



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA ASSE E – Capacità Istituzionale – Obiettivo Specifico 5.1



CITTÀ METROPOLITANE  
E PROVINCE

# Progettare e gestire reti per una nuova governance dei territori

Prof. Denita Cepiku  
Università di Roma Tor Vergata

*Città Metropolitane e Province: ruolo, missione istituzionale, nuove forme di governance*



Webinar 15 Settembre  
2015 - ore 12:00



# La rilevanza del network management per le province e le città metropolitane

- La recente riforma della governance territoriale pone l'accento su relazioni collaborative, volontarie e flessibili, di natura orizzontale e verticale.
- Qualche esempio dalla L. 56/2014:
  - I Comuni e le loro Unioni **possono** avvalersi di strutture della CM, e viceversa, per l'esercizio di specifiche funzioni (art.11). Le PA riorganizzano la loro rete periferica individuando ambiti territoriali ottimali di esercizio, **non necessariamente coincidenti** con province e CM (art.147).
  - La CM è chiamata a definire un piano strategico triennale **non solo per sé**, ma anche per l'esercizio delle funzioni di comuni e unioni di comuni (art. 44).
  - Le Province svolgono attività di pianificazione territoriale di **coordinamento** (art. 85).
- Questi principi sono spesso richiamati e rafforzati dalle leggi regionali di riordino.
- L'efficacia di parte della riforma dipenderà dalla capacità di EAV, CM, Comuni e loro Unioni di dotarsi di competenze e strumenti in grado di attuare questa visione "a rete"



# Reti: definizione e elementi costitutivi

- Relazioni sociali collaborative tra attori autonomi ma interdipendenti, che si creano attorno a problemi complessi (Kickert et al 1997).
- Caratteristiche:
  - **Interdipendenza** tra le amministrazioni e le aziende che fanno parte della rete. Consapevolezza.
  - **Interazioni** stabili e frequenti tra i membri del network.
  - Interazioni per lo più orizzontali basate sulla **fiducia** e regolamentate da **norme condivise**.
  - **Assenza** di una linea **gerarchica** di comando della rete. Autorità condivisa.
  - Forme organizzative **flessibili** ma complesse e ad alto rischio di **fallimento**.



# Reti: specificità e criticità

- Diversità di mandato istituzionale, mission e interessi perseguiti da ciascuna azienda
- Stakeholder e finanziatori diversi
- Diversità di culture organizzative all'interno della rete
- Differenze nel funzionamento, nella distribuzione del potere, nella natura dei sistemi di controllo
- Potere differenziato dei nodi



# Problemi e cause di fallimento delle reti

- Deboli meccanismi di accountability
- Gli attori coinvolti hanno una percezione diversa del problema, preferenze diverse circa le soluzioni
- Mancanza di incentivi alla collaborazione e blocchi decisionali
- Gli obiettivi della collaborazione possono essere vaghi e non sfidanti
- Assenza di attori rilevanti, presenza di elementi frenanti
- Assenza di una chiara linea gerarchica di autorità



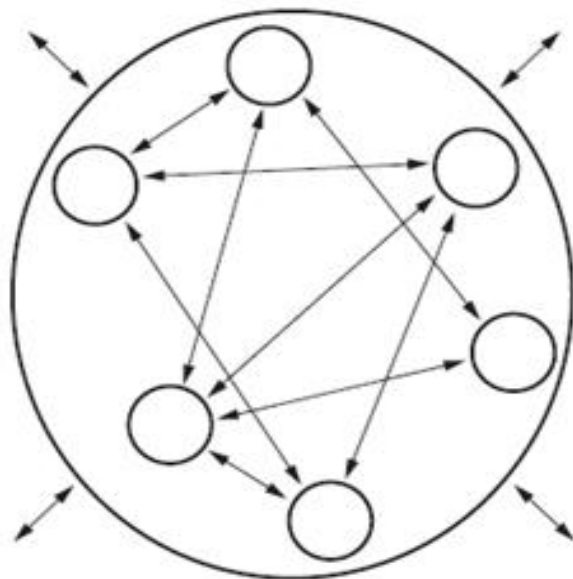
# Cos'è il network management?

1. Progettare l'assetto istituzionale e organizzativo della rete: il **network structuring**
2. **Gestire l'interazione** dentro la rete, fermo restando l'assetto istituzionale
3. Guidare la rete: la **leadership**
4. Monitorarne e valutarne le **performance**

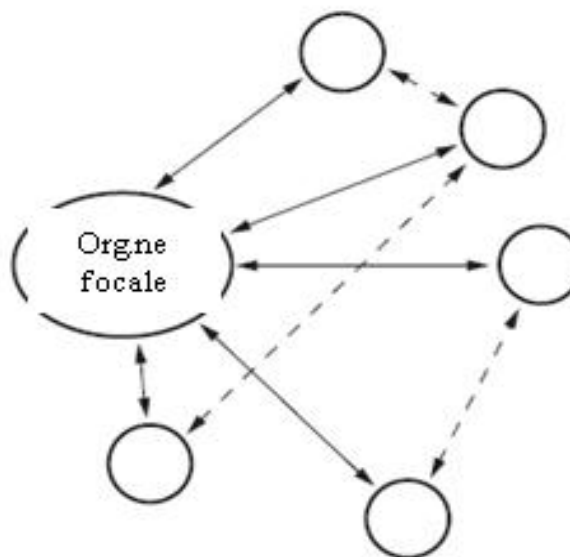


# 1) Progettare la struttura organizzativa

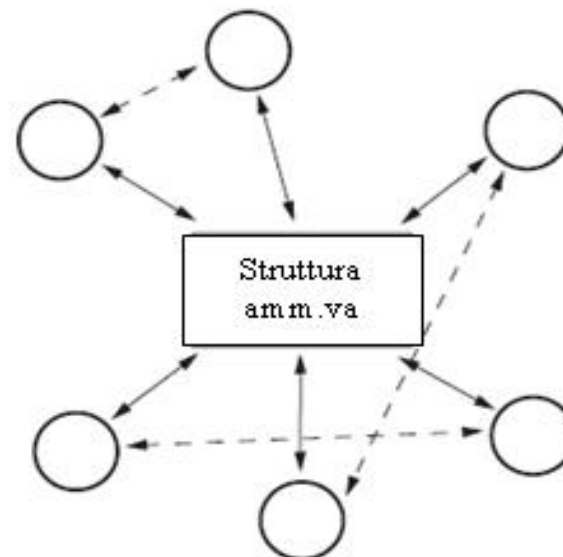
Network auto-governato



Network con nodo focale



Network con struttura amministrativa sovraordinata



- Membri della rete collettivamente coinvolti nel network governance
- Relazioni forti
- - → Relazioni deboli



## 2) Meccanismi di coordinamento

- Attivazione selettiva dei partner
- Definizione delle regole dell'interazione
- Brokeraggio e facilitazione dell'interazione
- Mediazione e arbitraggio quando sorgono conflitti o il processo di interazione si trova in un empasse





## 3) Leadership

- I network sono guidati da più leader, che svolgono vari ruoli, in momenti diversi.
- Normalmente, il leader è qualcuno che occupa una posizione in un ente chiave, può governare alcune risorse professionali (anche modeste) in caso di necessità, controlla i canali comunicativi e gode del rispetto professionale degli altri membri della rete.
- La guida della rete consiste nell'allineare condizioni iniziali, processi, strutture, risultati attesi e linee di accountability in modo che dall'interazione sia creato valore pubblico.



## 4) Valutazione delle performance

Ancor più multidimensionale che nelle organizzazioni tradizionali:

- Impatto della rete sull'interesse generale (valore pubblico creato)
- Impatto sulle amministrazioni partner
- Qualità ed efficienza nella gestione della rete
- Contesto (stabilità dell'ambiente esterno, disponibilità di risorse, supporto della comunità)



# Riflessioni conclusive: competenze di network management

- Senza il buon governo dell'ente, non ci può essere un buon governo della rete.
- Capacità di valutare chi coinvolgere e chi no e per quali servizi e attività.
- La progettazione è solo l'inizio. Negoziare e mediare.
- Competenze tattiche e strategiche (percezione degli attori e canali di influenza).
- Una certa dose di competenza tecnica.
- La capacità di mantenere una certa indipendenza.
- Legittimità interna ed esterna.