

2021
2027

Strutture di implementazione e gestione delle strategie

Gabriele Pasqui, Alice Buoli, Alberto Bortolotti
(DAStU, 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.

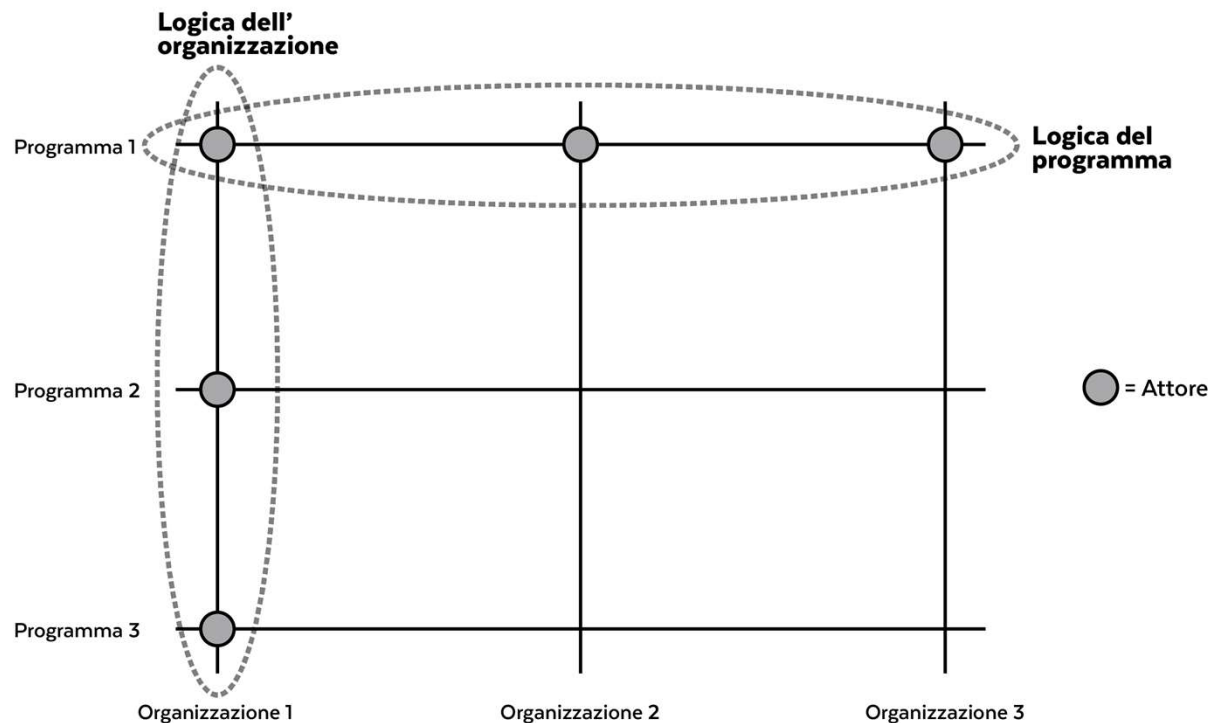
La chiave di volta per il funzionamento delle strutture di implementazione consiste nella coesistenza di due diverse logiche di azione: la logica dell'organizzazione e la logica del programma.

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.

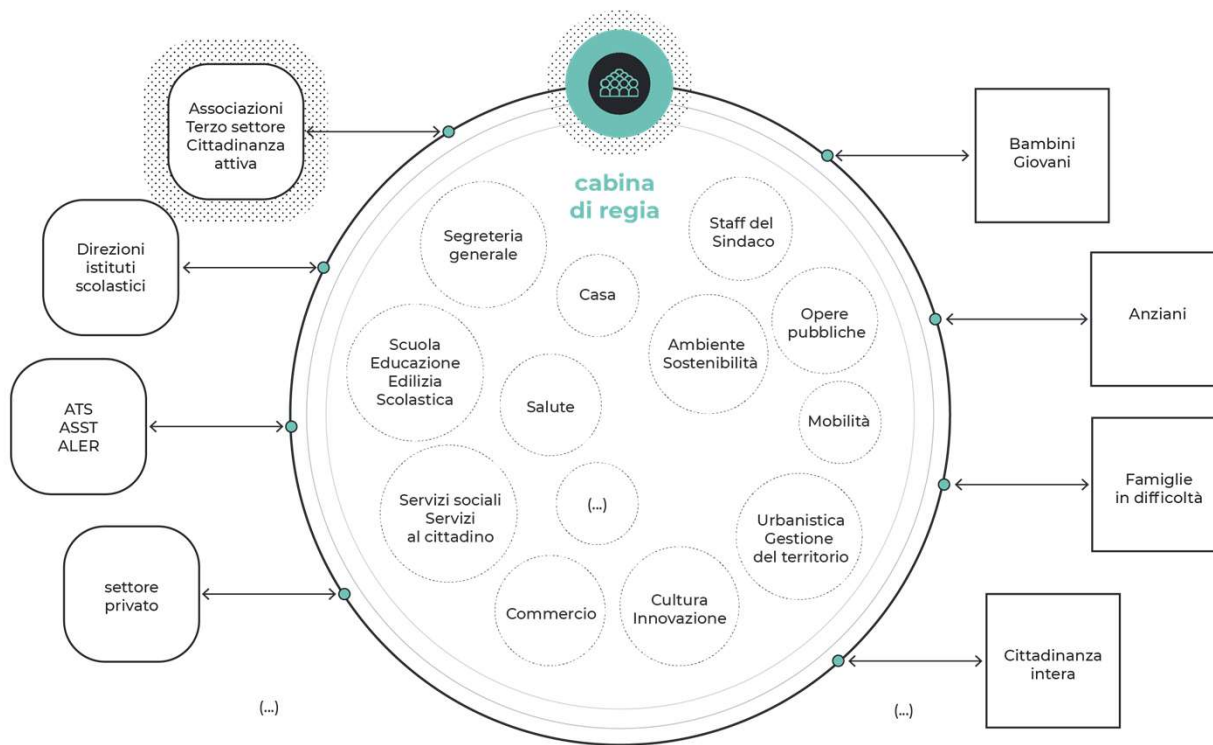
La logica del programma mette al centro il programma e ciò che è determinante per la sua buona riuscita, sviluppando rapporti tendenzialmente paritari e informali che sono decisivi per l'attuazione di azioni immateriali.

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

La struttura, le relazioni e i ruoli



ruoli

- Governance
- ◻
Partners
- ◻
Popolazioni target
- ◻
Monitoraggio

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?