

Infine un'ultima riflessione su quel che possiamo imparare da questo volume e che può esserci utile per un futuro che si presenta tempestoso. La cosa fondamentale credo che sia la ferma convinzione della necessità di perseguire con energia, anche con il rischio di sembrare retrò e in controtendenza, il rafforzamento delle autonomie territoriali e funzionali. Vedo con preoccupazione un sempre crescente strabismo, per altro veramente bipartisan, tra federalismo invocato e centralismo praticato.

L'attuale "fermo" sostanziale di molte delle riforme che in questi ultimi anni ci avevano fatto sperare in un federalismo "agito", in primis la redazione di un nuovo codice delle Autonomie locali che disciplinasse ambiti, funzioni e assetti istituzionali, rende sempre più incerto il campo di azione della politica territoriale e quindi della pubblica amministrazione locale.

La tendenza a far crescere la finanza derivata dei comuni a scapito della finanza autonoma, tendenza smentita dalle parole, ma confermata da fatti gravissimi quali lo "scippo" dell'ICI e la sostanziale riduzione del fondo per le politiche sociali, fa sì che i sindaci e le giunte si muovano in una sostanziale incertezza delle risorse e siano quindi sempre più dipendenti da una sorta di "potere del rubinetto" per cui, pur possedendo in teoria l'acqua del serbatoio, non sono padroni del rubinetto che altri (la Ragioneria generale dello Stato ne è un esempio) governano con logiche diverse da quelle della programmazione degli investimenti necessari per lo sviluppo locale. Quel che ne deriva e che va in fretta cambiato, è una dissociazione tra le responsabilità della politica locale che sono sentite sempre decisive dai cittadini (in questo senso le tabelle sulla fiducia dei cittadini nei comuni riportate dagli autori sono una interessante conferma) e l'autonomia reale nella programmazione di lungo periodo che può essere data solo dalla certezza delle risorse.

In un tale contesto, che vedo non senza preoccupazione, questo libro, pur partendo da un caso di studio specifico, è importante perché ci aiuta a capire che risultati si possono ottenere quando con passione, con idee innovative e con attenzione alla sostenibilità organizzativa si coniugano insieme responsabilità, autonomia e trasparenza.

Dipenderà dall'impegno di tutti noi se il "caso Pesaro" rimarrà un pregevole oggetto nel museo delle *best practice* o sapremo invece creare le condizioni politiche e culturali perché divenga stimolo per una nuova politica di sviluppo sostenibile delle comunità territoriali e, con esse, dell'intero Paese.

Presentazione

Nell'anno 1993 fu annunciata un'importante Riforma che si poneva l'obiettivo di rafforzare le istituzioni pubbliche locali, assegnando loro un nuovo ruolo orientato, anche e di più, verso il sistema economico. Questo nuovo ruolo era il portato della consapevolezza del legislatore di accrescere la capacità di intervento dei governi locali e costituiva il prerequisito per l'attivazione di politiche per lo Sviluppo Locale. D'altra parte la sola "illusione decisionista", come è stata definita da alcuni studiosi, costituita dalla stabilità delle giunte insieme al rafforzamento della leadership del Sindaco (con la legge 81/93), si è rivelata condizione necessaria ma non sufficiente per la realizzazione di progetti e-o per l'attivazione di processi "virtuosi" in grado di incidere significativamente sullo SL. Quella Riforma fece partire nella PA Locale diversi processi di cambiamento: molti (la maggior parte) non riuscirono a produrre risultati importanti, tali da incidere sul ruolo dei governi locali, anzi si rivelarono sostanzialmente dei tentativi di cambiamento, e a quello stadio rimasero. In altri casi (non pochi) si avviò un cambiamento che si caratterizzò soprattutto per alcune variazioni nei ruoli della struttura, ma i risultati non sono stati significativi di un cambiamento nel senso auspicato dalla Riforma. In quei casi il cambiamento degli enti non si rivelò così incisivo come la Riforma auspicava, e non si generò quella profonda trasformazione della struttura di direzione in termini di competenze e capacità per essere vicini e consonanti con la complessità di una realtà caratterizzata da incertezza e da intensa variabilità. Non si modificò nemmeno la missione istituzionale dell'Ente locale, se non in misura lieve e solo per qualche orientamento. Forse, si stenta ancora a capire e a interpretare le esigenze, così come la natura e la configurazione dei fenomeni. In alcuni casi, e il Comune di Pesaro rientra tra questi ultimi, si riuscì a intraprendere con successo, seppur con differenziazioni anche sostanziali, un percorso virtuoso che realizzava gli obiettivi che la Riforma perseguiva. Sul versante della relazione con il sistema economico, con il passare del tempo non si rilevano molto spesso esperienze significative né, tanto meno, segnali indicativi di un cambio di approccio. In particolare la dimensione organizzativa dello SL continua ad essere sottovalutata, anche se negli ultimi dieci anni le esperienze di SL hanno ripe-

tutamente messo in evidenza quanto la sottovalutazione di questa dimensione sia stata fattore di criticità. Anche la letteratura e le ricerche disponibili, salvo qualche eccezione, in gran parte non forniscono ancora indicazioni puntuali di un'attenzione che si va diffondendo¹.

Ancora una volta non sono stati analizzati in modo esaustivo:

- l'interazione tra strategia e struttura;
 - il valore della leadership e dei ruoli organizzativi;
 - la rilevanza e la complessità dei processi;
 - il grado e il livello delle competenze,
- per ideare, strutturare, attuare, gestire e sviluppare progetti di SL.

Un progetto di SL, proprio perché ha la natura di progetto, richiede di essere affrontato sin dal momento della sua ideazione, facendo ricorso in modo rigoroso alle logiche e alle tecniche del Project Management. Fare ricorso al PM vuol dire assegnare alla dimensione organizzativa un ruolo decisivo. In questo libro si vuole tracciare un bilancio di quanto e come dall'esperienza di Pesaro, una città di medie dimensioni, capoluogo di un'area distrettuale economicamente e socialmente dinamica, emerga un paradigma con il quale la dimensione organizzativa dello SL è stata applicata alla strategia di politica economica locale.

A Pesaro, si è realizzato il passaggio dagli intenti della Riforma (il Cielo) ai risultati dell'esperienza (la Terra)

Inoltre, si vuole evidenziare non solo l'esperienza nelle sue linee evolutive, ma anche quanto e come questa esperienza possa essere trasferita quale nuovo paradigma per l'Ente locale. L'approccio adottato è quello dell'*analisi di caso*. Le teorie economiche, le elaborazioni e i riferimenti del dibattito sullo sviluppo locale degli ultimi 15-20 anni fanno parte ovviamente dello sfondo culturale dell'analisi, ma non hanno costituito la "guida esclusiva" per la trattazione del caso. Gli autori agiscono da operatori e attori di campo attuando, osservando, analizzando, valutando e rielaborando esperienze concrete, vissute nel management pubblico e privato, nell'assistenza tecnica, scientifica, professionale e nell'imprenditoria.

Ai fini della valutazione dei processi di SL attuati e "in corso d'opera", gli autori, ritenendo insufficienti sia l'approccio esclusivamente macro-economico ai problemi dello sviluppo locale, che l'approccio esclusivamente micro-economico, attraverso l'analisi e gli interventi dei comportamenti dei vari soggetti del sistema economico locale, propendono per un approccio

¹ A. PICHIERRI (a cura di): "Gli aspetti organizzativi dello SL", «Studi Organizzativi» n. 2/2006; "Tesi sullo sviluppo locale", «Studi organizzativi» n. 3/2003.

per così dire "meso-economico" in cui la dimensione dell'innovazione organizzativa è incorporata nel progetto di sviluppo locale. D'altra parte, il paradigma dello sviluppo locale non mira a costruire una teoria generale dello sviluppo e neppure pretende che le politiche territoriali siano l'unico o lo strumento privilegiato di politica economica. Insiste però sulle potenzialità delle economie locali per lo sviluppo complessivo, potenzialità che si basano su una capacità competitiva dovuta in gran parte a forme di cooperazione e a capacità di apprendimento altamente specifiche².

² Tendenze e politiche dello S.L. in Italia, *Libro bianco*, Marsilio, Venezia 2005, p. 18, 2005.

Antonio Mezzino - Gigi A. Montoli

Dal cielo

Innovazione e sviluppo locale
tra burocrazia e leadership:
il caso Pesaro

Prefazione di Carlo Mochi Sismondi

Rubbettino