

2021  
2027

# Strutture di implementazione e gestione delle strategie

**Gabriele Pasqui, Alice Buoli, Alberto Bortolotti**  
(DASStU, Politecnico di Milano)

**Seminario tematico** | 14.10.2021

# PROGRAMMA

2021  
2027

1. **INTRODUZIONE: SPUNTI METODOLOGICI**
2. **PRESENTAZIONE DI TEMI E SUGGERZIONI DA PARTE DEI COMUNI**
3. **DISCUSSIONE SEMINARIALE**

2021  
2027

# GESTIRE L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

## COSA DICE LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE

→ LE STRATEGIE DEVONO APPROFONDIRE

....

l'identificazione di meccanismi di integrazione e trasversalità delle politiche e degli interventi, anche attraverso il coinvolgimento dei diversi settori della pubblica amministrazione e la costruzione di reti tra istituzioni e con altri soggetti privati e del terzo settore

## L'INTEGRAZIONE COME REQUISITI DI EFFICACIA

Si richiede **integrazione e trasversalità tra le azioni proposte** intendendo un'azione combinata di più aspetti di policy che può determinare il rafforzamento degli impatti positivi di ciascun intervento e un'immagine unica e coordinata di quanto proposto.

L'integrazione può avvenire per **coesistenza di diverse policy in un ambito spaziale** (es. più azioni in un solo quartiere), **nello stesso lasso di tempo** (es. azioni sociali e di riqualificazione urbana), **con la partecipazione di diversi attori in modo coordinato per perseguire lo stesso obiettivo, utilizzando più risorse finanziarie in modo complementare** (es. FSE+, FESR e risorse autonome, pubbliche e private).

Queste forme di integrazione possono avvenire in modo singolo o contestuale ma nessuna può essere veramente efficace se si perde di vista la costruzione delle **sinergie tra interventi/azioni ossia la capacità di più interventi/azioni di rafforzare mutualmente i diversi impatti positivi perseguiti**. La compresenza di più interventi/azioni non è automaticamente "integrazione di policy" per la quale occorre un buon livello di consapevolezza e di capacità progettuale ed attuativa da parte del promotore pubblico, dei soggetti attuatori e dei beneficiari target finali.

# IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE

Cos'è?

**Il processo di implementazione o attuazione di una politica pubblica è la fase successiva all'approvazione di un provvedimento.**

È un processo che combina, in forme mutevoli, **componenti tecniche** (risorse, regole, strumenti di intervento) con **componenti sociali** (attori, culture organizzative, relazioni).

I contorni, la portata e gli obiettivi stessi di una politica vengono precisati ulteriormente nel corso dell'attuazione.

Per la buona riuscita della politica pubblica è necessaria una collaborazione tra tutti gli attori coinvolti in quanto l'attuazione stessa consiste in una **catena di azioni tra loro interconnesse**.

Pertanto, la principale difficoltà dell'attuazione di una politica pubblica riguarda **la complessità dell'azione congiunta** ovvero la difficoltà **di coordinare e orientare le azioni frammentate degli attori coinvolti**.

# STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE

## La logica dell'organizzazione e la logica del programma

**La struttura di implementazione corrisponde alla rete generata dagli attori che danno vita all'attuazione.**

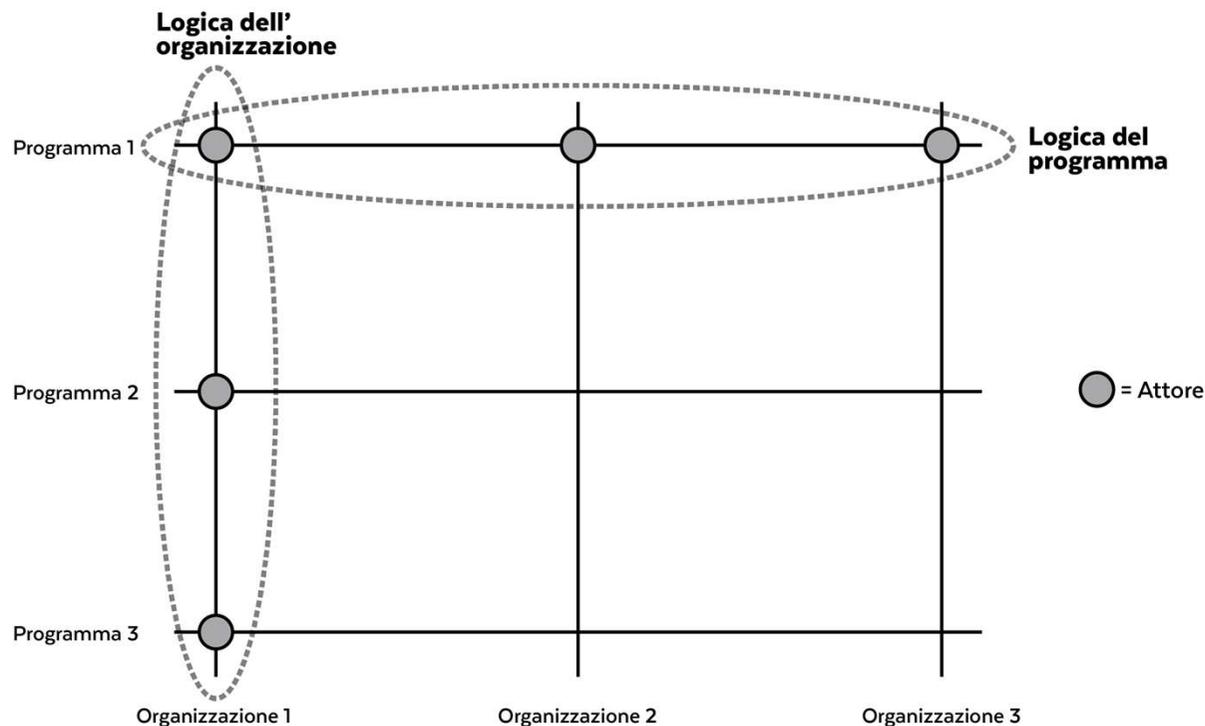
La chiave di volta per il funzionamento delle strutture di implementazione consiste nella coesistenza di due diverse logiche di azione: la logica dell'organizzazione e la logica del programma.

Le strutture di implementazione sono formate da attori appartenenti a più organizzazioni (Comune, Agenzia pubblica, Associazione privata ecc.). Ciascuna delle organizzazioni impegnate nella realizzazione di un programma pubblico è contemporaneamente impegnata in più programmi e ciascun programma è attuato con il contributo di più organizzazioni.

Pertanto, ciascun attore ha una doppia appartenenza: fa parte della struttura gerarchica della propria organizzazione, ma anche della struttura di implementazione del programma su cui sta lavorando.

# STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE

Il diagramma di Benny Hjern e David Porter (1981)



## Esempio:

Il funzionario comunale che si trova a cooperare con altri attori per la realizzazione di una riqualificazione urbana deve, allo stesso tempo, rappresentare le esigenze del Comune (*logica dell'organizzazione*) e portare a compimento uno specifico progetto (*logica del programma*).

## STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE

### Alcune considerazioni

La logica dell'organizzazione è espressione dell'organizzazione di appartenenza, risponde ad una struttura gerarchica e persegue i propri interessi prioritari soprattutto legati alle azioni materiali.

La logica del programma mette al centro il programma e ciò che è determinante per la sua buona riuscita, sviluppando rapporti tendenzialmente paritari e informali che sono decisivi per l'attuazione di azioni immateriali.

Quando la logica dell'organizzazione di uno o più attori è significativamente diversa o addirittura in contrasto con la logica del programma emergono soluzioni di compromesso o «giochi di contro-implementazione».

Il controllo del processo di attuazione che avviene attraverso la strategia denominata «prospettiva del *network management*» (Kichert, Kljin, Koppenjan 2000) richiede una cabina di regia intersettoriale e poliedrica in grado di rafforzare la logica del programma, ovvero ascoltare, mediare e motivare gli attori coinvolti, favorire l'individuazione dei problemi operativi e le possibili soluzioni, prevenire l'emergere di conflitti e arginare forme di tacita resistenza.



# COSTRUIRE LA CABINA DI REGIA

Fare rete con il terzo settore

2021  
2027

## **Esempio 1**

Progetto *Scuola diffusa* (Reggio Emilia)

Direzione e coordinamento:

Assessorato all'Educazione e Conoscenza

Altri Settori coinvolti:

Assessorato alla Mobilità

Altri soggetti / partners:

- Ufficio scolastico provinciale
- Dirigenti scolastici
- Ausl
- Officina Educativa
- Fondazione Reggio Children
- Centro Loris Malaguzzi
- Agenzia per la Mobilità

 **POLITECNICO**  
MILANO 1863

DIPARTIMENTO DI ARCHITETTURA  
E STUDI URBANI

# COSTRUIRE LA CABINA DI REGIA

Garantire il monitoraggio

2021  
2027

## **Esempio 2**

Progetto *Torino Mobility Lab* (Torino)

Direzione e coordinamento:

Assessorato alla Viabilità, Infrastrutture, Trasporti, Mobilità  
(in risposta ad un bando del Ministero dell'Ambiente)

Altri Settori coinvolti:

Assessorato Istruzione ed Edilizia Scolastica  
Circoscrizione 8 Comune di Torino

Altri soggetti / partners:

ATI: Agenzia per lo sviluppo locale San Salvario,  
Torino Urban Lab  
Solco Onlus  
Laboratorio Qualità Urbana e Partecipazione

[+ [monitoraggio del progetto](#)]

## COSTRUIRE LA CABINA DI REGIA

### Alcune considerazioni

- La cabina di regia è la principale struttura di *governance* ed implementazione della strategia ed è pertanto incaricata di individuare le forme, gli strumenti ed i soggetti più adeguati per la sua attuazione;
- La cabina interagisce direttamente o indirettamente con tutti i soggetti (attuatori o partners) coinvolti nella strategia, ed attua come principale interlocutore con e verso la cittadinanza e gli altri stakeholders;
- La cabina di regia può agire, inoltre, come strumento per consentire alle amministrazioni di conoscere e scambiare buone pratiche tra di esse e attivare pertanto forme di innovazione e co-produzione di conoscenza;
- La cabina di regia svolge, inoltre, un ruolo di continuità anche in una prospettiva di medio-lungo termine rispetto alla emersione e gestione di altre progettualità e possibilità di finanziamento
- La cabina di regia ha un ruolo essenziale nella definizione di strumenti di controllo, gestione e monitoraggio del programma

2021  
2027

## DUE QUESTIONI PER I COMUNI

- COME SI E' STRUTTURATA FINO AD ORA LA REGIA DEL PROGETTO? QUALI SETTORI DELL'AMMINISTRAZIONE HA COINVOLTO NELLA FASE DI DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE?
- COME FUNZIONERA' A REGIME LA STRUTTURA DI GESTIONE E IMPLEMENTAZIONE? COME SARA' ASSICURATA L'INTEGRAZIONE DELLE AZIONI? CHI NE GARANTIRA' IL MONITORAGGIO?