un rilancio futuro, come stimolo e leva per “risvegliare” la città dal torpore, il bagaglio di conoscenze degli **anziani** come serbatoio culturale ed etico-morale.
2. **Il Terzo Settore ed il Volontariato** in particolare, come risorsa per integrare offerta di servizi pubblici e come collante intergenerazionale.
3. **La domotica** (per migliorare la qualità della vita degli anziani e come dominio di sviluppo tecnologico ed imprenditoriale).
4. **La metropolitana di superficie** (dopo l’elettrificazione della tratta ferroviaria AP-SBT), il progetto della START “Servire l’evento” (offerta di trasporto a supporto degli eventi) per arricchire l’offerta complessiva ed elevare l’organizzazione dei servizi di supporto, i **collegamenti con Roma/Civitavecchia** per attrarre il turismo via aerea e mare.
5. Lo spazio dell’ex Annunziata (semi abbandonato e da recuperare/valorizzare ed integrare di più), Il “Trenino dell’arte”, La Compagnia dei Folli e le eccellenze ascolane in campo artistico, culturale, ecc. come “testimonial” e veicolo promozionale del territorio, siti e monumenti da valorizzare, anche come contenitori di eventi.
6. **Nuovi fattori di attrattività potenziale**, quali l’offerta di capannoni industriali e di spazi, contenitori, se inserita in un contesto di servizi e facilitazioni (ad es: la Zona Franca Urbana, la leva della fiscalità locale verso le imprese, alcuni processi e progetti per recuperare le funzioni direzionali della Città (Carisap), il progetto ASCOLI21, la nuova programmazione, come occasione di svolta: il nuovo PRG, il nuovo Piano del Traffico, il PEAC, l’istituendo *Distretto delle energie del Piceno*.
7. **Il progetto di Distretto Culturale Evoluto del Piceno**, ove istituito, **la Biennale del Design**, come evento di portata nazionale ed internazionale suscettibile di miglioramento e sviluppo, **Il design**, come elemento centrale “*dell’industria creativa*” e potenziale leva di cambiamento culturale e sviluppo economico-sociale della città, catalizzatore di eventi, giovani e creativi, attività economiche ed occupazione ad elevata scolarità.



8. **Il riconoscimento come patrimonio UNESCO**, anche ove esso non si concretizzasse, come leva di promozione a livello nazionale/internazionale.
9. **L'integrazione organizzata e comunicata tra cultura, artigianato ed eno-gastronomia**, i laboratori e la tradizione artigiana da valorizzare.
10. **Il trend del settore turistico**, sia a livello di ricettività, che a livello di domanda (soprattutto straniera) e le tendenze generali del turismo culturale, del turismo sociale, escursionistico, enogastronomico, Eventi e congressi come leva economica ed occupazionale, Il turismo ed il terziario come nuovi bacini di reddito ed occupazionali (da soli non sufficienti, ma importanti).
11. **La pianificazione territoriale gestita a livello sovracomunale** ("Città territorio" con i comuni vicini), le norme recenti in materia di funzioni associate come opportunità per ragionare in ottica comprensoriale, il dialogo con San Benedetto del Tronto e la costa.
12. **Il partenariato con il settore privato e con gli altri attori territoriali**, anche per attrarre più risorse finanziarie, con l'Università nella progettazione dell'Ente ed in generale maggiore capacità di fare rete tra attori.

Principali pericoli/minacce

1. **Contrazione dei residenti** determinata da saldo naturale negativo e saldo migratorio verso altri comuni, non compensati dal saldo migratorio dall'estero, flusso in uscita di residenti, soprattutto giovani coppie alla ricerca di soluzioni abitative adeguate, diretto principalmente verso i comuni adiacenti.
2. **La struttura per età**: l'indice di vecchiaia e quello di dipendenza sono ampiamente superiori rispetto a tutte le aree di confronto ed in fase di costante peggioramento, il numero medio di componenti per famiglia si riduce tendenzialmente.
3. **Le tendenze e le previsioni demografiche** a medio termine improntate al negativo¹⁶, per via del perdurare del deficit naturale, non compensato dalla capacità attrattiva a livello migratorio: redistribuzione della popolazione verso i comuni limitrofi, riduzione del numero di famiglie, invecchiamento e cambiamento della domanda abitativa e di servizi sono alcuni degli effetti di tale andamento.
4. **La perdita di attrattività del Centro Storico** che, se non fronteggiata adeguatamente, rischia di alimentare (o rafforzare) un ciclo vizioso con il livello di qualità urbana (meno interesse → meno investimenti per manutenzione e riqualificazione → meno interesse).
5. **La mancanza di prospettive occupazionali e sociali per i giovani**, come potenziale causa di degrado sociale e flussi migratori ancora più accentuati.
6. **La sempre minore presenza di funzioni e centri direzionali** (pubblici e privati) nella città.
7. **L'ulteriore chiusura e/o fuoriuscita di aziende di produzione**, a seguito della perdita di attrattività e di competitività del territorio.

¹⁶ Fondazione Cittalia: "Evoluzione della popolazione di Ascoli: proiezioni al 2051" – Novembre 2011



8 Dalla Visione strategica ai macro-progetti ed alle azioni concrete

8.1 Le proposte del PS in chiave strategica

Il passaggio dalla vision strategica alla fase operativa avviene attraverso l'esplicitazione di 8 linee strategiche e 27 obiettivi correlati (Box 4), i quali dovranno essere per quanto possibile tradotti in indicatori da monitorare nell'ambito del processo di direzione e controllo strategico avviato dall'Amministrazione con il progetto di CONTROLLO DI GESTIONE (cfr. il § 8.2).

Le 8 linee strategiche:

A. L'Università nella Città

B. Reti di protezione sociale e patto intergenerazionale

C. Le industrie creative, le industrie culturali e la soft economy per la rinascita della Città

D. La Città "intelligente" (Smart City)

E. Ascoli in rete

F. Cultura, istruzione e formazione motori del cambiamento

G. Sviluppare il turismo come "industria"

H. Laboratorio Centro Storico



Box 4 – Linee strategiche ed obiettivi

Linea strategica	Obiettivi da perseguire
A. L'Università nella Città	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integrare l'Università nel contesto socio-economico e culturale della Città ❖ Valorizzare l'apporto scientifico e culturale dell'Università nei processi di cambiamento ❖ Rendere l'Università fattore di attrazione di intelligenze, talenti, investimenti ed attività economiche
B. Reti di protezione sociale e patto intergenerazionale	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integrare l'offerta pubblica di servizi socio-assistenziali ❖ Valorizzare gli anziani come risorsa della società, recuperando ed aggiornando al contempo l'identità culturale della città
C. Le industrie creative, le industrie culturali e la soft economy per la rinascita della Città	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilitare l'attrazione e la permanenza dei talenti, in specie quelli giovanili ❖ Valorizzare la cultura e la creatività come motori del rinnovamento culturale della Città (chiusa, refrattaria al nuovo ed al cambiamento, con scarso spirito d'iniziativa) ❖ Sviluppare le industrie creative e culturali come fonti di occupazione e ricchezza e come fonte di innovazione per l'industria ed i settori tradizionali dell'economia ascolana
D. La Città "intelligente" (Smart City)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Migliorare la sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica delle funzioni residenziali, socio-culturali e produttive, della mobilità ❖ Qualificare il patrimonio immobiliare pubblico e privato ❖ Incrementare la disponibilità e la fruibilità di aree verdi e parchi urbani
E. Ascoli in rete	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Promuovere il dialogo ed il partenariato con le realtà vicine ❖ Adottare una pianificazione territoriale su scala sovracomunale ❖ Sprovincializzare la Città ed aprirla alla cultura internazionale ❖ Facilitare il collegamento con le principali direttrici di traffico e con le grandi città ❖ Intensificare il contenuto di tecnologie ICT nella macchina organizzativa dell'Ente
F. Cultura, istruzione e formazione motori del cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rafforzare il senso di appartenenza tra le nuove generazioni e l'identità culturale ❖ Velocizzare il rinnovamento culturale della città e la sua apertura al cambiamento ed accompagnare i processi di riposizionamento della città e della sua economia ❖ Migliorare la qualità dei servizi pubblici e privati di supporto all'offerta ("hardware") del territorio
G. Sviluppare il turismo come "industria"	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incrementare i flussi turistici ed i tassi di occupazione ❖ Ampliare e qualificare la ricettività alberghiera ❖ Qualificare e sviluppare l'offerta di servizi a supporto dell'offerta turistica ❖ Valorizzare e promuovere Ascoli come destinazione per i turismi "minori" ❖ Favorire la creazione di nuova imprenditoria
H. Laboratorio Centro Storico	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valorizzare il Centro Storico come centro pulsante dell'offerta e della vita culturale della Città, vetrina delle eccellenze locali ed ambito di sperimentazione ❖ Incrementare i livelli di sostenibilità e vivibilità ❖ Rendere il Centro Storico efficiente sia a livello "statico", che "dinamico"



8.2 Il raccordo con la programmazione comunale vigente e quella di prossima attivazione e l'organizzazione per l'attuazione ed il monitoraggio del PS

Si è detto in precedenza che, essendo ormai a metà del proprio mandato, l'Amministrazione si è già dotata di alcuni strumenti di pianificazione e programmazione generale e settoriale, tra cui citiamo:

- ❖ Piano Generale di Sviluppo 2010-2014 (aggiornato nel corso del 2011)
- ❖ Relazione Previsionale e Programmatica
- ❖ Bilancio Annuale e Pluriennale
- ❖ Programma Triennale delle OO.PP. 2011 – 2013 (in fase di aggiornamento) e programma annuale
- ❖ Piano Esecutivo di gestione
- ❖ Piano Energetico Ambientale Comunale

mentre altri (tra cui in primis il P.R.G.) sono in corso di elaborazione o di aggiornamento.

Analogamente a quanto già avvenuto a seguito dell'approvazione del PGS 2010-2014 e del suo aggiornamento 2011, l'adozione delle Linee Guida del PS impatterà sui contenuti e sull'articolazione degli altri strumenti e documenti posti "a valle", nell'ambito di un sistema di programmazione e pianificazione quanto più possibile unitario e coerente al suo interno.

Rimandando al paragrafo successivo per il raccordo con il Piano Generale di Sviluppo, rispetto agli altri livelli di programmazione e pianificazione si consiglia - una volta adottate le linee guida del PS – il coinvolgimento attivo dei vari settori comunali interessati, peraltro già informati ed invitati nelle giornate pubbliche organizzate a giugno, novembre e dicembre e dei dirigenti responsabili per l'attuazione dei vari strumenti e documenti citati in precedenza, mettendo a sistema le informazioni, anche con il supporto tecnologico del sistema informativo, e definendo modalità condivise di verifica e di aggiornamento, auspicabilmente nell'ambito del sistema di controllo direzionale e strategico recentemente avviato.

Più in generale, il passaggio dalla fase di elaborazione iniziale del PS (o meglio delle sue linee guida) a quella di attuazione e poi di aggiornamento dinamico presuppone ed implica importanti interventi sul piano organizzativo:

- ❖ il coinvolgimento di soggetti esterni all'Amministrazione Comunale per la realizzazione di accordi, convenzioni, partenariati su progetti specifici consiglia di passare quanto prima dalla fase di informazione e comunicazione a quella di adesione al PS e di collaborazione sul piano strategico ed operativo, da formalizzarsi utilizzando la strumentazione tecnico-giuridica esistente (accordi



di programma, convenzioni, protocolli, ma anche eventualmente la costituzione di nuovi soggetti giuridici, quali associazioni, consorzi, società miste, fondazioni, ecc.);

- ❖ la pluralità delle azioni e dei settori coinvolti, la novità che il PS e il suo approccio rappresentano per l'Amministrazione e la necessità di dare continuità alle azioni contemplate e le esperienze similari fino ad ora realizzate in Italia e nelle Marche consigliano di istituire una struttura organizzativa dedicata al coordinamento dell'attuazione e dell'aggiornamento del PS.

8.3 Uno schema per l'aggiornamento del Piano Generale di Sviluppo

Come si è accennato in premessa, l'avvio del processo di pianificazione strategica è avvenuto a metà circa del mandato amministrativo ed in presenza di una programmazione definita ed in parte già attuata; l'inserimento "in corsa" della proposta di PS non può quindi che avvenire gradualmente e senza sconvolgere l'impianto già in essere, anche in considerazione del fatto che l'orizzonte temporale del PS si colloca nel medio termine (2020):

- ❖ **una prima fase** (tra fine 2011 ed inizi 2012) **è rappresentata dall'aggiornamento del Piano Generale di Sviluppo, sia negli elementi di contesto che nella sua struttura**, *ferma restando l'articolazione nelle 4 aree tematiche mutuata dal programma di mandato e la terminologia in uso* (Aree Tematiche, Linee Guida, Misure) sulla base delle Linee Guida del PS, una volta adottate dall'Amministrazione (con le eventuali integrazioni e rettifiche), *ma senza incidere nella programmazione finanziaria 2012, fatta eccezione per gli interventi proposti del PS che trovano già collocazione al suo interno*; le 4 aree tematiche contemplate dal PGS sono:

- ❖ Ambiente, territorio, infrastrutture
- ❖ Risorse Comunali e competitività locale
- ❖ Welfare locale, educazione e servizi ai cittadini
- ❖ Cultura, Turismo e Valorizzazione del talenti della città.

Il Box 5 mette a tal fine a confronto le proposte del PS con l'impianto del PGS, evidenziando la corrispondenza (ove esistente) con le Linee Guida e declinando tali proposte in Misure.

Per ogni Misura proposta vengono infine evidenziate le categorie target prioritariamente interessate, anche per facilitare valutazioni d'impatto.

Box 5 - Aggiornamento delle Linee Guida e delle Misure del Piano Generale di Sviluppo

Area tematica	Linea guida	Misura	Target prioritari			
			Residenti	Turisti/visitatori	Attività econ.	Studenti/ricerc.
dal PGS 2011-2014	proposta del PS (rif. al PGS 2011/14)	proposta del PS				
❖ Ambiente, territorio, infrastrutture	D. La Città "intelligente" (Linea 1, 2, 3)	D1. Migliorare la sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica delle funzioni residenziali, socio-culturali e produttive, della mobilità	X	X	X	X
		D2. Qualificare il patrimonio immobiliare pubblico e privato	X		X	X
		D3. Incrementare la disponibilità e la fruibilità di aree verdi e parchi urbani	X	X		
	H. Laboratorio Centro Storico (nuova)	H1. Valorizzare il Centro Storico come centro pulsante dell'offerta e della vita culturale della Città, vetrina delle eccellenze locali ed ambito di sperimentazione	X	X	X	X
		H2. Incrementare i livelli di sostenibilità e vivibilità	X	X	X	
		H3. Rendere il Centro Storico efficiente sia a livello "statico", che "dinamico"	X	X	X	X
❖ Risorse Comunali e competitività locale	C. Le industrie creative, le industrie culturali e la soft economy per la rinascita della Città (nuova)	C1. Facilitare l'attrazione e la permanenza dei talenti, in specie quelli giovanili	X			X
		C2. Valorizzare la cultura e la creatività come motori del rinnovamento culturale della Città	X	X		X
		C3. Sviluppare le industrie creative e culturali come fonti di occupazione e ricchezza e come fonte di innovazione per l'industria ed i settori tradizionali dell'economia ascolana	X	X	X	X
	E. Ascoli in rete (Linea 1) F.	E1. Promuovere il dialogo ed il partenariato con le realtà vicine	X			
		E2. Adottare una pianificazione territoriale su scala sovracomunale	X		X	X
		E3. Sprovincializzare la Città ed aprirla alla cultura internazionale	X	X	X	X
		E4. Facilitare il collegamento con le principali direttrici di traffico e con le grandi città	X	X	X	X
		E5. Intensificare il contenuto di tecnologie ICT nella macchina organizzativa dell'Ente	X		X	



❖ Welfare locale, educazione e servizi ai cittadini	B. Reti di protezione sociale e patto intergenerazionale (Linea 1, 2, 3)	B1. Integrare l'offerta pubblica di servizi socio-assistenziali B2. Valorizzare gli anziani come risorsa della società, recuperando ed aggiornando al contempo l'identità culturale della città	X X	X		
	❖ Cultura, turismo e valorizzazione dei talenti della Città	A. L'Università nella Città (nuova)	A1. Integrare l'Università nel contesto socio-economico e culturale della Città A2. Valorizzare l'apporto scientifico e culturale dell'Università nei processi di cambiamento A3. Rendere l'Università fattore di attrazione di intelligenze, talenti, investimenti ed attività economiche	X X X		X X
G. Cultura, istruzione e formazione motori del cambiamento (nuova)		F1. Rafforzare il senso di appartenenza tra le nuove generazioni e l'identità culturale F2. Velocizzare il rinnovamento culturale della città e la sua apertura al cambiamento ed accompagnare i processi di riposizionamento della città e della sua economia F3. Migliorare la qualità dei servizi pubblici e privati di supporto all'offerta ("hardware") del territorio	X X X		X X	X X
H. Sviluppare il turismo come "industria" (Linea 6)		G1. Incrementare i flussi turistici ed i tassi di occupazione G2. Ampliare e qualificare la ricettività alberghiera G3. Qualificare e sviluppare l'offerta di servizi a supporto dell'offerta turistica G4. Valorizzare e promuovere Ascoli come destinazione per i turismi "minori" G5. Favorire la creazione di nuova imprenditoria	X X X X	X X	X X	X X

- ❖ **Una seconda fase** (che si avvierà nel corso del 2012) **consisterà nella selezione da parte dell'Amministrazione delle priorità tra le azioni ed i possibili progetti da realizzare**, tenendo conto anche della loro natura, della loro tipologia (si rimanda in proposito al paragrafo successivo) e degli eventuali oneri finanziari richiesti, **nell'inserimento di questi all'interno della programmazione generale e di settore a livello annuale e pluriennale e nell'avvio operativo delle prime attività contemplate dal PS;**
- ❖ **parallelamente si avvierà l'aggiornamento del PS e delle sue proposte, sulla base delle risultanze dell'attività di ascolto, del controllo strategico e degli elementi di natura esterna e di contesto** (quadro legislativo, quadro finanziario, ecc.).



8.4 Le azioni ed i progetti: un primo set di proposte e loro classificazione

L'attività di ascolto ha fornito molti spunti anche in chiave di possibili azioni e progetti concreti per conseguire gli obiettivi strategici; riportiamo di seguito (Box 6) un primo set di proposte classificato in funzione **del target prioritariamente interessato tra i 4 individuati**:

- ❖ residenti
- ❖ turisti/visitatori
- ❖ attività economiche ed imprenditoriali
- ❖ studenti/ricercatori/docenti

del ruolo dell'Amministrazione Comunale:

- ❖ **azioni/progetti a titolarità comunale**: sono quelli che, per la loro natura e/o per l'ambito territoriale interessato sono di competenza dell'Amministrazione Comunale e possono comportare o meno oneri finanziari diretti;
- ❖ **azioni/progetti a regia comunale**: sono quelli per i quali l'Amministrazione Comunale può svolgere (o è opportuno che svolga) un ruolo di leadership progettuale a livello di promozione, sponsorship istituzionale, coordinamento; esempi sono le iniziative sovra comunali, quelle che coinvolgono anche gli altri attori istituzionali o le categorie target (imprese e loro associazioni, Università, operatori turistici, ecc.).

Box 6 - primo set di proposte nell'ambito del PS e loro classificazione

Azione/progetto	Target			Tipologia	
	Residenti	Turisti/visitatori	Attività econ.	Studenti/ricerc.	A titolarità A regia
1. attivazione “laboratorio intercomunale” tra gli amministratori locali per la pianificazione integrata del territorio e del suo sviluppo (leadership Comune AP)	X				X
2. accordi con i proprietari degli spazi e dei negozi non utilizzati per la loro messa a disposizione quali “vetrine” ed espositori dell’offerta culturale, eno-gastronomica, artigianale	X				X
3. coordinamento ed armonizzazione degli incentivi fiscali previsti a favore delle categorie (giovani, coppie, anziani) e degli interventi prioritari attraverso l’istituzione di una “mappa” chiara ed accessibile a tutti	X			X	
4. approvazione del piano degli orari della Città ed accordo-quadro con gli operatori economici ed i soggetti interessati per una “città accessibile” in termini di giorni ed orari, di fruibilità di un “pacchetto” comprendente esercizi pubblici, monumenti e siti di interesse storico-culturale, trasporti, parcheggi	X				X
5. accordo con UTEAP, sindacati pensionati, associazioni del volontariato, gruppi teatrali e di spettacolo per il progetto “Conoscere Ascoli” rivolto ai giovani ed ai visitatori/turisti, per una maggiore e migliore conoscenza e quindi fruizione e valorizzazione delle risorse storico-culturali	X				X
6. accordo-quadro con i soggetti interessati (Credito, Provincia, Ass.ni di Categoria, Enti di Promozione sportiva, Terzo Settore e Volontariato, Cooperative, Associazioni Culturali, ecc.), per realizzare un “pacchetto-giovani”, per un “pacchetto anziani” e per un “pacchetto immigrati” (housing sociale, incentivi fiscali per le coppie, orientamento sulle opportunità lavorative ed imprenditoriali, facilitazioni per trasporti, parcheggio, fruizione impianti sportivi, attività culturali).	X				X
7. progetto “Identity Town” per l’innalzamento della qualità urbana attraverso il coordinamento, la razionalizzazione e l’omogeneizzazione visiva ed architettonica della segnaletica, dell’arredo urbano	X			X	
8. istituzione, in collaborazione con le Università presenti, con le Istituzioni scolastiche, le Associazioni ed i gruppi	X			X	



teatrali-culturali di una giornata (o di un fine settimana) comprendente eventi ed iniziative culturali, momenti accomunati dalla riscoperta e soprattutto dall'attualizzazione dell'identità culturale di Ascoli, alla presenza di testimonial (ascolani "eccellenti") nel campo artistico, culturale, scientifico, economico ed imprenditoriale, sociale.				
9. Coordinamento e finalizzazione di un cartellone di eventi culturali coerente con la vision e con la "Identity Town" improntato alla qualità, alla capacità di attrarre e di generare esternalità positive ¹⁷	X		X	
10. accordi con UTEAP, sindacati pensionati, associazioni del volontariato, gruppi teatrali e di spettacolo per il progetto "Conoscere Ascoli" rivolto ai giovani ed ai visitatori/turisti, per una maggiore e migliore conoscenza e quindi fruizione e valorizzazione delle risorse storico-culturali	X			X
11. attivazione di un <i>Convention Bureau</i> per promuovere ed organizzare convegni, meeting, eventi su scala comprensoriale (previo studio di fattibilità)	X			X
12. accordo-quadro gli operatori ed i soggetti interessati per una "Città aperta" in termini di giorni ed orari di fruibilità di un "pacchetto" comprendente esercizi pubblici, monumenti e siti di interesse storico-culturale, trasporti, parcheggi	X	X		X
13. accordo con Fondazione OSD, Invitalia, Regione Marche, Provincia di AP, Associazioni di categoria, per sostenere lo start up di nuove imprese e/o il consolidamento di quelle esistenti nel settore dei servizi al turismo, dell'organizzazione di eventi, della gestione e valorizzazione di siti culturali e contenitori	X			X
14. <i>patto formativo</i> con Università, Istituzioni scolastiche, Enti di formazione, imprese e loro associazioni per la formazione e l'aggiornamento di figure professionali	X	X	X	X
15. valorizzazione personalità ascolane di spicco ("eccellenze") come testimonial ed ambasciatori in Italia ed all'estero, attraverso l'istituzionalizzazione di un organismo di rappresentanza ("Comitato" o forma analoga)	X		X	
16. potenziamento rete trasporti da/per i principali nodi infrastrutturali, ivi compresa la rete ferroviaria AP/SBT, da trasformare in metropolitana di superficie, dopo l'elettrificazione.	X			X
17. accordo con Provincia di AP, Associazioni di Categoria e sistema formativo per la <i>formazione permanente</i> (argomenti: lingua inglese, comunicazione, accoglienza ed offerta della città e del territorio) <i>del personale e delle figure di "front office"</i> (polizia municipale, IAT e servizi informativi, personale presso musei e siti culturali, autisti di mezzi pubblici, gestori esercizi pubblici)	X			X

¹⁷ Si rimanda per gli approfondimenti e per le indicazioni specifiche al lavoro coordinato da UNIVPM – Facoltà di Economia – "Il sistema di misurazione degli eventi: un approccio sperimentale."



18. attivazione di un <i>brand</i> per la città, da valorizzare con un'oculata attività di sostegno, comunicazione e da utilizzare anche per progetti di merchandising ¹⁸	X	X
19. valorizzazione del <i>Polo della Ceramica</i> ed incentivazione di piccoli laboratori artigianali da insediarsi nel Centro Storico coerenti con l'identità della città ed integrati all'offerta di attività, eventi e spazi culturali ed attivazione di "itinerari" e percorsi guidati	X	X
20. istituzione di un'agenzia di marketing urbano che coordini ed orienti anche le attività di comunicazione, promozione, accoglienza, l'organizzazione dei servizi a supporto delle imprese e degli investimenti artigianali, commerciali e di servizi nel contesto cittadino	X	X
21. accordo per la messa a punto di un "pacchetto investitori" comprendente immobili ed aree dismesse, facilitazioni a livello fiscale, semplificazione iter amministrativi, costi iniziali ridotti per utenze, formazione o riqualificazione del personale, accordi sindacali	X	X
22. calendario di eventi e momenti di incontro tra Università, cittadini, imprese, istituzioni e loro associazioni (sociali, culturali, professionali)	X	X
23. organizzazione di almeno un evento annuale di presentazione alla comunità locale (cittadini, Istituzioni, imprese ed operatori economici) dei risultati dell'attività didattica e di ricerca delle Università e degli studenti, con riconoscimenti, premi, ecc.	X	X
24. definizione di un "protocollo" per l'attivazione di collaborazioni tra Università, Comune e suoi settori, imprese, associazioni e mondo professionale	X	X
25. accordo-quadro con i soggetti interessati (Credito, Provincia, Ass.ni di Categoria, Enti di Promozione sportiva, Terzo Settore e Volontariato, Cooperative, Associazioni Culturali, ecc.), per realizzare un "pacchetto-studenti" (alloggi/housing sociale, orientamento sulle opportunità lavorative ed imprenditoriali sul territorio, facilitazioni per trasporti, parcheggio, fruizione impianti sportivi, attività culturali) ed istituzione con il CUP della <i>Carta dello studente</i> , comprendente servizi, facilitazioni e sconti	X	X
26. realizzazione e messa a disposizione degli studenti di spazi ed infrastrutture per le attività curricolari ed extracurricolari	X	X
27. accordi di collaborazione scientifica e culturale con le Università per un loro coinvolgimento attivo nei processi e nei progetti di cambiamento della Città	X	X

¹⁸ Si rimanda per gli approfondimenti agli elaborati del Gruppo di lavoro UNICAM - Scuola di Architettura e Design "E. Vittoria": "Studio per la definizione dell'identità visiva di Ascoli Piceno."



8.5 I progetti-bandiera (o progetti-chiave) ed i macro-progetti (o progetti-quadro)

All'interno dell'elenco precedente che, come detto in precedenza, è un primo set di proposte che dovrà essere oggetto di costante aggiornamento e revisione, sarà possibile individuare i progetti-bandiera (o progetti-chiave), quelli cioè che rivestono particolare rilevanza per l'impatto che possono avere sull'impianto complessivo del PS e sul conseguimento degli obiettivi attesi.

Attraverso l'accorpamento o il semplice collegamento funzionale le azioni ed i progetti sopra elencati potranno inoltre essere aggregati in macro-progetti o progetti-quadro, ai fini del reperimento delle risorse finanziarie e di un loro utilizzo efficiente, della stipula di accordi di programma, convenzioni.



9 Note metodologiche per la valutazione e l'aggiornamento del Piano

9.1 La fattibilità del Piano Strategico: una check list

La stesura delle presenti linee guida e la formulazione delle proposte ivi contemplate (linee strategiche, obiettivi, azioni e progetti) sono stati già oggetto di una valutazione preliminare, coerentemente con il livello di definizione del PS. A tale scopo è stata costruita una check list, articolata in 8 items, che si elencano di seguito, unitamente a delle valutazioni e considerazioni:

- a) **Sostenibilità economica e finanziaria**: il PS si inserisce a metà del mandato amministrativo, in un contesto di estrema difficoltà finanziaria a livello internazionale e nazionale, con ricadute pesantissime sul sistema dei trasferimenti agli enti locali, già fortemente penalizzati, ed in presenza di vincoli (in primis il patto di stabilità) rilevanti; la sostenibilità economico-finanziaria è un vincolo inderogabile, ma da questo punto di vista si prevede di attivare per le azioni ed i progetti a titolarità comunale che comporteranno costi diretti una serie di accorgimenti, tra cui il ricorso al fund raising, l'attivazione di capitali privati, la sussidiarietà istituzionale e la realizzazione di accordi (cfr. il capitolo 9).
- b) **Sostenibilità sociale**: oltre che rappresentare un elemento qualificante della vision strategica, la sostenibilità a livello sociale costituisce un ambito rilevante del PS; forte attenzione è dedicata ai residenti ed in particolare alle fasce sociali deboli. Da questo punto di vista sono previste iniziative innovative con valenza trasversale (ossia impattanti anche su altre categorie target, come ad esempio i turisti-visitatori); l'occupazione ed il lavoro come priorità assoluta, la sicurezza e la qualità della vita, la protezione sociale ed il welfare, sono ambiti nei quali dovranno essere sperimentati nuovi modelli organizzativi e gestionali in collaborazione tra soggetti pubblici, tra pubblico e privato e finanche tra soggetti privati e potranno essere valorizzate le disponibilità manifestate dagli attori istituzionali intervistati (cfr. Allegato 3).
- c) **Sostenibilità ambientale**: analogamente a quanto detto a livello sociale, anche per la qualità ambientale della città e del suo hinterland sono stati declinati obiettivi strategici e si prevede l'attivazione di importanti fattori di innovazione che avranno ricadute sui "clienti interni" (residenti, imprese ed attività economiche e commerciali) e sui "clienti esterni" (turisti, visitatori, studenti, ricercatori); l'ambiente e l'energia, così come i servizi sociali possono essere anche uno straordinario bacino di nuova imprenditoria e nuova occupazione.



- d) **Fattibilità a livello tecnico-amministrativo**: la gradualità dell'inserimento del PS nel contesto della programmazione annuale e pluriennale, il raccordo stretto con il controllo di gestione ed il coinvolgimento dei settori dell'Amministrazione Comunale nelle fasi di implementazione ed aggiornamento garantiscono un elevato livello di fattibilità sotto il profilo tecnico-amministrativo, anche se non va dimenticato che trattasi della prima esperienza del genere nell'Amministrazione.
- e) **Capacità di accrescere la competitività della città e stimolare nuova attrattività verso le 4 categorie-target**: le linee di azione previste sono fortemente orientate a rimuovere le criticità emerse in tutta la fase di analisi e di ascolto; la stessa definizione della vision strategica è incentrata sulla ricerca di nuovi e convincenti (in quanto efficaci) elementi di competitività e di differenziazione della città nel contesto competitivo su scala territoriale. L'aver puntato sulla creatività come elemento di differenziazione e di attrazione ed aver esplicitato per ogni proposta i target prioritariamente coinvolti sono ulteriori elementi da valutare in questa chiave.
- f) **Capacità di ricreare direzionalità**: l'aver collocato il PS e le sue azioni in un contesto territoriale allargato ai territori confinanti e l'aver posto il concetto di "polo" al centro della vision strategica risponde proprio a tale esigenza.
- g) **Capacità di differenziare la Città nel suo contesto competitivo**: la creatività, più che la sostenibilità e l'apertura (che sono essenzialmente dei prerequisiti), rappresenta nelle sue molteplici accezioni l'elemento di differenziazione della Città che valorizza i suoi punti di forza e sfrutta le opportunità evidenziate nell'analisi S.W.O.T. ed affonda le sue radici nella storia e nello stesso patrimonio genetico dell'ascolano, rinnovandolo, contestualizzandolo e rendendolo un fattore di sviluppo economico ed occupazionale, oltre che culturale e sociale.

9.2 Il PS nel contesto del controllo direzionale e strategico: indicatori, analisi degli scostamenti ed azioni correttive

L'Amministrazione Comunale si è dotata dal 2010 di un sistema di controllo di gestione che nel corso del 2011 ha visto la produzione della prima reportistica e che negli anni successivi andrà a regime sia sotto il profilo organizzativo che della capacità di supportare le decisioni e le scelte strategico-operative, evolvendo verso un modello più propriamente direzionale, che affianchi al controllo di gestione gli altri sistemi (controllo strategico, controllo di regolarità e valutazione dei responsabili).

Il sistema di controllo direzionale, infatti, realizza il raccordo tra la pianificazione strategica a monte (programma di mandato, PGS, P.S., bilancio pluriennale, programma triennale delle OO.PP., ecc.) e la programmazione operativa (bilancio di previsione, P.E.G., piani annuali) da un lato e l'attuazione concreta, con l'impiego delle risorse e con dei risultati.



Il PS ha un orizzonte temporale di medio periodo (il 2020) e fissa obiettivi di carattere strategico su un piano generale (posizionamento, competitività, leadership, ecc.) e settoriale (trasporti, parcheggi, sicurezza, pulizia, arredo urbano, ecc.) e rappresenta pertanto un importante elemento di valutazione e controllo rispetto alla sua attuazione ed all'efficacia complessiva e dei singoli progetti.

Oggetto di valutazione, di monitoraggio e di controllo in linea generale dovrebbero essere:

- ❖ il processo di pianificazione strategica e la sua attuazione, i progressi (avanzamento) sia all'interno (azioni a titolarità) che all'esterno dell'Amministrazione (azioni a regia), il livello di condivisione, partecipazione e collaborazione;
- ❖ i risultati conseguiti rispetto ai cambiamenti di tipo strategico (direzionalità, attrattività, competitività, sostenibilità, apertura, ecc.)
- ❖ il raggiungimento degli obiettivi, attraverso la fissazione di un set di indicatori di risultato.

La circolarità del modello di controllo direzionale e le attività di periodica verifica degli scostamenti dagli obiettivi e delle relative cause e la definizione di appropriate azioni correttive saranno poi un elemento importante di raccordo e di comunicazione non solo all'interno dell'Amministrazione tra il livello strategico-politico e quello tecnico-operativo, ma anche con la comunità locale, con gli stakeholders e con i partner (pubblici e privati) chiamati a collaborare per l'attuazione del PS.



10 Linee guida in materia di finanziamento del Piano

10.1 I fabbisogni finanziari del Piano e la loro articolazione

Si è detto in precedenza che l'attuazione del PS avverrà gradualmente e che rispetto alla programmazione economico-finanziaria nel corso del 2012 potranno essere oggetto di finanziamento le azioni ed i progetti che, determinando un fabbisogno specifico di risorse (costi "marginali" o diretti), troveranno corrispondenza in interventi già pianificati nel bilancio annuale.

Al momento non è possibile fornire stime circa i fabbisogni finanziari del PS, mentre a livello qualitativo possiamo articolare il seguente schema:

- a) costi associati all'attuazione del PS
 - ❖ struttura di coordinamento
 - ❖ stesura accordi e protocolli, formalizzazione delle partnership
 - ❖ attività di comunicazione
 - ❖ controllo, monitoraggio e valutazione
- b) costi associati alla realizzazione delle azioni e dei progetti previsti dal PS
 - ❖ progetti a titolarità comunale
 - minori entrate derivanti da agevolazioni di natura fiscale a determinate categorie
 - investimenti immateriali (formazione, consulenza, creazione e registrazione marchi, ecc.)
 - investimenti materiali (sistemi informativi, opere pubbliche)
 - spese correnti (consulenze, collaborazioni, organizzazione eventi, acquisizione servizi, ecc.)
 - ❖ progetti a regia comunale
 - compartecipazione ai costi di realizzazione.



10.2 Le possibili modalità di finanziamento del Piano

Anche sul piano delle fonti di finanziamento e delle modalità di copertura dei fabbisogni finanziari del PS si individuano elementi di innovazione; tra l'altro nel momento in cui viene redatta la presente relazione sono allo studio del Governo provvedimenti in questa direzione, tra cui il rilancio del project financing per la realizzazione delle opere pubbliche, il miglioramento nell'utilizzo dei fondi strutturali ed in genere dei fondi comunitari, nuove forme contrattuali e di partenariato tra pubblico e privato per la costruzione e gestione di immobili ad uso pubblico ed altre ancora.

Considerando che nel 2013 terminerà l'attuale ciclo di programmazione dei fondi strutturali (2007-2013) e che il livello di utilizzo degli stessi da parte della Regione Marche è generalmente elevato, si ritiene che oltre agli strumenti straordinari di più usuale utilizzo:

- ❖ fondi strutturali gestiti dalla Regione Marche
- ❖ leggi nazionali e regionali di settore
- ❖ accesso al mercato dei capitali

debbano essere valutati anche nuovi (o relativamente nuovi) strumenti, quali:

- ❖ fondi comunitari a gestione diretta (programmi ed iniziative comunitarie)
- ❖ finanza di progetto e project financing
- ❖ housing sociale
- ❖ fund raising (in specie nel settore cultura e nel sociale), oggetto di approfondimento nel paragrafo successivo
- ❖ sponsorizzazioni da parte di aziende e soggetti privati, Istituti di Credito, Fondazioni Bancarie.

10.3 Il Fund raising

Il **fund raising** è una parola inglese che non è traducibile semplicemente in **raccolta fondi**. "To raise" ha il senso di: far crescere, coltivare, sorgere, ossia di sviluppare i fondi necessari a sostenere una azione senza finalità di lucro. Anche se il fund raising trova le sue origini nell'azione delle organizzazioni non profit, quelle organizzazioni che hanno l'obbligo di non destinare i propri utili ai soci, ma



di reinvestirli per lo sviluppo delle proprie finalità sociali, **attualmente il fund raising viene praticato anche da enti e servizi pubblici e da aziende che promuovono iniziative a scopo sociale.**

Secondo i più recenti approcci il **fund raising** fonda il suo significato nel fenomeno della **responsabilità sociale diffusa** che spinge i soggetti sociali e collettivi ad effettuare investimenti di risorse per il raggiungimento di comuni benefici sociali. **Per "fundraising" quindi si può intendere l'insieme delle teorie e delle tecniche necessarie a garantire la sostenibilità di una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue e di promuoverne lo sviluppo costante nel tempo verso una molteplicità di interlocutori pubblici e privati.**

Nel caso del PS della città di Ascoli Piceno il fund raising può trovare applicazione **almeno** rispetto ai seguenti obiettivi:

- ❖ Integrare l'offerta pubblica di servizi socio-assistenziali
- ❖ Valorizzare gli anziani come risorsa della società, recuperando ed aggiornando al contempo l'identità culturale della città
- ❖ Valorizzare la cultura e la creatività come motori del rinnovamento culturale della Città
- ❖ Sviluppare le industrie creative e culturali come fonti di occupazione e ricchezza e come fonte di innovazione per l'industria ed i settori tradizionali dell'economia ascolana
- ❖ Incrementare la disponibilità e la fruibilità di aree verdi e parchi urbani

Attraverso l'attivazione di partenariati con le organizzazioni del Terzo Settore, il Movimento Cooperativo, l'associazionismo in campo ambientale, scientifico, artistico e culturale, la predisposizione e condivisione di progetti sostenibili e di qualità e la loro comunicazione e presentazione ai possibili finanziatori a livello locale, regionale, nazionale ed internazionale (ad esempio a supporto degli eventi di caratura internazionale), anche nell'ambito di accordi e programmi pluriennali.

A titolo meramente esemplificativo si indicano alcuni dei progetti e delle azioni proposte che potrebbero trovare utile collocazione in **progetti di fund raising:**

- ❖ accordo con UTEAP, sindacati pensionati, associazioni del volontariato, gruppi teatrali e di spettacolo per il progetto "Conoscere Ascoli" rivolto ai giovani ed ai visitatori/turisti, per una maggiore e migliore conoscenza e quindi fruizione e valorizzazione delle risorse storico-culturali
- ❖ progetto "Identity Town" per l'innalzamento della qualità urbana attraverso il coordinamento, la razionalizzazione e l'omogeneizzazione visiva ed architettonica della segnaletica, dell'arredo urbano



- ❖ istituzione, in collaborazione con le Università presenti, con le Istituzioni scolastiche, le Associazioni ed i gruppi teatrali-culturali di una giornata (o di un fine settimana) comprendente eventi ed iniziative culturali, momenti accomunati dalla riscoperta e soprattutto dall'attualizzazione dell'identità culturale di Ascoli, alla presenza di testimonial (ascolani "eccellenti") nel campo artistico, culturale, scientifico, economico ed imprenditoriale, sociale.
- ❖ Coordinamento e finalizzazione di un cartellone di eventi culturali coerente con la vision e con la "Identity Town" improntato alla qualità, alla capacità di attrarre e di generare esternalità positive
- ❖ accordo con Fondazione OSD, Invitalia, Regione Marche, Provincia di AP, Associazioni di categoria, per sostenere lo start up di nuove imprese e/o il consolidamento di quelle esistenti nel settore dei servizi al turismo, dell'organizzazione di eventi, della gestione e valorizzazione di siti culturali e contenitori
- ❖ valorizzazione personalità ascolane di spicco ("eccellenze") come testimonial ed ambasciatori in Italia ed all'estero, attraverso l'istituzionalizzazione di un organismo di rappresentanza ("Comitato" o forma analoga)
- ❖ attivazione di un *brand* per la città, da valorizzare con un'oculata attività di sostegno, comunicazione e da utilizzare anche per progetti di merchandising
- ❖ valorizzazione del *Polo della Ceramica* ed incentivazione di piccoli laboratori artigianali da insediarsi nel Centro Storico coerenti con l'identità della città ed integrati all'offerta di attività, eventi e spazi culturali ed attivazione di "itinerari" e percorsi guidati.



11 Linee guida sulla comunicazione e sulle azioni di supporto

11.1 L'importanza della comunicazione interna ed esterna

La comunicazione è parte integrante e sostanziale del PS, sia nella sua dimensione interna (Amministrazione Comunale e partner di progetto) che nei confronti dei “clienti” interni ed esterni (residenti, turisti/visitatori, attività economiche, studenti, ricercatori).

L'importanza di una comunicazione efficace è da associare non solo all'importanza degli obiettivi da perseguire, al grado di novità che il PS reca in sé, alle criticità che l'analisi di contesto ha evidenziato e che sono state sintetizzate nell'analisi S.W.O.T. ma anche all'approccio che il PS ha adottato dall'inizio, con particolare riferimento alla partecipazione, alla condivisione come principi guida.

E' del tutto evidente che la comunicazione nulla può se il “prodotto” è scadente, ossia se si è in presenza di un PS poco efficace e/o poco aderente ai bisogni della Città e/o di dubbia fattibilità, ma a parità di condizioni essa contribuisce in maniera decisiva al raggiungimento degli obiettivi.

L'Amministrazione si intende dotare di un piano della comunicazione (ex L.150/2000), attualmente in bozza, il quale deve rappresentare il contenitore naturale delle azioni e delle risorse a tal fine dedicate. Si forniscono di seguito alcune indicazioni circa gli obiettivi e le modalità (leve/mezzi) suggerite per attuare la comunicazione a supporto del PS nelle varie fasi della sua attuazione.

11.2 Le previsioni e le indicazioni a livello di comunicazione

Il Box 7 schematizza fase per fase obiettivi, target e strumenti attivabili, i quali potranno trovare spazio all'interno del Piano della Comunicazione o comunque nella pianificazione annuale.



Box 7 - elementi per la comunicazione a supporto del PS

Fase del PS	Obiettivi	Target prioritari	Strumenti
Elaborazione	Condivisione del metodo e dei principi guida Stimolare input e suggerimenti	Settori interni all'Amministrazione Stakeholder Potenziali partner di progetto	Newsletter Eventi Link sul sito istituzionale Stampa e mezzi di comunicazione Interviste Focus Group
Presentazione e condivisione	Condivisione dei contenuti, delle linee strategiche e degli obiettivi Costruzione dei partenariati di progetto	Settori interni all'Amministrazione Stakeholder Potenziali partner di progetto Clienti interni ed esterni	Brand ed immagine coordinata Newsletter Eventi Link sul sito istituzionale Stampa e mezzi di comunicazione
Attuazione	Comunicare le iniziative, le azioni ed i progetti Facilitare il coordinamento dei vari livelli di programmazione interni ed esterni Acquisire feedback e valutazioni da integrare nel sistema di controllo strategico e direzionale (indicatori qualitativi e di soddisfazione)	Settori interni all'Amministrazione Stakeholder Partner di progetto Clienti interni ed esterni	Newsletter Opuscoli, brochure, pieghevoli Eventi Link sul sito istituzionale, social network Stampa e mezzi di comunicazione Questionari ed Interviste Focus Group
Aggiornamento	Facilitare il coordinamento dei vari livelli di programmazione Stimolare feedback e segnalazioni Verificare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni	Settori interni all'Amministrazione Stakeholder Potenziali partner di progetto Clienti interni ed esterni	Newsletter Eventi Link sul sito istituzionale Stampa e mezzi di comunicazione Interviste Focus Group



12 Allegati

- Allegato 1: bibliografia - tabella dei documenti analizzati nella mappatura iniziale
- Allegato 2: questionario somministrato a residenti e non residenti
- Allegato 3: traccia dell'intervista ai rappresentanti istituzionali
- Allegato 4: risultati delle interviste a residenti/non residenti
- Allegato 5: risultati delle interviste ai rappresentanti istituzionali
- Allegato 6: risultati dei Focus Group ed implicazioni
- Allegato 7: tabelle statistiche per il benchmarking
- Allegato 8: presentazione del progetto Ascoli nel futuro del 10.6.2011
- Allegato 9: presentazione del progetto Ascoli nel futuro del 15.11.2011
- Allegato 10: risultati della mappatura documentale