

Contenuti della 11^a lezione

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

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

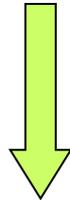
Testimonianza di Lucia Piani (Univ. Udine) sulle reti in agricoltura sociale (rinviata)

Introduzione al 3° modulo del corso

Struttura del corso

1° modulo

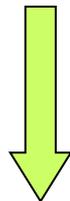
TEORIE



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

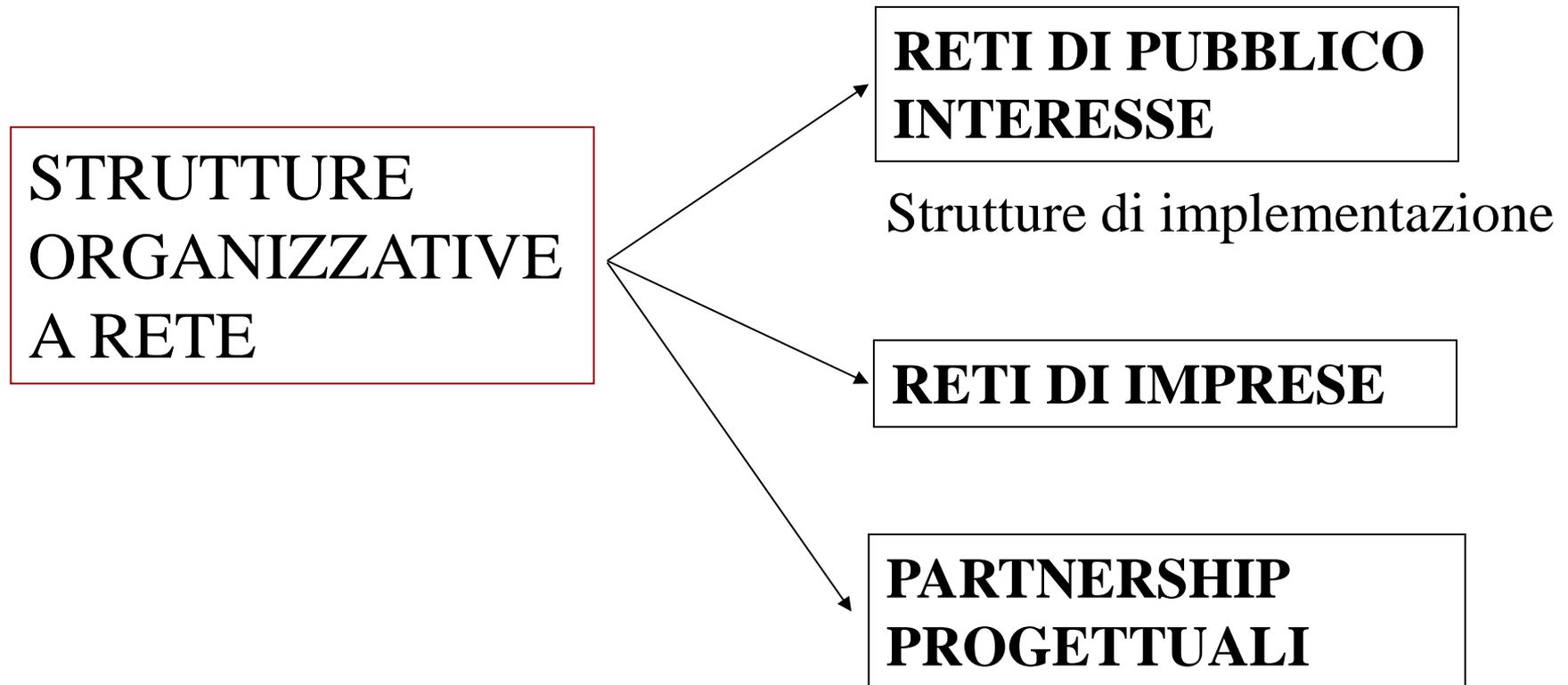
Fabbisogni conoscitivi

- **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.)

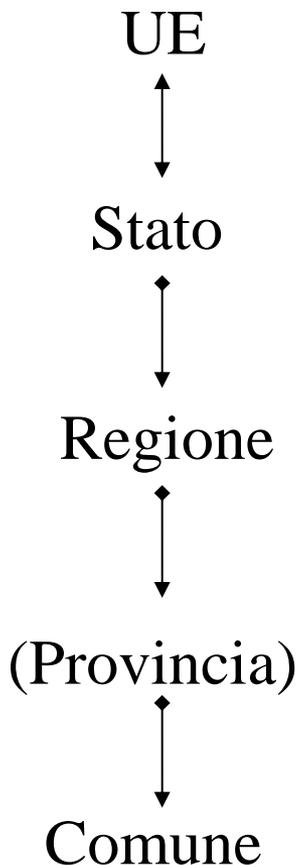
Bobbio L., “*Governance multilivello e democrazia*” in RIVISTA DELLE POLITICHE SOCIALI, n.2, 2005, pp.51-62

Commissione Europea, **La governance europea. Un libro bianco**, 2001;
http://europa.eu.int/eur-lex/it/com/cnc/2001/com2001_0428it02.pdf

GOVERNANCE multilivello

Livelli amministrativi territoriali della PA

Assetto tradizionale



COMUNITARIA

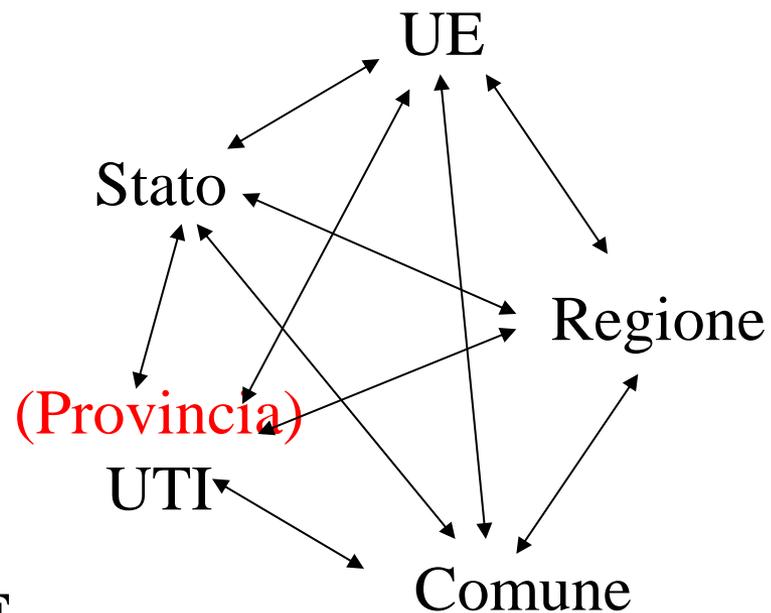
NAZIONALE

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.

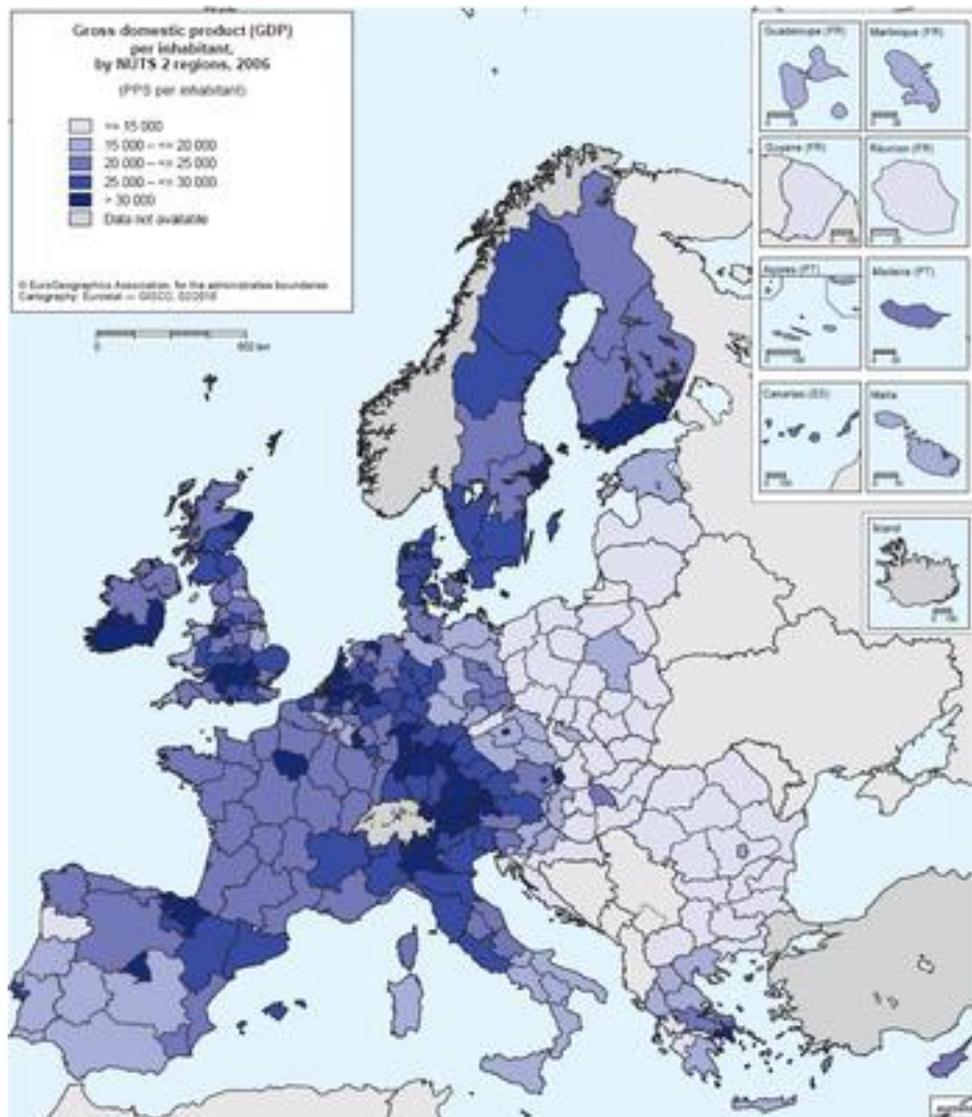
Assetto territoriale comunitario

NUTS 1



Assetto territoriale comunitario

NUTS 2

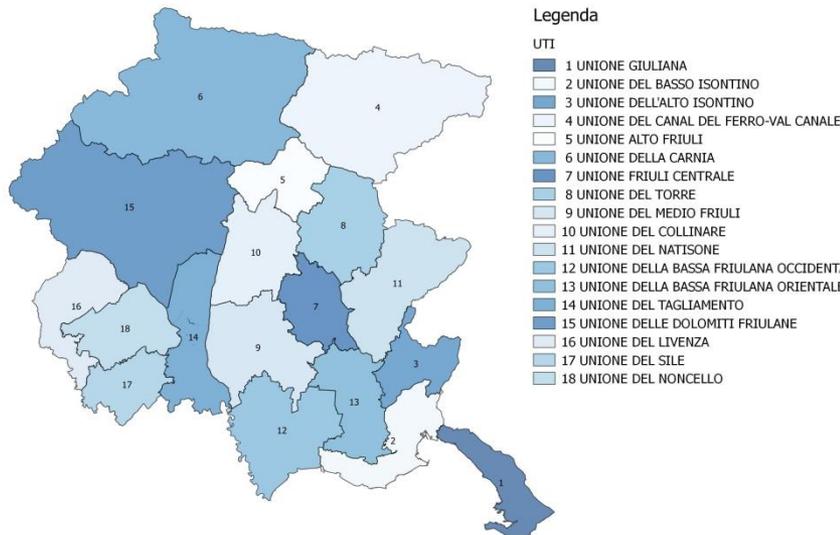


Assetto territoriale amministrativo regionale

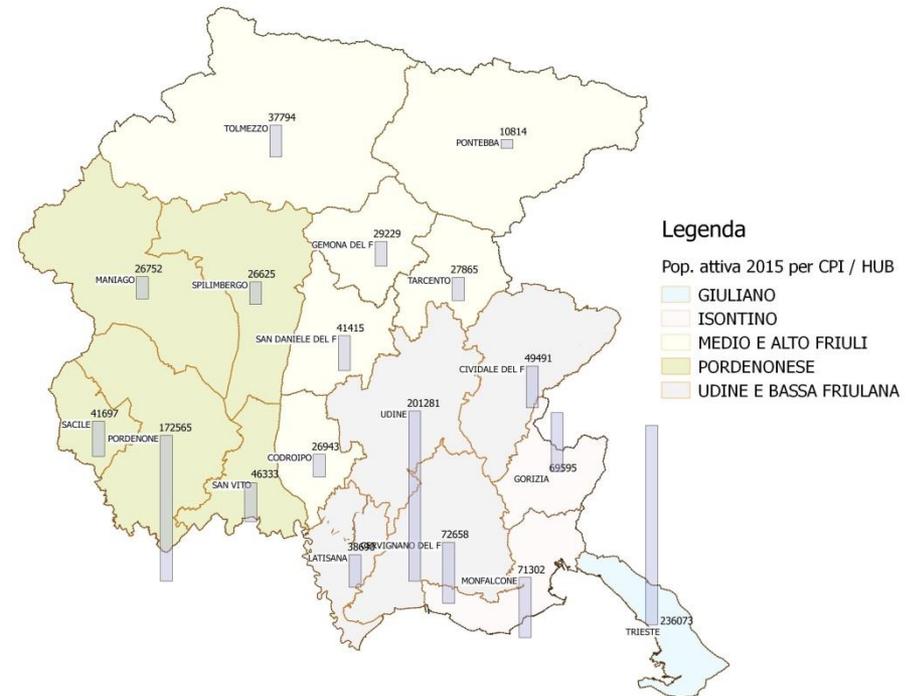
Vedi mappa UTI

GOVERNANCE LOCALE: livelli territoriali in FVG

UTI

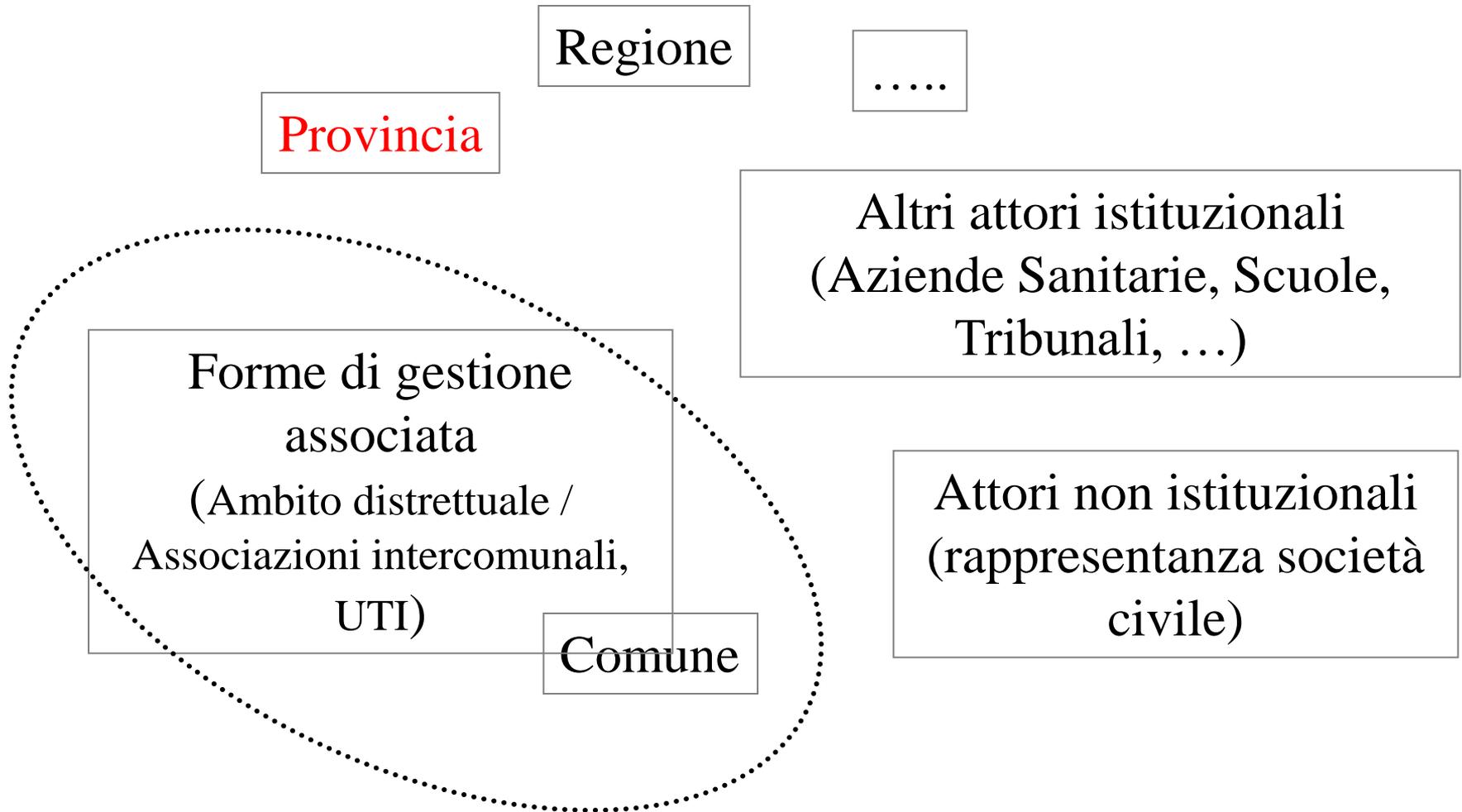


Circoscrizioni territoriali dei CPI



Non completa sovrapposizione delle diverse unità amministrative

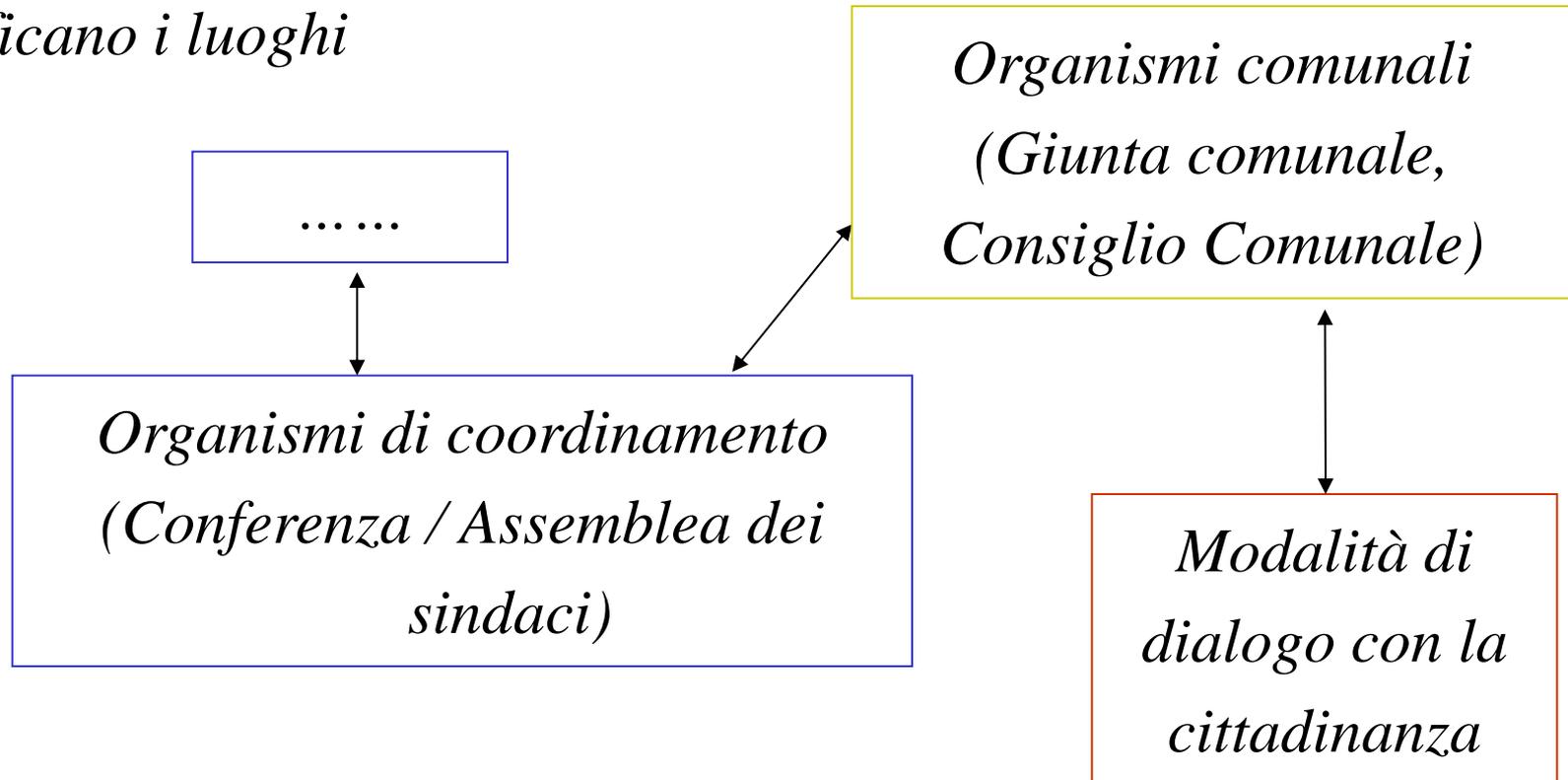
GOVERNANCE LOCALE: gli attori in campo



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

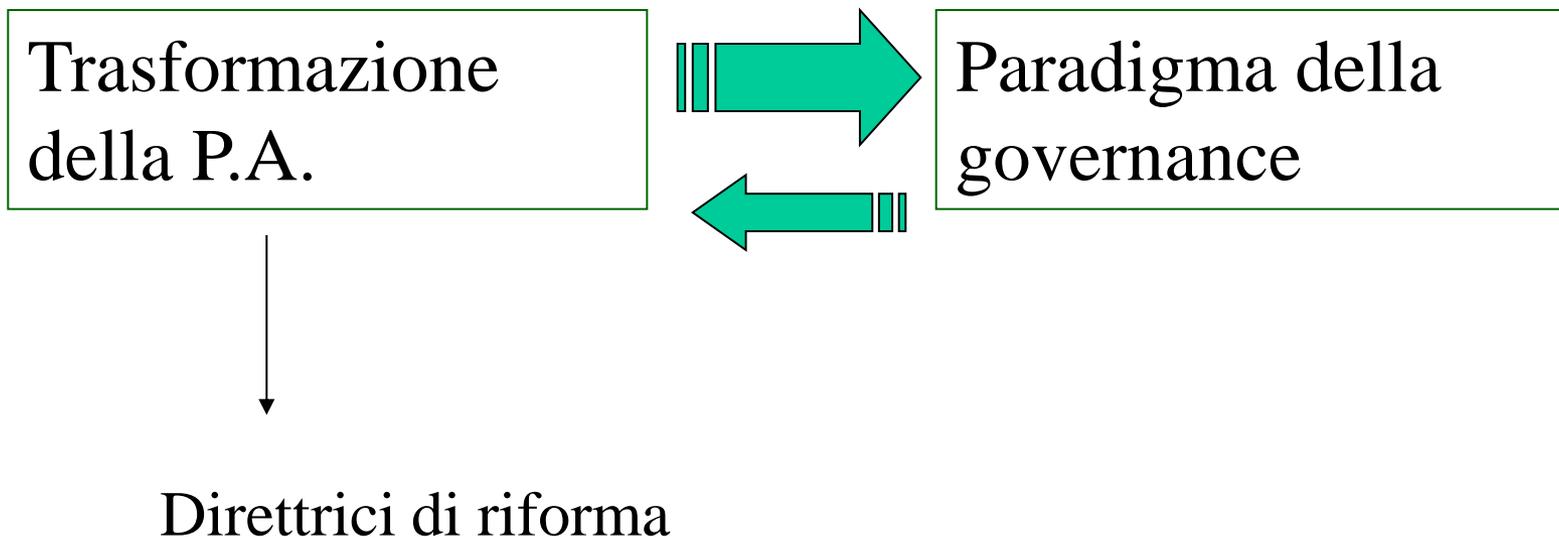
***La governance richiede agli amministratori locali
l’impiego di nuovi strumenti***

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

Diretrici 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

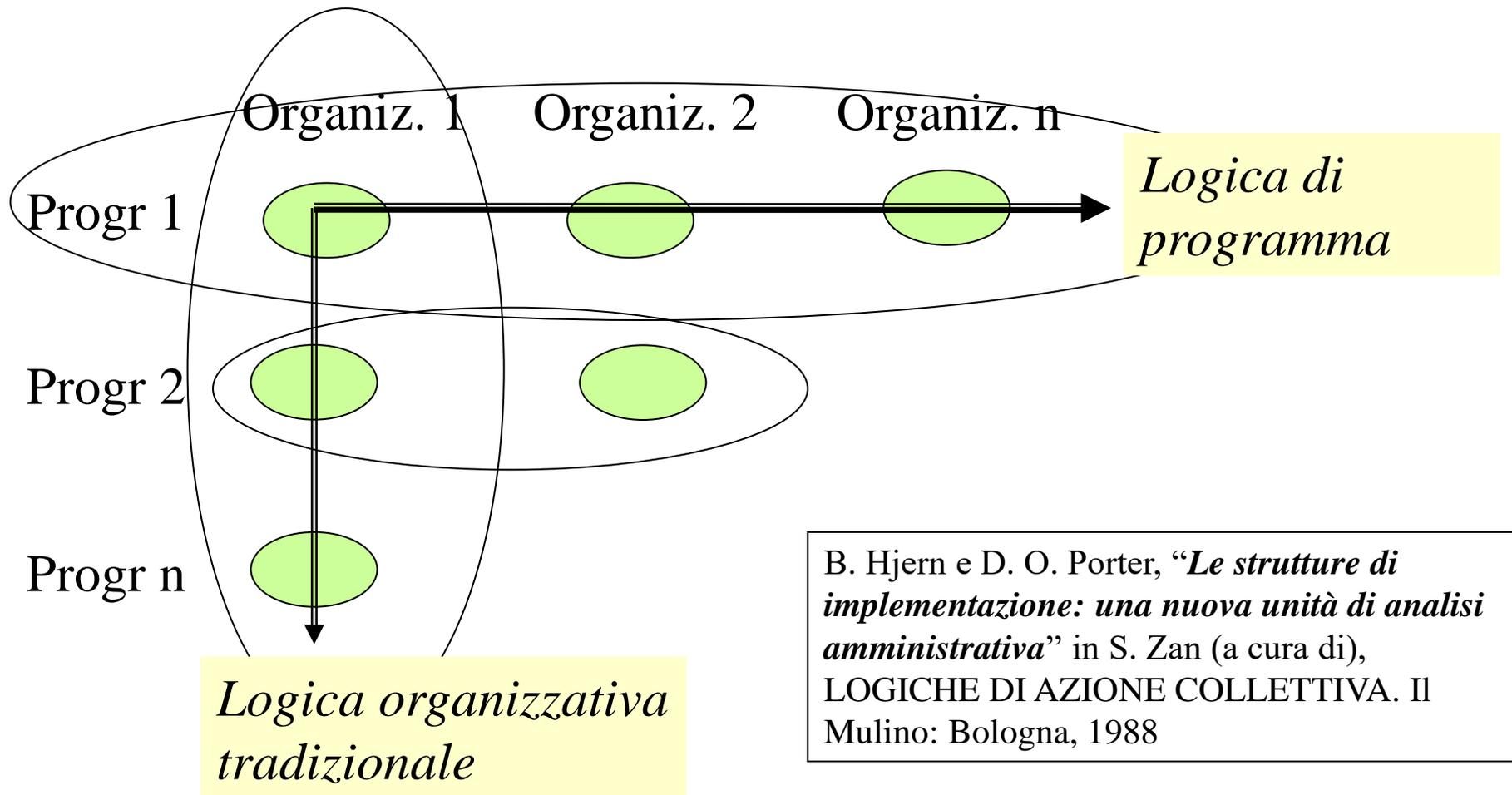
RETI DI PUBBLICO INTERESSE

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

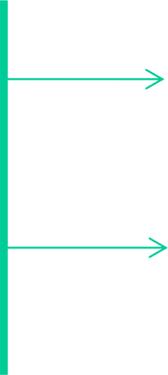
Logiche d'azione



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

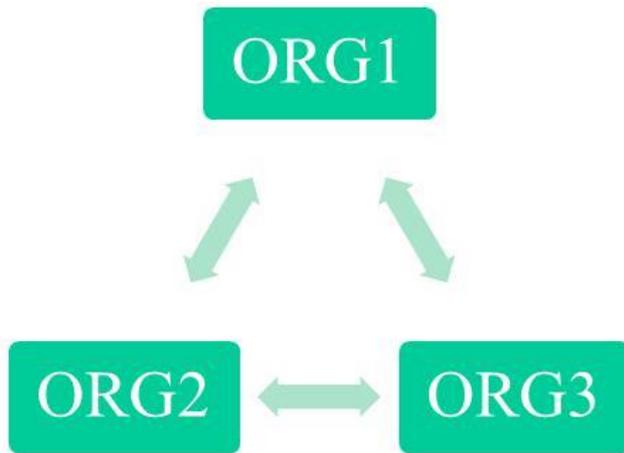
Variabili da controllare

Meccanismi di rappresentanza unitaria per tipologia di attore

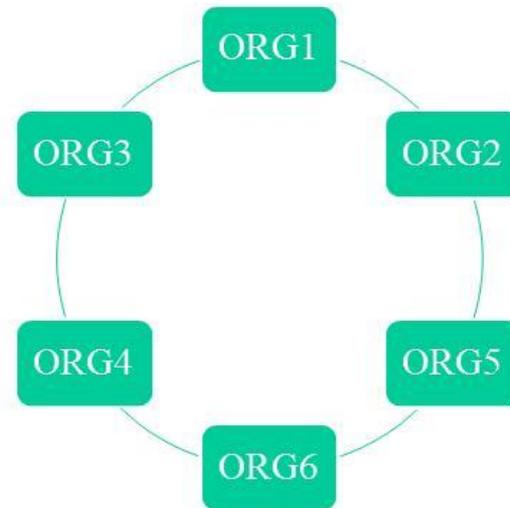
RETI DI PUBBLICO INTERESSE

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

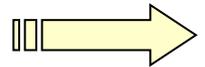
RETI DI PUBBLICO INTERESSE

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

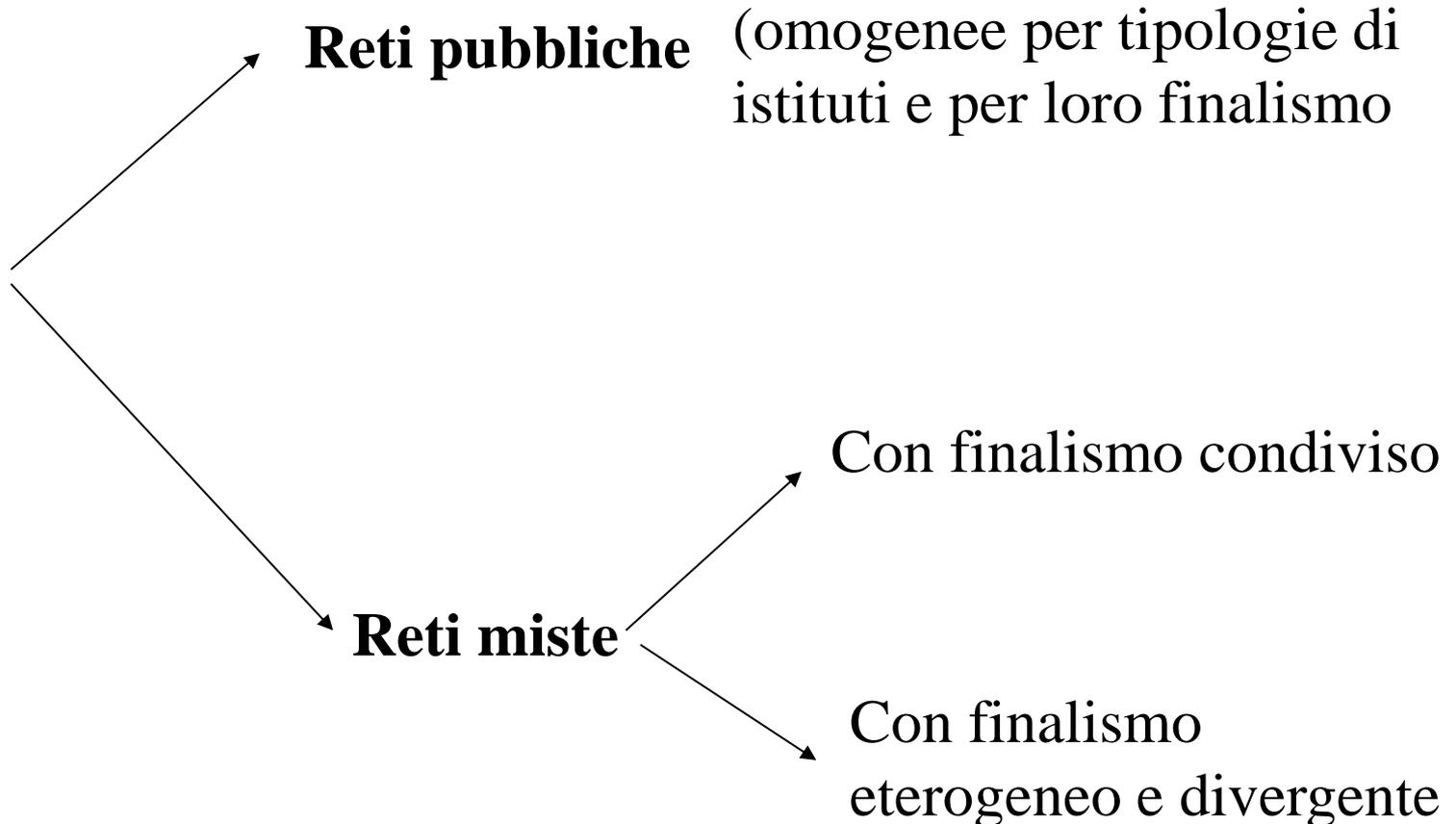
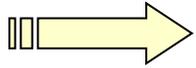
Eterogeneità della natura, dei loro fini e mission



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

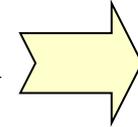


RETI DI PUBBLICO INTERESSE

c) Prerogative di governo esercitabili dalle P.A.

Potere gerarchico e sovraordinato:

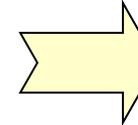
P.A. esercita un ruolo di potere su tutti gli altri attori della rete



**GRUPPI
PUBBLICI**

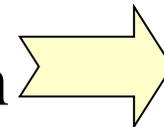
Potere di indirizzo e coordinamento:

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

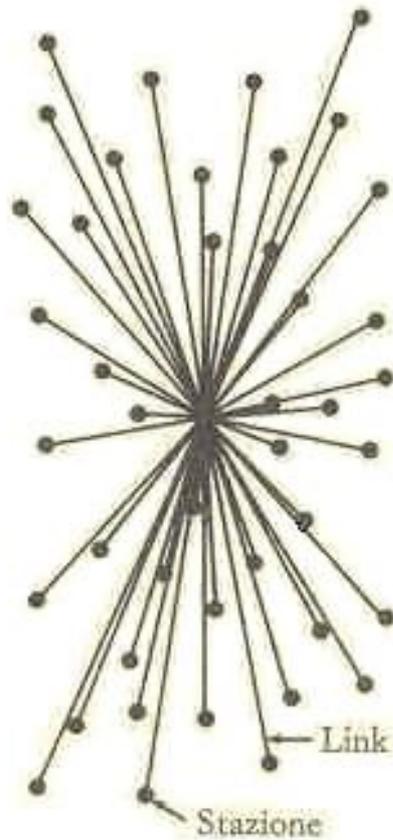
(un solo soggetto determina fini e politiche di azione per tutta la rete)

RETE CON PIÙ CENTRI DI GRAVITÀ

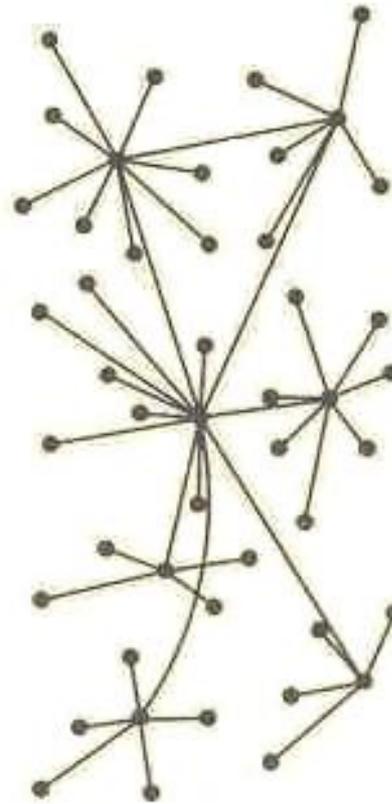
(due o più soggetti si alternano e agiscono come poli di attrazione)

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

	Reti paritetiche	Reti pivotali	Gruppi pubblici
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>
Meccanismi contrattuali	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>
Soluzioni organizzative	<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>Tavoli di lavoro</p>

Strumenti per lavorare/decidere nelle reti di pubblico interesse

<i>Categoria di strumento</i>	<i>Strumento</i>	<i>Focus</i>	<i>Esempi</i>
Soluzioni istituzionali	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

