



Programma delle Attività del PIANO STRATEGICO aziendale di AIPo

Questo documento non ha contenuti già elaborati ma propone il percorso/processo di Piano.

La qualità e l'efficacia di un piano strategico "aziendale" non dipendono solo dai contenuti del Piano ma dalle modalità di redazione, che devono avvenire attraverso un processo di condivisione interna, nel quale sono coinvolti diversi livelli dell'organizzazione.

Perché AIPo si dota di un Piano Strategico

La Presidente AIPo ha chiesto a questa Agenzia un cambio di passo, con particolare riferimento alle sfide poste dal cambiamento climatico, e il Comitato di indirizzo ha condiviso la necessità di dotare l'Agenzia di uno strumento unico di inquadramento e confronto degli strumenti di programmazione da produrre per legge.

A tale proposito si riporta lo stralcio del verbale della seduta del Comitato di indirizzo del 01/10/2020, in cui la Presidente ha informato i componenti del Comitato *"in merito alla opportunità della predisposizione di un piano complessivo strategico riguardante il Po, tenuto conto della mission di AIPo, anche in vista delle nuove funzioni legate alla materia delle ciclovie, e al probabile arrivo di risorse economiche dai piani regionali straordinari e dal "recovery fund". Il Piano deve contenere tutti gli aspetti che sono connessi al bacino del Fiume Po: difesa del suolo, gestione del territorio, sviluppo socio-economico, turismo, ambiente ecc.."*;

Il Piano deve:

1. rappresentare gli effetti positivi interni ed esterni generati dall'azione di AIPo;
2. tra gli effetti positivi esterni, definire i segmenti e gli indicatori prestazionali ambientali, sociali ed economici da misurare per valutare il raggiungimento di obiettivi che generano le esternalità;
3. tra gli effetti positivi interni aumentare il livello reputazionale di AIPo e agire sul clima aziendale, migliorando il processo di identificazione del personale nella missione aziendale attraverso un processo partecipato;
4. definire la prospettiva di sviluppo di AIPo e la connessa mappa degli obiettivi strategici prioritari;
5. aiutare a rileggere in modo critico le modalità organizzative, gestionali e le competenze di AIPo che devono adattarsi alle sfide ambientali contemporanee di cui i cambiamenti climatici sono parte prevalente;
6. delineare un portafoglio di azioni coraggioso, capace di cogliere le sfide e di guidare il necessario cambiamento;
7. costituire uno strumento di condivisione e di allineamento delle aspettative degli stakeholder di AIPo.

Come AIPo intende organizzarsi

Gli attori principali sono gli organi direttivi AIPo (Politici, tecnici), e i gli stessi funzionari che saranno coinvolti in incontri mirati e attraverso metodiche studiate ad hoc per massimizzare l'apporto di contributi e minimizzare l'impegno lavorativo (focus group, tecniche di learning by doing).

Verrà costituito, allo scopo di dirigere il processo e redigere il Piano Strategico, un COMITATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (CPS), costituito dalle seguenti funzioni/competenze, oltre che dal Direttore di AIPo:

- Nucleo di avvio del CPS: Due advisor esterni sulle macro aree di interesse strategico di AIPo:



- Area Economia/organizzazione aziendale;
- Area Territorio/Ambiente;
- CPS: Altri componenti (interni o esterni all'organizzazione) da definirsi durante il tempo della fase 1b.

Il CPS sarà assistito da una Task force per il Piano Strategico (TFPS), composta da personale di AIPo appositamente incaricato per la parte segretariale ed operativa, che redigerà gli elaborati di Piano, con la supervisione del CPS, e che tra i suoi compiti comprende l'organizzazione degli eventi di approfondimento e di comunicazione interna ed esterna descritti nelle successive fasi. La TFPS avrà un responsabile operativo (RO) di processo nominato dal CPS e che parteciperà al CPS. Il responsabile operativo sarà individuato durante la fase 1 e nominato con atto formale del Direttore.

La Task force per il Piano Strategico di AIPo sarà composta da funzionari esperti dei diversi temi gestiti da AIPo, rappresentanti delle diverse realtà geografiche e che contribuiranno alla scrittura dei documenti di Piano, nominati con atto formale del Direttore.

Come sviluppare il PIANO STRATEGICO

Il *timeplan* del Piano è di 10 mesi al netto della fase 0.

- 1 mese per la fase 1°,
- 4 mesi per le fasi 1b, 2 e 3 (analisi),
- 3 mesi per la fase 4 (redazione bozza del PS),
- 2 mesi per le fasi 5 e 6 (comunicazione e Approvazione).

I passaggi principali possono essere raggruppati in fasi.

È opportuno che la Fase 0 di avvio venga sviluppata in massimo un mese.

Fase 0 – Legittimazione all'avvio del Processo di Piano

Approvazione del documento di processo di Piano da parte del Comitato Indirizzo che dia il mandato al Direttore di avviare il processo, determinando tempi, risorse e modalità di svolgimento delle attività. La Delibera ha contenuti di:

- i) indirizzo politico, da parte del Cdl, sugli obiettivi strategici da perseguire;
- ii) approvazione e sottoscrizione della Convenzione con i due advisor principali, che costituiscono, assieme al Direttore o suo delegato il nucleo di avvio del CPS.

Fase 1 – Ingaggio e presentazione del COMITATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (CPS)

Fase 1a – Avvio

Definita la composizione iniziale del CPS, nella fase di avvio lo stesso dovrà:

- a. esaminare in modo integrato il contesto esterno e vincoli di partenza del Piano Strategico, anche ascoltando dirigenti AIPo e membri del Comitato di Indirizzo e del Comitato tecnico di AIPo;
- b. definire una planning letter di avvio del Piano, sulla base degli indirizzi di avvio dello stesso, della missione di AIPo e degli obiettivi connessi;
- c. nominare il RO del processo;
- d. redigere un preliminare piano di dettaglio delle attività, unitamente a un gant di progetto, anche revisionando le fasi (contenuti, metodi, timing) del piano, qui rappresentate in forma di bozza preliminare.



Anche alla luce del processo definito, individuare gli altri componenti del COMITATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (CPS) e la composizione della Task force per il Piano Strategico di AIPo (TFPS).

Fase 1b – Completamento e Revisione

Revisione e aggiornamento del piano delle attività definitivo unitamente alla revisione del gant di progetto
Ingaggio dei membri esperti in CPS.

Nella composizione del CPS si ipotizza il coinvolgimento di figure esperte e operano nel campo delle tematiche di interesse dell'Agenzia.

Presentazione dei membri CPS ai Dirigenti e PO, descrizione delle competenze e del ruolo svolto nel CPS.

Fase 2 - Fase di FORMAZIONE, INFORMAZIONE ed ASCOLTO

Il CPS avvia il processo di redazione del PIANO. Le fasi di ascolto saranno organizzate attraverso modalità in presenza ed in remoto che siano in grado di coinvolgere una rappresentanza significativa del personale di AIPo attraverso la tecnica dei focus group o con formule analoghe che facilitino la discussione e l'approfondimento dei temi.

CPS individuerà le formule di aggregazione e di composizione dei gruppi di ascolto e le opportune formule di coinvolgimento degli organismi interni di rappresentanza del personale.

CPS identificherà le necessità di formazione per i diversi gruppi omogenei al fine di implementare il PS in modo costruttivo.

Una parte importante del lavoro sarà dedicata al confronto/ascolto dell'AdbPo e dei livelli regionali apicali da coinvolgere, tenendo conto delle competenze diversificate di AIPo (difesa del suolo, gestione risorsa idrica, navigazione, ambiente, mobilità lenta) e della necessità di una legittimazione fattiva a livello economico e normativo del PS di AIPo, presso le Regioni delle quali siamo braccio operativo.

Particolare rilievo sarà dato al coinvolgimento, ascolto e confronto con le quattro Regioni costitutrici di AIPo, avendo cure di coinvolgere i rappresentanti delle Direzioni regionali che svolgono funzioni di programmazione economico-finanziaria delle Risorse (DEFER).

Gli strumenti utilizzabili per il confronto sono quelli tipici della Pianificazione strategica, come **l'analisi SWOT** e la creazione di **mappe degli obiettivi strategici prioritari e subordinati**.

Al termine della Fase 2 il CPS predisporre le mappe degli obiettivi strategici prioritari e subordinati, una descrizione del contesto ESTERNO in cui opera AIPo ed una valutazione del contesto INTERNO.

Fase 3 - Fase di ANALISI DELLA COERENZA INTERNA ED ESTERNA

Analisi coerenza interna

L'analisi dovrebbe evidenziare se l'attuale assetto organizzativo (ed il modello concettuale che lo informa), le risorse disponibili e le modalità operative adottate correntemente dall'Agenzia sono appropriati al perseguimento degli obiettivi strategici che si vengono delineando.

L'analisi dovrebbe esaminare la coerenza tra gli obiettivi e:

1. la governance di AIPo;
2. la sua organizzazione;
3. la programmazione ed il controllo delle attività, come:
 - il piano di attività triennale;
 - il programma delle OO. PP.;



- la delibera di inizio esercizio su “obiettivi strategici”;
- il piano triennale dei fabbisogni di personale;
- la definizione degli “obiettivi di performance organizzativa 2021”;
- il POLA: Piano Organizzativo per il Lavoro Agile.

4. la comunicazione interna ed esterna.

Analisi **coerenza esterna**

L’analisi dovrebbe evidenziare se gli obiettivi strategici sono coerenti, in armonia o in potenziale conflitto con gli obiettivi degli Enti e dei portatori di interesse che rientrano nella sfera delle attività di AIPo.

In questa fase il CPS dovrà individuare i soggetti esterni da coinvolgere sia a livello istituzionale (Ministeri, Autorità distrettuale, Regioni, Rappresentanze Enti locali, Enti di ricerca...) che socio-economico e ambientale (Organizzazioni di categoria, Organizzazioni Sindacali, Associazioni agricole, Ordini professionali, Associazioni ambientaliste...).

Il coinvolgimento avverrà con gli strumenti e le metodologie suggerite dal CPS.

Fase 4 - Restituzione delle analisi di coerenza, Redazione della bozza di PIANO STRATEGICO

Il Piano viene predisposto dalla Task force per il Piano Strategico di AIPo, che opera sotto la direzione e la supervisione del COMITATO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (CPS).

La Bozza di PS conterrà l’indicazione delle **misure o azioni** che l’Agenzia dovrà attuare al fine di operare in linea con le strategie scelte. Possono essere tra questi annoverati, solo a titolo esemplificativo:

- azioni interne come la identificazione di funzioni da creare o implementare (formazione, assunzioni, creazione uffici), creazione di nuovi indicatori di performance, etc;
- azioni esterne: identificazione di partners, istituzionali e non, con i quali costruire progetti e percorsi di gestione dei problemi complessi, etc.

Sarà dato risalto alla capacità di comunicazione dell’elaborato.

Fase 5 - Comunicazione, raccolta osservazioni interne ed esterne

Questa fase non è solo formale ma può rappresentare un’importante occasione di confronto attraverso eventi mirati (tipo: giornate speciali della trasparenza) da svolgere presso la sede e/o presso Enti, Ordini o Associazioni.

È il momento in cui c’è ancora spazio per migliorare e affinare il Piano, accogliendo i contributi dei “ritardatari” o “esclusi” della fase di ascolto.

Fase 6 - Approvazione del Piano e riesame

Il Comitato di Indirizzo dovrà approvare il PS e dare attuazione alle **misure** (azioni) identificate a valle della **mappa degli obiettivi strategici prioritari e subordinati**, secondo una road-map la cui definizione dei tempi e delle risorse (economiche, organizzative, strumentali) è ad appannaggio del Comitato di Indirizzo stesso.

Oltre all’atto formale ed all’evento simbolico di approvazione è importante predisporre le azioni informative interne ed esterne del Piano.

Utile individuare nel piano stesso le date cicliche (frequenza annuale) e le modalità di aggiornamento che lo mantengano vivo e dinamico.