

## *Contenuti della 11<sup>a</sup> lezione*

### **Introduzione al 3° modulo: Elementi e strumenti per la governance delle reti**

- Paradigma della governance (UD18)
- Governance delle reti di pubblico interesse (UD19)

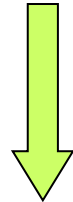
### **Testimonianza di Lucia Piani (Univ. Udine) sulle reti in agricoltura sociale (rinviata)**

# Introduzione al 3° modulo del corso

## Struttura del corso

1° modulo

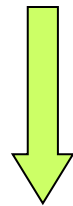
**TEORIE**



2° modulo

**FENOMENI**

+ Come analizzarli  
empiricamente



3° modulo

**PRATICHE**

Elementi metodologici e strumenti  
operativi per la *governance* delle reti

# *Introduzione al 3° modulo del corso*

**Obiettivo** del modulo è fornire agli studenti alcuni elementi e strumenti per **progettare, coordinare, regolare, gestire e valutare** strutture organizzative a rete.

## **Contenuti:**

- Paradigma della governance
- Reti di pubblico interesse/reti di imprese/partenariati di progetto
- Elementi di management delle reti (network management)
- Stakeholder management
- Strumenti organizzativi per il lavoro in rete: i tavoli di lavoro
- Strumenti per regolare e gestire le reti tra imprese: il contratto di rete
- Progettare e valutare le reti

# *Introduzione al 3° modulo del corso*

Governance: attiene agli aspetti decisionali

Management: attiene agli aspetti gestionali

Nuovi fabbisogni professionali: **manager di rete**

*Principali contesti di impiego:*

- Reti di pubblico interesse
- Reti di impresa

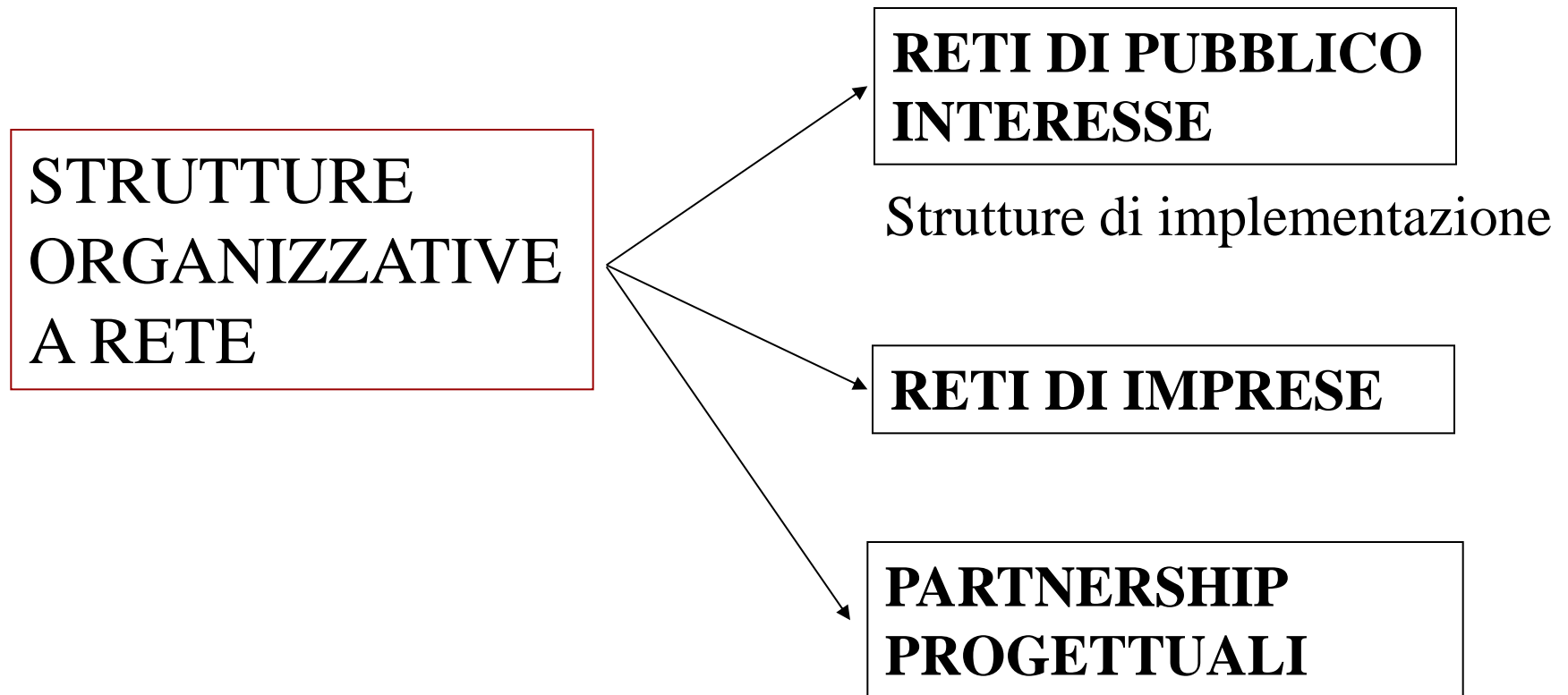
*Fabbisogni conoscitivi*

- **Giuridico-istituzionali:** normative di settore, assetti istituzionali
- **Organizzativo-manageriali:** strumenti di lavoro per la progettazione, gestione e valutazione delle reti
- .....

# Introduzione al 3° modulo del corso

## Premessa:

*Il modulo si occupa di reti tra organizzazioni; tipi di reti:*



# *Introduzione al 3° modulo del corso*

## **Principali testi di riferimento:**

- F. Longo, **GOVERNANCE DEI NETWORK DI PUBBLICO INTERESSE. Logiche e strumenti operativi aziendali.** Egea: Milano, 2005

- F. Cafaggi (a cura di), **IL CONTRATTO DI RETE.**

**Commentario.** Bologna: Il Mulino, 2009

## **+ altri riferimenti:**

R. Mayntz, *La teoria della governance: sfide e prospettive.* In RIVISTA ITALIANA DI SCIENZA POLITICA, Anno XXIX, n°1, aprile 1999

S. Goldsmith, W. D. Eggers, **GOVERNARE CON LA RETE. Per un nuovo modello di pubblica amministrazione.** IBL Libri: Torino, 2010 (ed. or.: *Governing by Network. The new shape of Public Sector*, 2004)

# ***Concetto di GOVERNANCE***

Nuovo stile di governo distinto dal modello del controllo gerarchico e caratterizzato da un maggior grado di cooperazione e dall'interazione tra lo Stato e attori non statuali all'interno di reti decisionali miste pubblico/private [R. Mayntz]

## **Governance Vs Government**

# Concetto di **GOVERNANCE**

## CORPORATE GOVERNANCE

1. Analisi, progettazione delle regole di funzionamento interne, proprie delle organizzazioni e dei loro organi. Parte dello studio degli assetti societari.

## PUBLIC GOVERNANCE

2. Contrapposizione al termine di **government**, modalità in cui prevale l'utilizzo di strumenti di direzione gerarchici o proprietari (contesto predominante di produzione diretta ed unitaria dei servizi).

## (PUBLIC) GOVERNANCE

*New Public  
Management*

3. Modello che cerca di analizzare e riprogettare gli assetti e le logiche di funzionamento delle PA partendo dalla rappresentazione degli interessi pubblici ritenuti prevalenti, per individuare le istituzioni che esercitano gli influssi principali sulle variabili socio-economiche critiche, al fine di indirizzare complessivamente i sistemi sociali.



# Concetto di *GOVERNANCE*

GOVERNMENT



*Assetto gerarchico  
tradizionale  
(burocrazia)*

GOVERNANCE



*Assetto reticolare*

# Concetto di *GOVERNANCE*

## *Assetto gerarchico tradizionale*

## *Assetto reticolare*

*Fattori che determinano la scelta a favore di un assetto*

Stabilità	Flessibilità
Risposte uniformi	Risposte diversificate
Una sola competenza professionale	Competenze multiple
Settore pubblico provider principale	Disponibilità di più soggetti provider
Risultati ambigui	Chiarezza di outcome e output
Capacità esterna non rilevante	Necessità di contare anche su privati
Servizio autonomi	Diversi servizi

Fonte: adattamento da Goldsmith-Eggers, op. cit.

# *Concetto di GOVERNANCE*

## *Governance multilivello (MLG)*

“Scambi negoziati e non gerarchici tra istituzioni che si collocano a livello transnazionale, nazionale, regionale e locale”

(Peters e Pierre, 2001, p.131 in Bobbio, op. cit.)

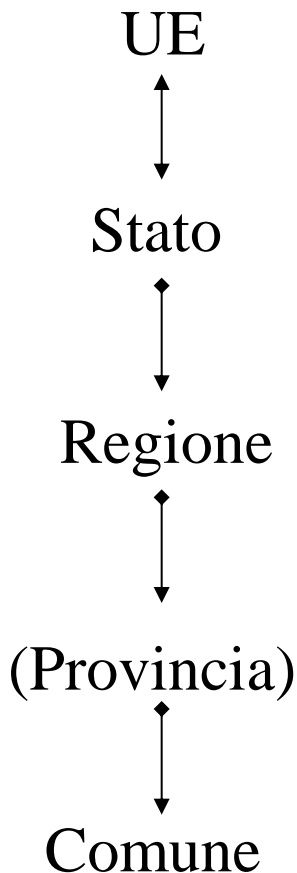
Bobbio L., “*Governance multilivello e democrazia*” in RIVISTA DELLE POLITICHE SOCIALI, n.2, 2005, pp.51-62

Commissione Europea, **La governance europea. Un libro bianco**, 2001;  
[http://europa.eu.int/eur-lex/it/com/cnc/2001/com2001\\_0428it02.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/it/com/cnc/2001/com2001_0428it02.pdf)

# GOVERNANCE multilivello

Livelli amministrativi territoriali della PA

*Assetto tradizionale*



**COMUNITARIA**

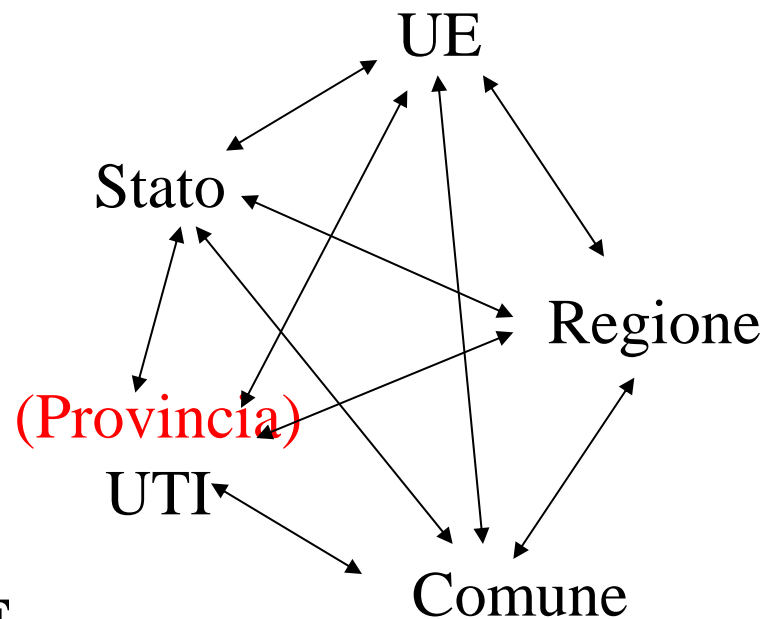
**NAZIONALE**

**REGIONALE**

**SOVRA-LOCALE  
(AREA VASTA)**

**LOCALE**

*Assetto emergente*



# *Assetto territoriale comunitario*

## **NUTS**

(Nomenclatura Unificata delle Unità Territoriali a Fini Statistici)

### **Nuts 1**

per l'Italia 5 “regioni”, per la Spagna gruppi di Comunidades Autónomas (7), per la Germania i Länder (16), per il Portogallo l'intero Paese, ecc.

### **Nuts 2**

per l'Italia le Regioni, per la Spagna le Comunidades Autónomas (19), per la Francia le Régions (26), in Germania i Regierungsbezirke (distretti governativi, 39), ecc.

### **Nuts 3**

Per l'Italia le 107 Province, per la Spagna le Provincias (59), per la Francia I Départements (100), per la Germania i Kreise (gruppi di comuni, 429), ecc.

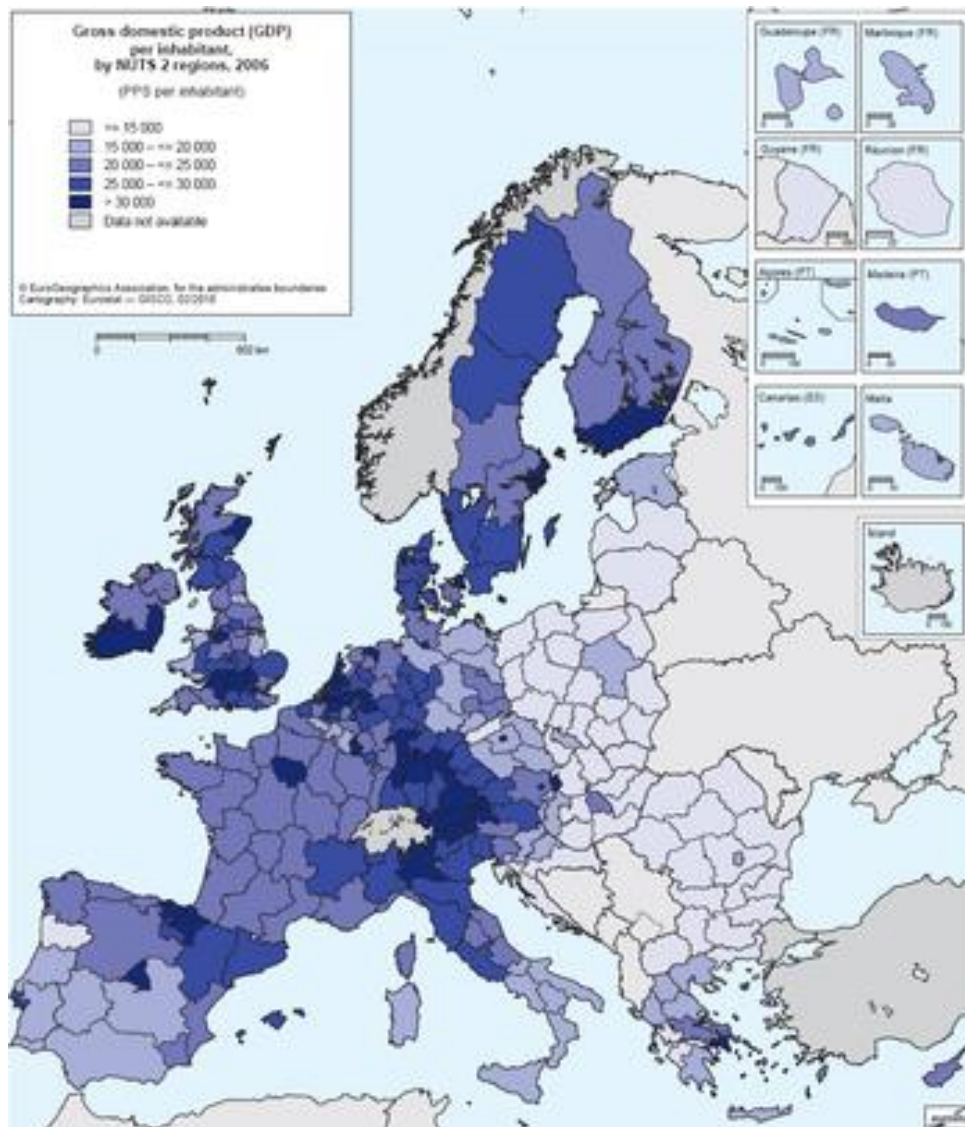
# *Assetto territoriale comunitario*

## **NUTS 1**



# Assetto territoriale comunitario

## NUTS 2





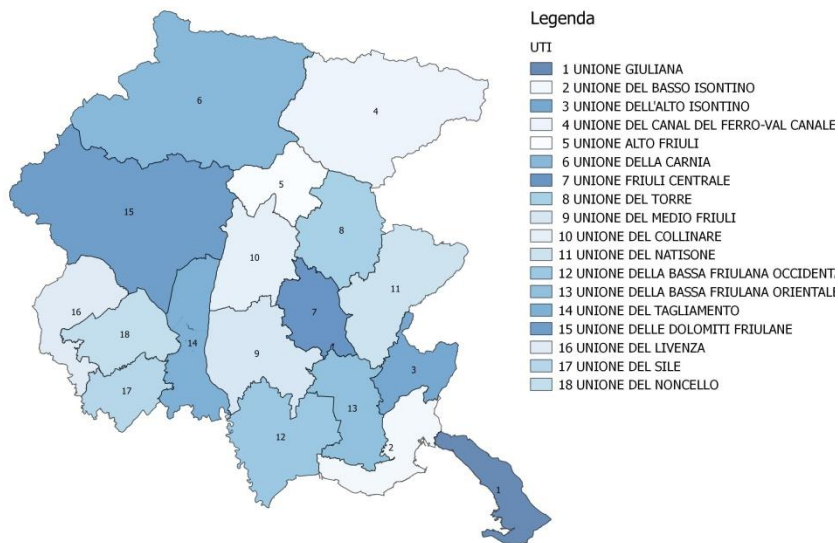


# ***Assetto territoriale amministrativo regionale***

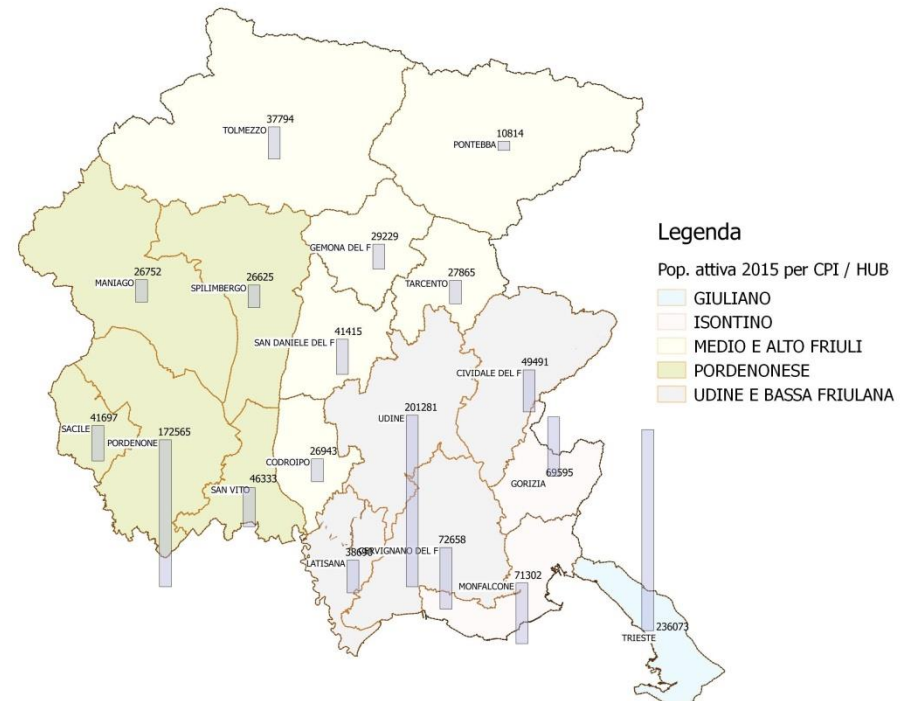
Vedi mappa UTI

# GOVERNANCE LOCALE: livelli territoriali in FVG

## UTI

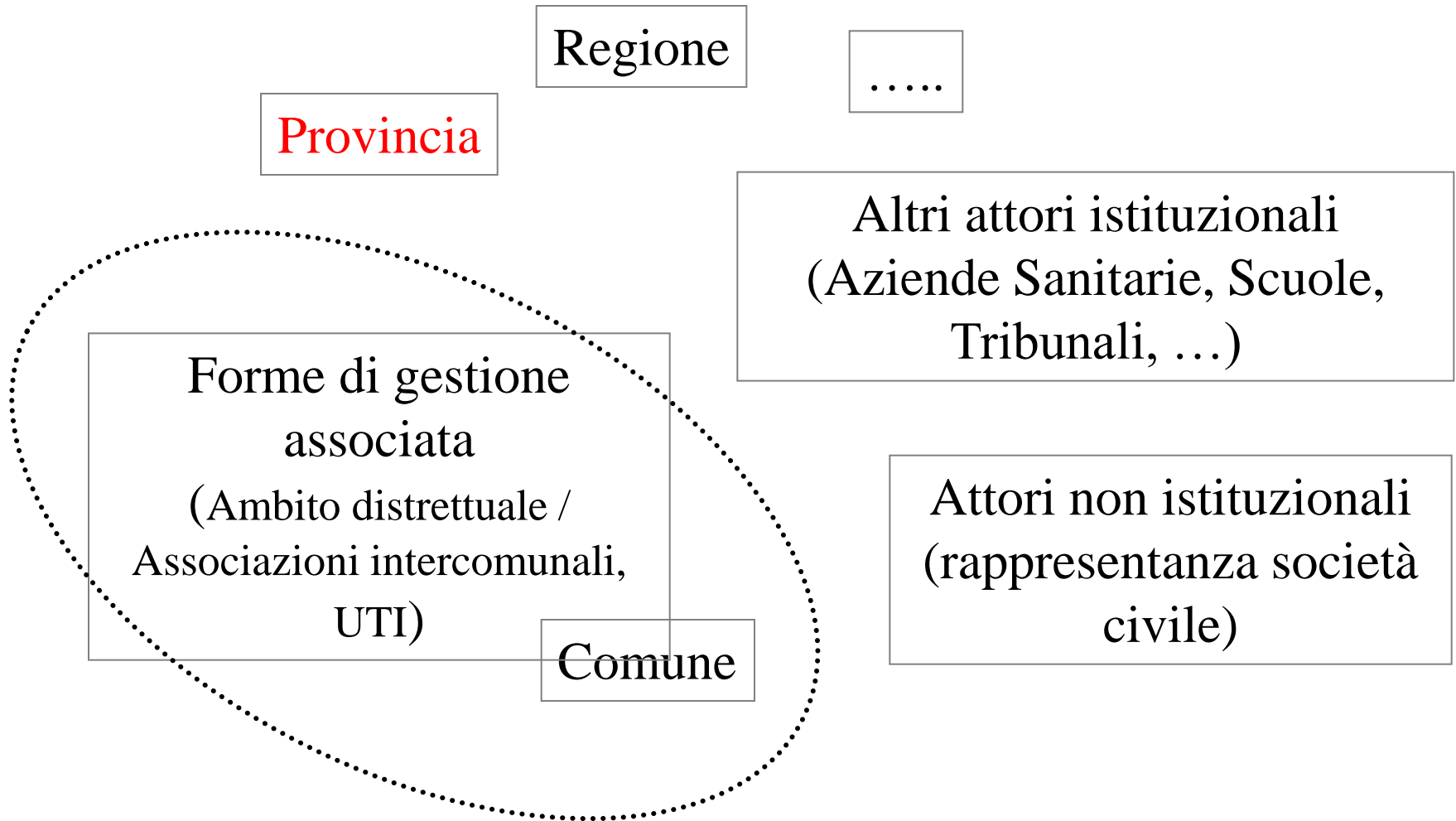


## Circoscrizioni territoriali dei CPI



*Non completa sovrapposizione delle diverse unità amministrative*

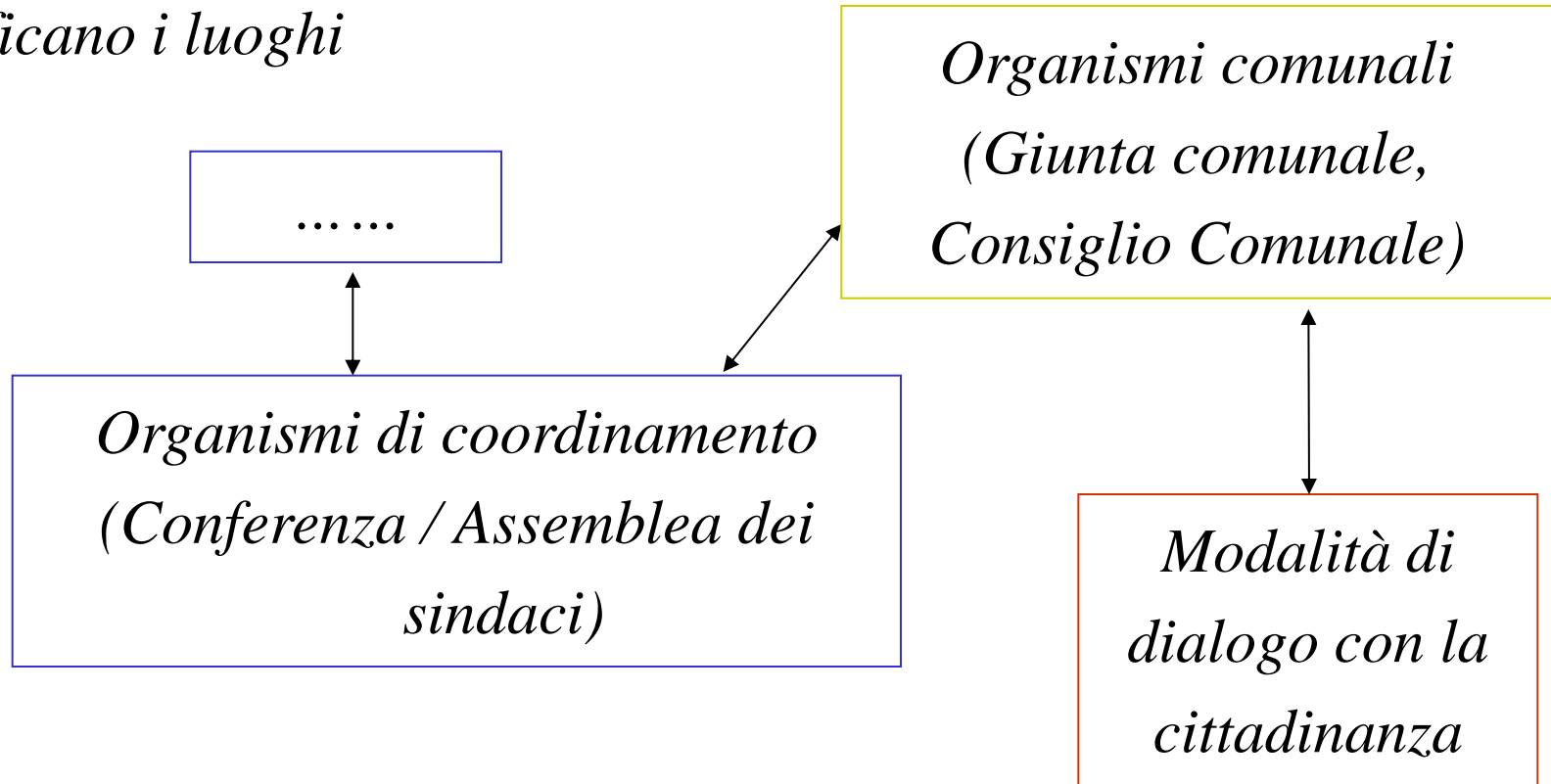
# GOVERNANCE LOCALE: gli attori in campo



# *I luoghi di esercizio della Governance pubblica*

*Esempio per l'EELL Comunale*

*Aumentano e si  
diversificano i luoghi*



*Quali conseguenze?*

# ***Esiti di pratiche di governance pubblica***

*Impiegando gli strumenti tradizionali di “governo” si rischiano:*

- Stallo decisionale
- Aumento dei tempi per la presa di decisione
- Insoddisfazione sulle decisioni prese
- Non conoscenza da parte della popolazione delle decisioni prese

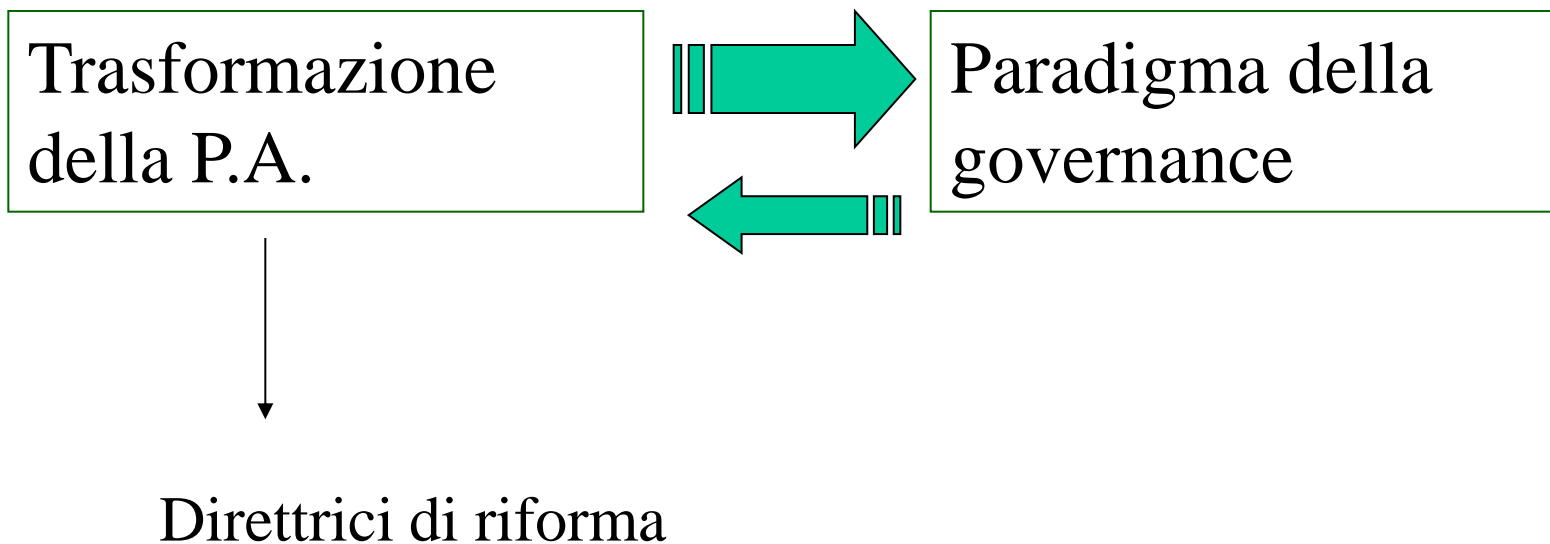
***La governance richiede agli amministratori locali  
l’impiego di nuovi strumenti***

# *Paradigma della governance*

## **Caratterizzata da:**

- a) Presenza di una pluralità di istituti autonomi (superamento della sindrome dell'organizzazione unica)
- b) Contesto di costruzione di fiducia reciproca e di ricerca di sinergia (cooperazione)
- c) Geometria variabile di poteri di influenza o gerarchici reciproci (richiede capacità di negoziazione)
- d) Una visione strategica territoriale

# *Paradigma della governance*



# *Paradigma della governance*

## *Direttrici di riforma*

- Redistribuzione delle competenze pubbliche e delle leve tributarie tra i diversi livelli di governo
- Modifica delle forme di gestione dei servizi pubblici, tramite forme di contracting in, contracting out, partnership pubblico-private, introduzione di sistemi di quasi mercato, sviluppo della sussidiarietà orizzontale
- Riforma e semplificazione di alcune procedure amministrative interne alla PA
- Empowerment dei cittadini e maggior attenzione da parte delle PA alle relazioni con l'ambiente socio-economico di riferimento

*Si registra anche uno spostamento generale dalla produzione diretta di servizi alla definizione di priorità, programmazione, acquisto, controllo, pagamento*



# Paradigma della governance

## *Rilevanza del paradigma*

*La rilevanza del paradigma della governance della PA è frutto di due criticità emergenti:*

- 1. La proliferazione e dispersione degli istituti detentori di potere sulle variabili sociali rilevanti*
- 2. La diminuzione di potere gerarchico e produttivo delle PA*

Il paradigma della governance è dunque una visione che invita ad una maggiore considerazione degli elementi esterni alla singola PA rilevanti per la tutela dell'interesse pubblico

# *Paradigma della governance*

## *E-Government / E-Governance*

L'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC o ICT), nello specifico l'utilizzo di internet, per:

- a) supportare le normali attività delle pubbliche amministrazioni (E-Government)
- b) coinvolgere i cittadini nei processi politici, nelle pratiche decisionali o in quelle deliberative, modalità definita anche e-voting (E-Governance).

# ***RETI DI PUBBLICO INTERESSE***

## *Publico Interesse*

Interesse collettivo che rimanda a diritti del cittadino tutelati da normative (salute, assistenza, lavoro, ecc..)

## *Reti di pubblico interesse*

Un insieme di **soggetti**, pubblici e privati, legati tra loro da **connessioni** per la realizzazione di un **interesse pubblico**

# ***RETI DI PUBBLICO INTERESSE***

## ***Caratteristiche***

*Vi siano almeno due entità o attori autonomi*

*Presenza della condizione di interdipendenza*

*Esistano delle connessioni (legami)*

*Esistano delle proprietà operative: codici, sistemi operativi, meccanismi di governo*

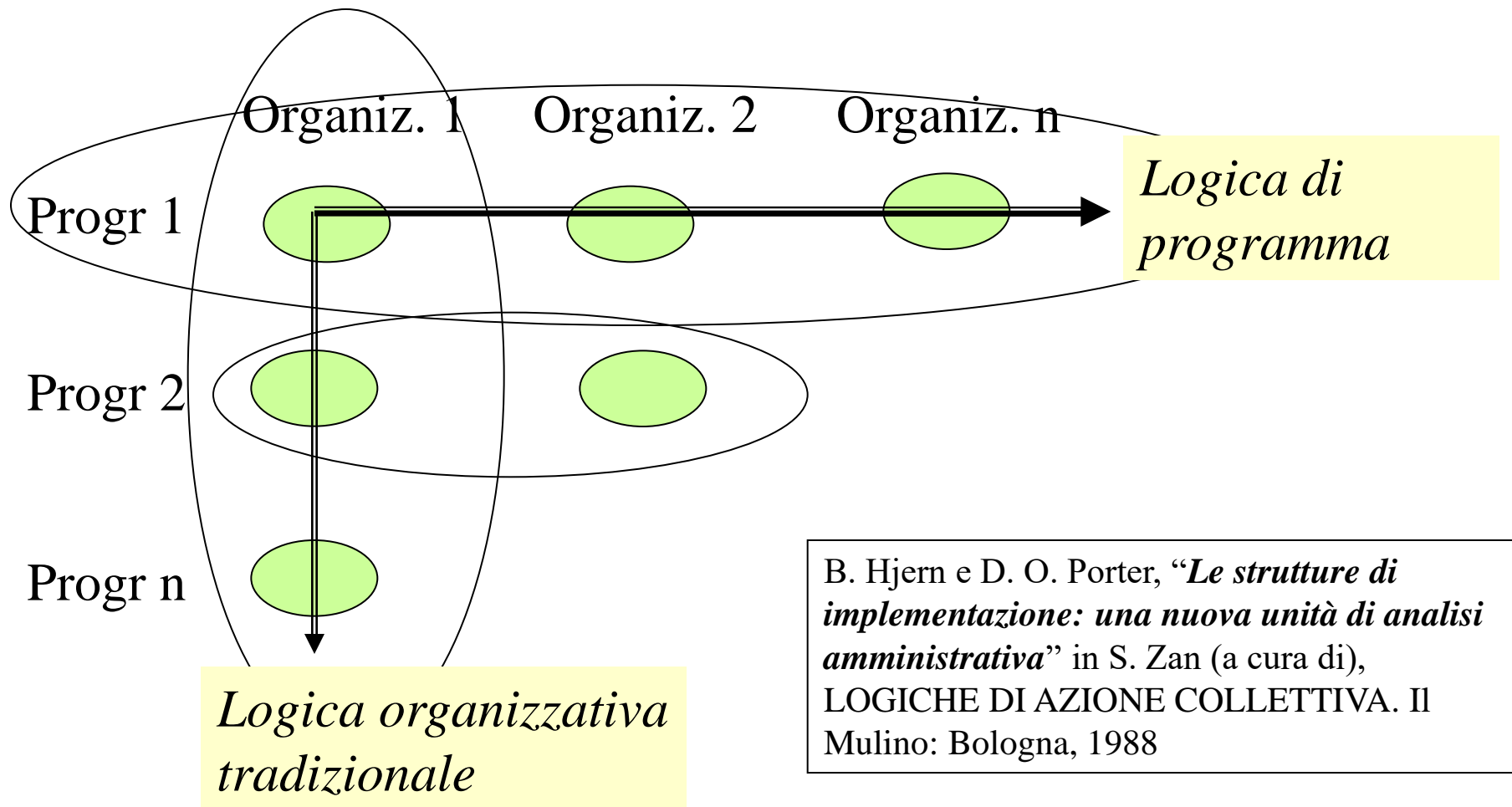
# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## *Avvertenze per operare*

- *Riconoscere il perseguimento dell'interesse pubblico (interesse che trova un riconoscimento nella normativa)*
- *Conoscere gli interessi in gioco degli attori presenti e di coloro che saranno influenzati dalle decisioni (stakeholder analysis)*
- *Identificare le strategie degli attori (cooperative vs competitive; giochi a somma zero vs giochi a somma diversa da zero)*
- *Focalizzare lo sguardo sugli assetti organizzativi*

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE & STRUTTURA DI IMPLEMENTAZIONE


Logiche d'azione



# ***RETI DI PUBBLICO INTERESSE & STRUTTURA DI IMPLEMENTAZIONE***

Logiche d'azione

*Emerge una struttura amministrativa dove frazioni di molte organizzazioni pubbliche e private cooperano all'implementazione di un programma.*

- 
- Teoria post-weberiana dell'amministrazione
  - Implicazioni operative: legislazione, contabilità, sistemi informativi, valutazione, ecc..

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## *Variabili di classificazione*

- a) Numerosità e frammentazione delle istituzioni coinvolte
- b) Natura, fini istituzionali e mission dei diversi soggetti coinvolti
- c) Intensità delle prerogative di governo esercitabili dalle PA
- d) Contenuti degli scambi e il livello di interdipendenza
- e) Il capitale sociale e la storia delle reti

*Fonte: adattamento da Longo, op. cit.*



# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## a) Numerosità e frammentazione delle istituzioni coinvolte

Determina e/o influenza la quantità di relazioni necessarie per la connessione e la composizione di un orientamento condiviso

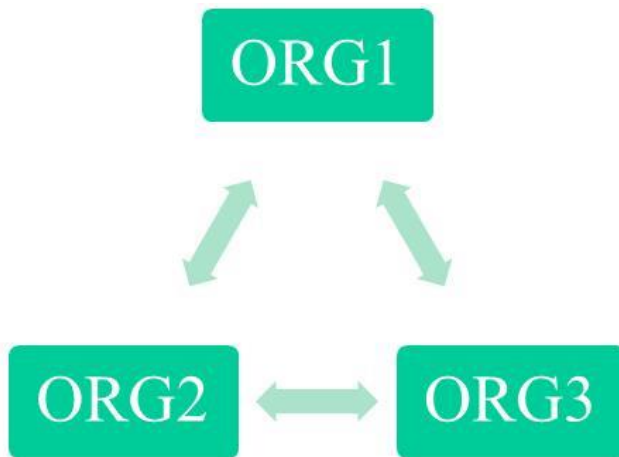
*Variabili da controllare*

Meccanismi di rappresentanza unitaria per tipologia di attore

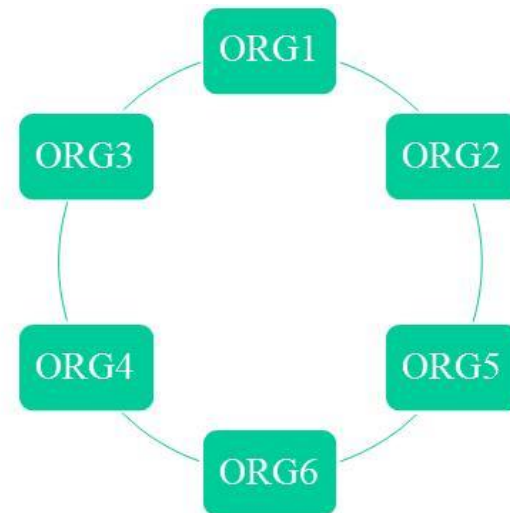
# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## a) Numerosità e frammentazione delle istituzioni coinvolte

*Caso 1*



*Caso 2*



Numero massimo di link necessario per collegare tutti gli attori agli altri:

Caso1 = 3

Caso2 = 15

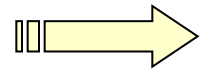
# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## b) Natura, fini istituzionali e mission dei diversi soggetti coinvolti

**Natura:** P.A., organizzazioni del Terzo Settore (non-profit)\*, imprese for profit

**Fini istituzionali:** pubblici/privati; benessere/profitto

**Mission:** ....



*Variabili da controllare*

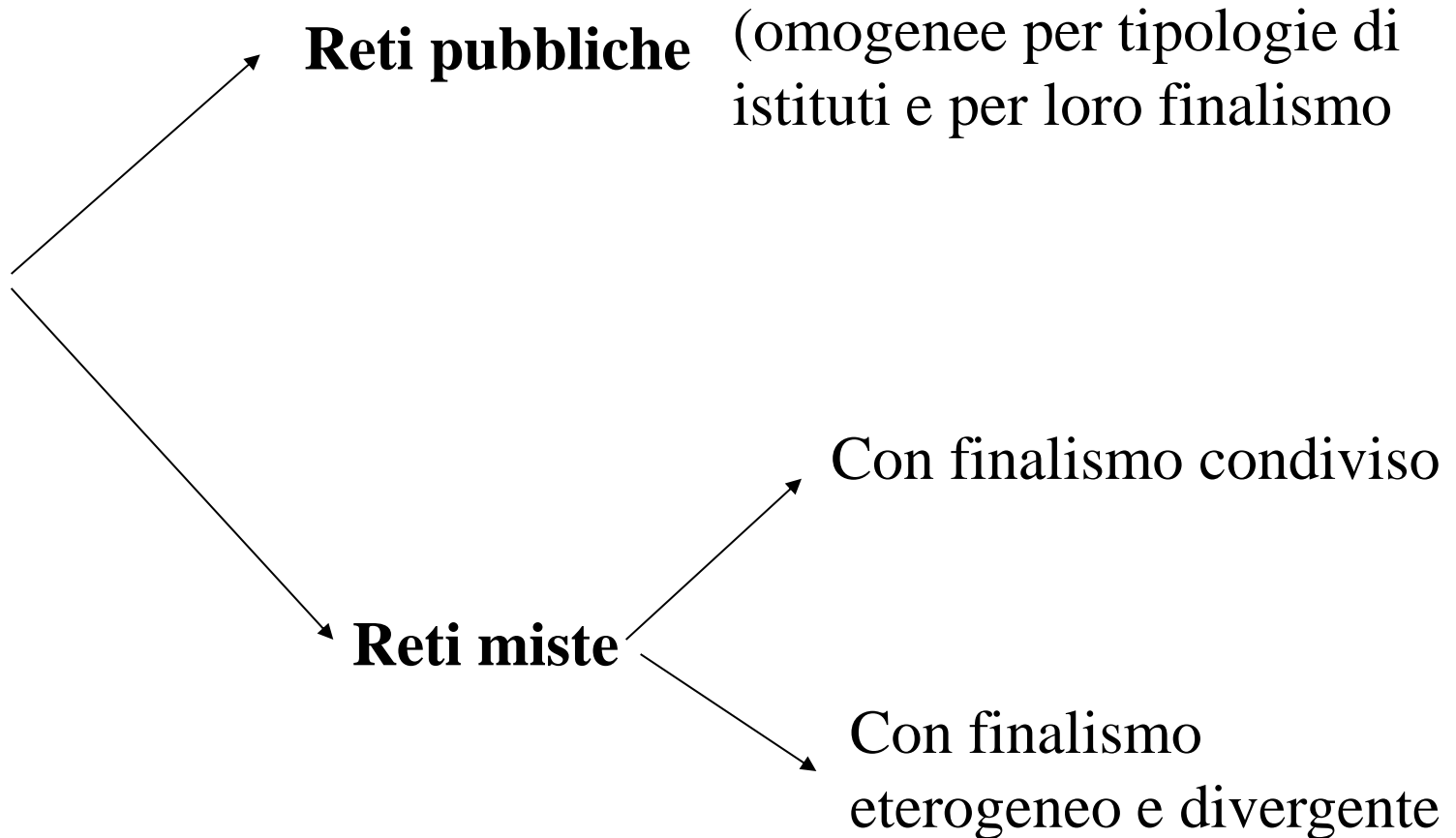
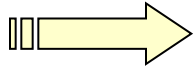
Eterogeneità della natura, dei loro fini e mission



Al crescere dell'eterogeneità tende ad aumentare la complessità del meccanismo e della logica di connessione per la ricomposizione degli interessi pubblici del network

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## b) Natura, fini istituzionali e mission dei diversi soggetti coinvolti

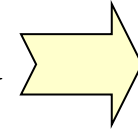


# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## c) Prerogative di governo esercitabili dalle P.A.

### **Potere gerarchico e sovraordinato:**

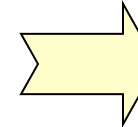
P.A. esercita un ruolo di potere su tutti gli altri attori della rete



**GRUPPI  
PUBBLICI**

### **Potere di indirizzo e coordinamento:**

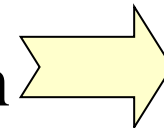
P.A. esercita un ruolo rilevante di regolamentazione e di direzione



**RETI  
PIVOTALI**

### **Potere di indirizzo in funzione del**

**livello di autorevolezza:** P.A. un attore tra gli altri: ....



**RETI  
PARITETICHE**

# ***RETI DI PUBBLICO INTERESSE***

## ***Configurazioni strutturali***

### **RETE PARITETICA**

(tutti i soggetti hanno più o meno lo stesso ruolo, la rete si basa su relazioni di influenza negoziali tra i partecipanti; prevalgono gli assetti gerarchici interni a ciascun nodo nel definire le modalità di azione)

### **RETE A CENTRO DI GRAVITÀ UNICO**

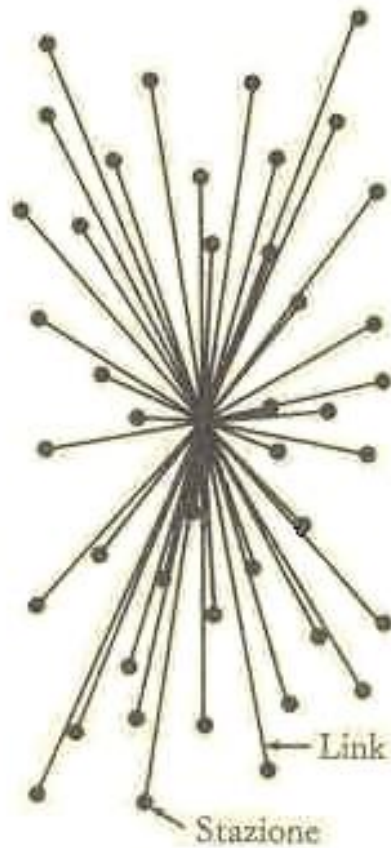
(un solo soggetto determina fini e politiche di azione per tutta la rete)

### **RETE CON PIÙ CENTRI DI GRAVITÀ**

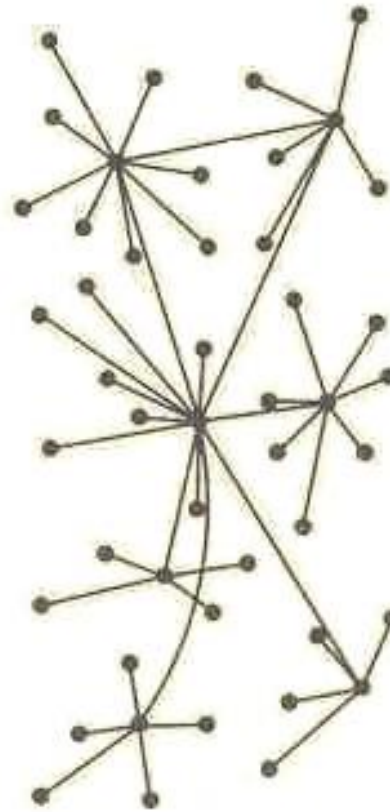
(due o più soggetti si alternano e agiscono come poli di attrazione)

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## Configurazioni strutturali



Rete centralizzata  
(A)



Rete decentralizzata  
(B)



Rete distribuita  
(C)

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## Strumenti della PA per l'esercizio del ruolo di guida della rete

	<b>Reti paritetiche</b>	<b>Reti pivotali</b>	<b>Gruppi pubblici</b>
Leadership istituzionale	Prevalente	Importante	Prescindibile
Poteri autorizzativi	Debole	Discreto	Rilevante
Ruolo di finanziatore	Debole	Discreto	Rilevante
Funzione di proprietà	Assente	Assente	Assoluto



# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## d) Oggetto dello scambio e forme di interdipendenza

- Risorse finanziarie
- Risorse strutturali
- Condivisione di obiettivi
- Integrazione operativa
- Interscambio professionisti
- Confronto culturale
- Ecc..

Contenuti degli scambi (dei link)

*Variabili da controllare*

Coefficiente di dipendenza reciproca



E' determinato dall'incidenza e la rilevanza dello scambio di rete, rispetto ai processi produttivi dei singoli soggetti

# RETI DI PUBBLICO INTERESSE

## e) Capitale sociale storicamente accumulato

**Capitale sociale:** capacità di generare forme di collaborazione e di networking (risorsa attivabile per il governo delle reti)\*

*Variabili da controllare*

Storia delle relazioni tra i diversi soggetti

Quantità di capitale sociale accumulato in un territorio

# Strumenti per lavorare/decidere nelle reti di pubblico interesse

<i>Categoria di strumento</i>	<i>Strumento</i>	<i>Focus</i>	<i>Esempi</i>
<b>Meccanismi contrattuali</b>	Formule contrattuali di collaborazione	Regolazione dei rapporti e delle regole del gioco	Accordi di programma Patti territoriali Protocolli d'intesa Protocolli operativi Convenzioni Concessioni a terzi

# Strumenti per lavorare/decidere nelle reti di pubblico interesse

<i>Categoria di strumento</i>	<i>Strumento</i>	<i>Focus</i>	<i>Esempi</i>
<b>Soluzioni organizzative</b>	<p>Sistemi di pianificazione interistituzionale</p> <p>Sistemi informativi integrati</p> <p>Unità organizzative di sistema</p> <p>Ruoli manageriali</p> <p>Organi di coordinamento e integrazione</p>	<p>Posizionamento strategico network e suoi nodi</p> <p>Scambio di informazioni</p> <p>Consulenza e supporto</p> <p>Integrazione di processi decisionali</p> <p>Concertazione di rete</p>	<p>Piano strategico</p> <p>Portali informativi pluri-istituzionali</p> <p>Agenzie, task force</p> <p>Project Manager</p> <p><b>Tavoli di lavoro</b></p>

# Strumenti per lavorare/decidere nelle reti di pubblico interesse

<i>Categoria di strumento</i>	<i>Strumento</i>	<i>Focus</i>	<i>Esempi</i>
<b>Soluzioni istituzionali</b>	Strutture di concertazione politico-istituzionale	Concertazione politica	Conferenza/Assemblea dei Sindaci
	Aziende di gestione	Gestione unitaria della produzione	Consorzio Associazione intercomunale
	Fusioni istituzionali	Ridefinizione dei confini istituzionali	Fusione di comuni

# Esercitazione in gruppo: studio di caso

