

# Le precondizioni della Governance per la programmazione e progettazione integrata

*OPEN DAYS*

Trieste 30/09/2014

Alessandro Valenza



# Il percorso metodologico



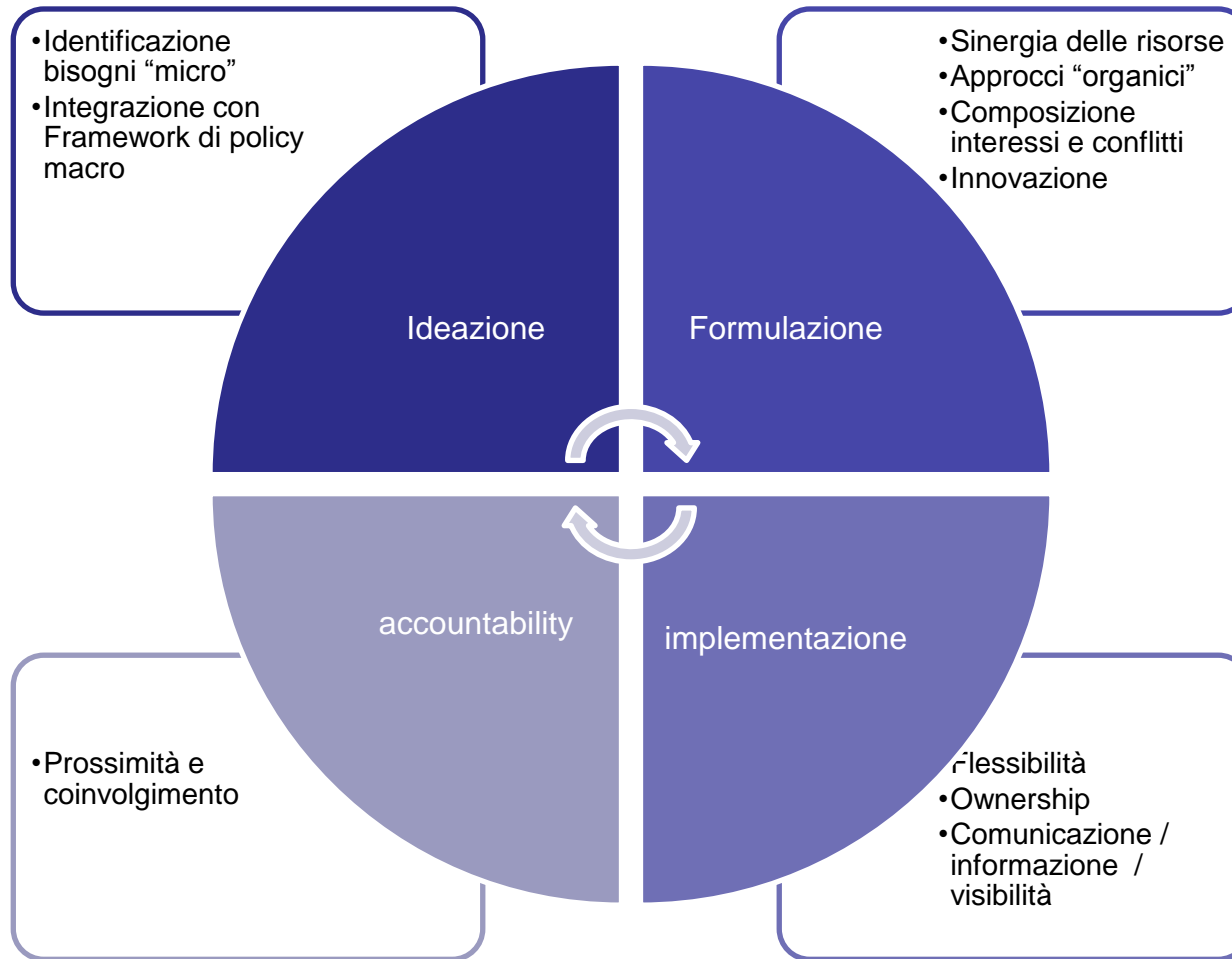
**TESI**



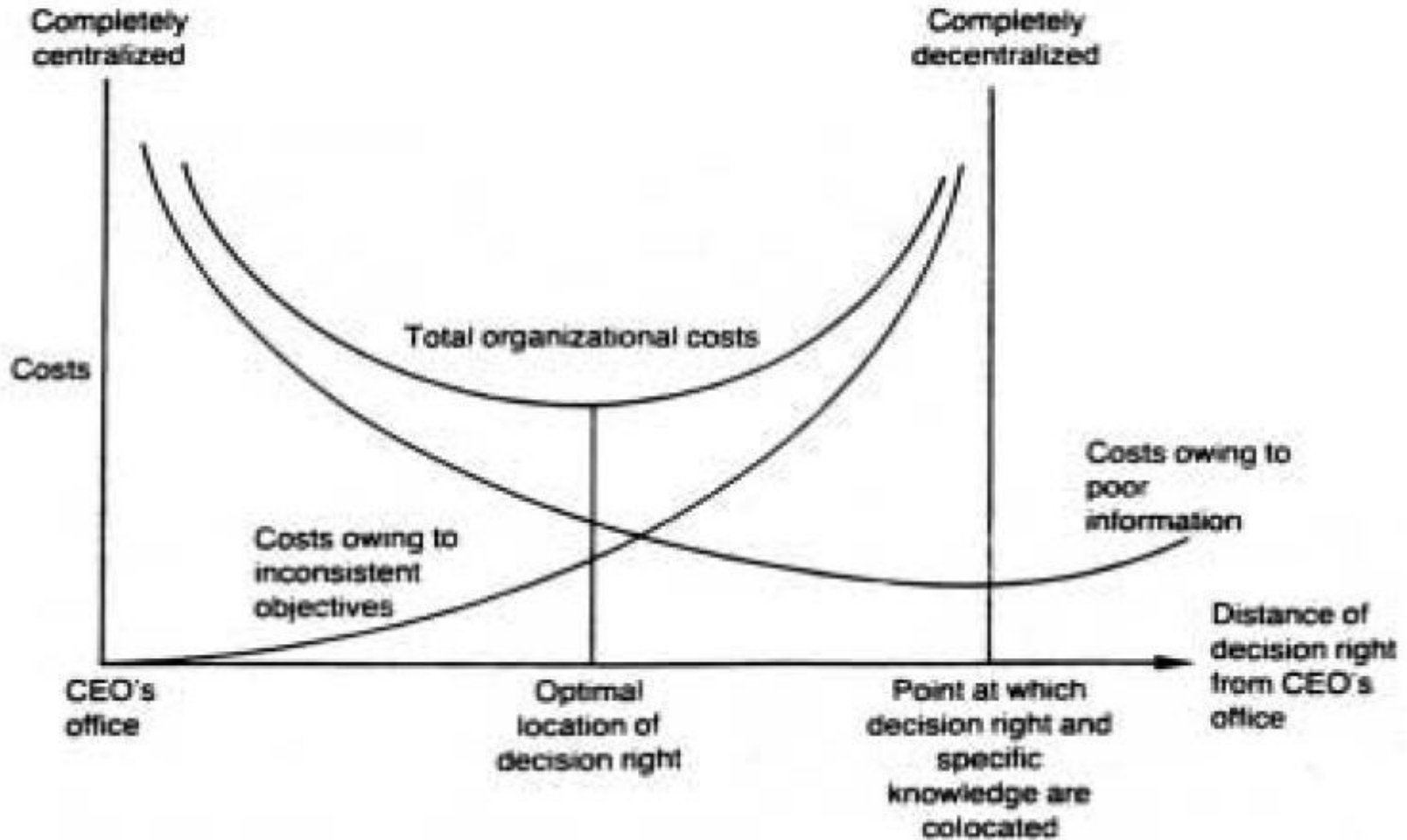
# Government Vs. Governance



# Valore aggiunto ( ipotesi) rispetto al ciclo della Policy



# Trade-off fra coerenza delle strategie di informazione



Fonte: Jensen e Meckling (1995), *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 8(2).

# **CASI DI STUDIO (PARTE INDUTTIVA)**

---

# CASI DI STUDIO: TIPOLOGIE

	<b>Piano</b>	<b>Progetto</b>
<b>Approccio Settoriale</b>	DITENAVE (distretto tecnologico della nautica)	Rete di impresa: Progetto LAK
<b>Approccio Territoriale</b>	GAL EUROLEADER GAL MONTAGNA LEADER GECT Gorizia	TRECOROLA

---



# Una matrice di analisi

<b>Struttura amministrativa istituzionale</b>	<b>Livello Coordinamento</b>	<b>Risorse</b>	<b>Ambito</b>	<b>Livello di policy</b>
	Verticale	Economiche	Territoriale	Progetto
	Orizzontale	Istituzionali	Settoriale	Programma
	Funzionale	Amministrative Gestionali	Misto	Piano
<b>Attuazione</b>	TEAM gestione	Strumenti	Ruolo Partnership	Natura Partnership
	Reclutamento	Formali	Informazione	Pubblica e/o
	Status	Informali	Consultazione	privata e/o
	Formazione	MIX	Concertazione	ONG
<b>Risultati</b>	Performance gestionale	Valore aggiunto	Asset sociali intangibili	Visibilità
	Efficacia	Qualità	Ownership	Politica
	Efficienza	Innovazione Sostenibilità	Competenze Reti	Sociale

# Le caratteristiche principali

	<b>TEAM gestione</b>	<b>Strumenti specifici</b>	<b>Ruoli nella Partnership</b>	<b>Natura Partnership</b>
<b>LAK</b>	Interno e dedicato al progetto	Knowledge management / Business Plan	DIFFERENZIATI	MISTA
<b>EUROLEADER</b>	Reclutato e dedicato al progetto	Strumenti di animazione territoriale	DIFFERENZIATI	MISTA
<b>MONTAGNA LEADER</b>	Reclutato e dedicato al progetto	Strumenti di animazione territoriale	DIFFERENZIATI	MISTA
<b>GECT</b>	Reclutato e dedicato al progetto	Strumenti di animazione territoriale	UNIFORMI	OMOGENEA
<b>TRECOROLA</b>	Esterno / interno e dedicato al progetto (per la gestione)	Seminari sul territorio	DIFFERENZIATI	MISTA

# Valore aggiunto

<b>LAK</b>	Effetti addizionali: alzato il livello della conoscenza dei soggetti e la loro capacità relazionale. Il risultato positivo è anche comprovato dal reciproco nuovo interesse collaborativo fra Università e imprese.
<b>GAL EUROLEADER</b>	Le reti costituite permettono di far dialogare il territorio e quindi di assicurare una visione che parta dai "bisogni".
<b>GAL MONTAGNA LEADER</b>	L'azione del GAL ha inciso in maniera decisiva sulla capacità dell'area di "fare sistema", (si veda in particolare la creazione del distretto del coltello).
<b>TRECOROLA</b>	Capacità di coinvolgere società civile e operatori economici per definire strategie efficaci di intervento. Trecorola porta una visione multisetoriale cercando di combinare le esigenze della pesca con quelle del turismo.
<b>TECT</b>	Il TECT alimenta attraverso i comitati la riflessione sulle esigenze del territorio, garantendo l'analisi dei bisogni attraverso un approccio bottom-up.

# **RACCOMANDAZIONI**

---

# Caratteristiche organizzative

	<b>TEAM gestione</b>	<b>Acquisizione nuove competenze/natura</b>	<b>Livello di trasferimento competenze</b>	<b>Strumenti specifici / trasferimento conoscenze/competenze</b>	<b>Ruoli nella/della Partnership</b>
<b>GAL</b>	Interno + personale "in prestito" in forza a Comunità Montane	Nuove competenze amm.ve - gestionali	Tra soci del Gal – soprattutto con Comunità Montane	Prev.te Learning by doing	Non ben identificati – eccessiva framm.ne ruoli
<b>FESR, Misura 1.1.b</b>	Interno e dedicato al progetto	Nuove competenze prev.te di natura tecnica	Tra partner	Prev.te occasioni "informali" riunioni/ incontri tecnici/ scambio e-mail	Differenziati e ben distribuiti
<b>ITALIA - SLOVENIA</b>	Interno Formato + Reclutamento ad hoc dedicato al progetto	Nuove competenze di natura tecnico-manageriale	Tra partner di stessa nazionalità	Seminari dedicati	Differenziati e ben distribuiti

# Effetti

	<b>Qualità/valore aggiunto</b>	<b>capitalizzazioni</b>	<b>asset intangibili</b>	<b>valore aggiunto interno /esterno</b>	<b>visibilità</b>
<b>GAL</b>	<b>Qualità</b>  (processi organizzativo-gestionali interni)	Rapporti più stretti e prolungati nel tempo con beneficiari pubblico-privati	Ownership/  Reti	Prevalentemente valore aggiunto esterno – miglioramento relazioni tra Gal e territorio ( sia beneficiari pubblici che privati)	Istituzionale
<b>FESR, Misura 1.1.b</b>	<b>Innovazione</b> (di prodotto)	Attraverso produzione di asset tangibili – certificazioni/marcature/ sviluppo nuovi prodotti	Competenze	Prevalentemente valore aggiunto interno–miglioramento aspetto relazionale tra partner	Prevalentemente commerciale
<b>ITALIA - SLOVENIA</b>	<b>Qualità</b>  (processi organizzativo gestionali interni)	Contributo conoscitivo in termini di needs assessment per prossimi Piani Strategici e di Investimento	Reti	Prevalentemente valore aggiunto interno – miglioramento aspetto relazionale tra partner	Istituzionale

# Tesi confermate (1)

- Il valore aggiunto della *governance* integrata risiede soprattutto nella **capacità di costruire capitale sociale in termini di nuove reti, conoscenze, competenze, innovazione e sinergie.**
- A partire dall'individuazione dei bisogni, nella maggioranza dei casi studiati, la *governance* integrata aiuta a individuare problemi comuni all'area o al settore sfruttando la vicinanza dei partner.
- Questo permette di individuare soluzioni innovative e modellate sulle reali necessità.

## Tesi confermate (2)

- Il maggiore valore aggiunto risiede però nella tipologia delle reti che contribuisce a costituire.
- Queste rappresentano ambiti di trasmissione delle conoscenze e di mutuo apprendimento, **spesso informali, e tra soggetti e organizzazioni accomunati dai medesimi fini e operanti negli stessi ambiti** (benché spesso il partenariato abbia natura formalmente diversa). Questa tipologia di relazioni è ascrivibile al concetto di comunità di pratica.



# Criticità

- La governance integrata non necessariamente è più efficace ( capacità di risolvere problemi “strutturali”) rispetto a strumenti tradizionali.
- La governance integrata non è più efficiente (impiego e sinergie delle risorse). Ha bisogno di risorse istituzionali, finanziarie e umane.
- Non necessariamente risolve conflitti (talvolta li amplifica)
- Quando non dispone di un quadro istituzionale ben identificato, la governance integrata può:
  - A) tradursi in un aggravio di oneri
  - B) non capitalizzare gli effetti intangibili

# 1) “HANDLE WITH CARE”

- La governance integrata andrebbe adottata solo quando:
  - il suo valore aggiunto è determinate, cioè quando gli asset intangibili sono preponderanti (capacità di sviluppo sul territorio/ innovazione).
  - Quando la problematica da risolvere ha una dimensione multipla (diversi territori/ settori/ funzioni)
  - Dal momento che la gestione amministrative rappresenta il rischio e la sfida maggiore, bisognerebbe utilizzare modalità conosciute e sperimentate che offrano esperienze a cui sia gli operatori regionali che territoriali possano riferirsi.

## 2) Condizioni ex ante: elementi “apicali”

- un quadro generale di definizione degli scopi, della missione e delle modalità di interrelazione con il *framework* istituzionale esistente (settoriale e/o territoriale),
- una precisa identificazione della strategia di lungo periodo, delle competenze/risorse necessarie e degli orizzonti temporali di riferimento;
- una cabina regionale che sia capace di definire il quadro descritto al punto sopra, depositaria di un mandato politico per negoziare con i settori e con i territori e munita di dotazioni finanziarie adeguate all’orizzonte di programmazione di riferimento;

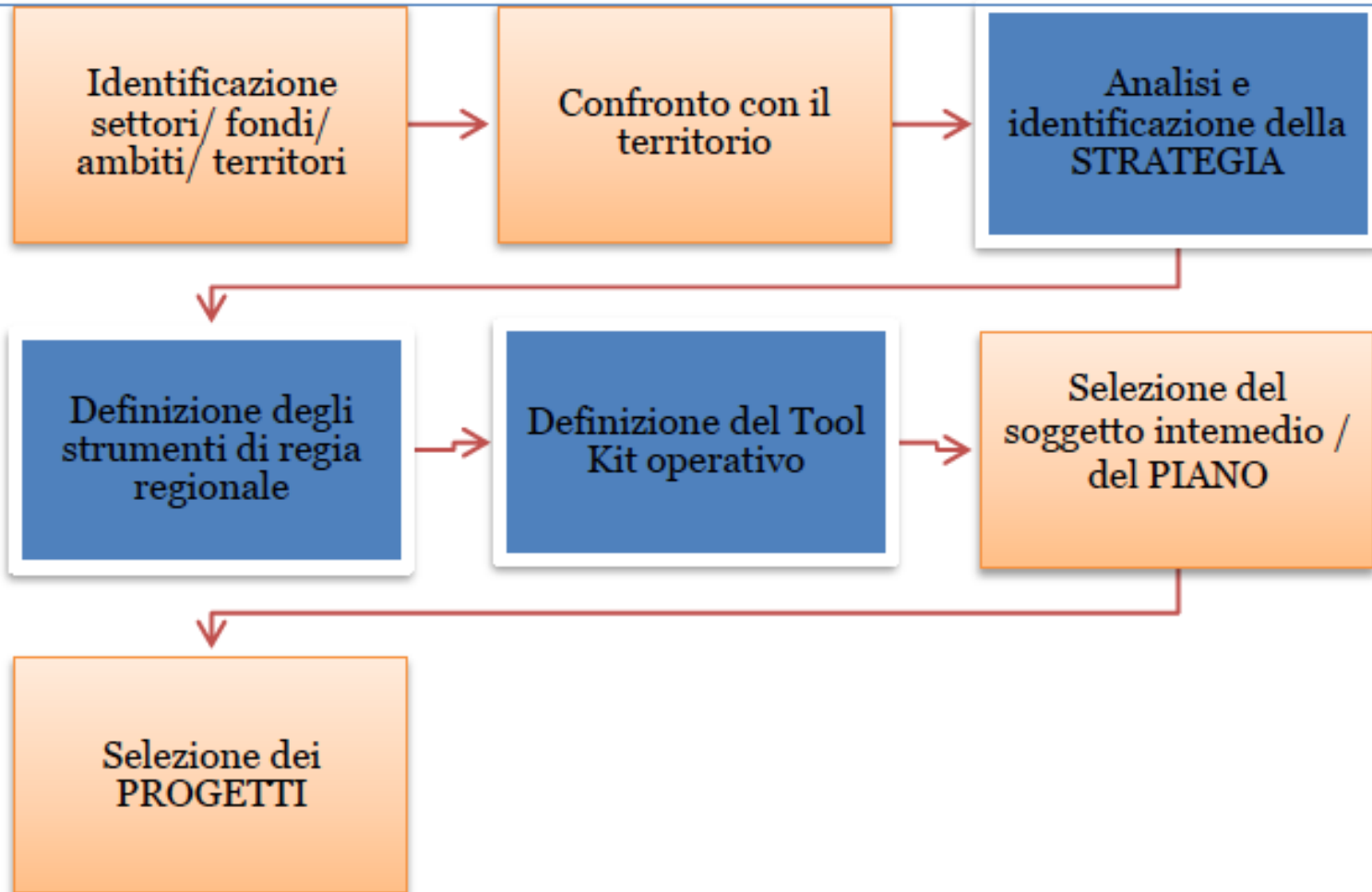
# Caratteristiche sul territorio

- dotazione dedicata di risorse umane sul territorio qualificate e stabili, capaci di gestire le mansioni tecnico-amministrative e di mediare fra i vari interessi dei territori e dei settori coinvolti;
- strumentazione tecnica e legislativa adeguata, che riesca a capitalizzare il lavoro fatto dal "basso" ma che si rapporti con il panorama nazionale ed europeo.

# Prospettiva 2014

- CLLD, ITI: opportunità e rischi
- Gli strumenti di cooperazione del FEASR
- La distinzione degli strumenti amministrativi da quelli di programmazione
- I processi di capitalizzazione e policy learning
- Comunità di pratica per le amministrazione: meno formazione e più sperimentazione (progetti europei)

# Le tappe proposte per la costruzione della *governance* integrata 2014



# Indicatori specifici di governance

	Indicatore	Unità di misura	Fonte
POR FESR	<i>Prodotti "ready to market", frutto di progettazione integrata nell'ambito di progetti RIS</i>	Numero	Sistema di monitoraggio
POR FESR /PSR	<i>Risorse aggiuntive attivate da Progetti di integrazione urbana / rurale</i>	Euro	Indagine "ex post" sui progetti
POR FESR /PSR	<i>Partner (per tipologia) coinvolti nei progetti</i>	N.	Indagine "ex post" sui progetti
POR FESR/ PSR	<i>Incremento delle competenze e capacità nuove acquisite</i>	(soddisfazione percepita)	Indagine "ex post" sui progetti
POR FESR/ PSR	<i>Nuovi servizi erogati alla popolazione nell'ambito della programmazione - progettazione integrata</i>	N.	Sistema di monitoraggio
POR FESR/ PSR	<i>Incremento della popolazione coperta da nuovi servizi erogati alla popolazione nell'ambito della programmazione - progettazione integrata</i>	%	Indagine "ex post" sui progetti
POR FESR/ PSR	<i>Eventi di concertazione - consultazione con gli stakeholder</i>	N.	Sistema di monitoraggio
PO ITA-SLO	<i>Progetti che hanno portato alla definizione congiunta di protocolli o accordi istituzionali relativi alla gestione congiunta del territorio</i>	N.	Sistema di monitoraggio
PO ITA-SLO	<i>Servizi/ prodotti innovativi sviluppati e operativi derivanti da progetti CTE</i>	N.	Indagine "ex post" sui progetti
PO ITA-SLO	<i>Numero di soggetti, tra cui decisori, coinvolti nelle attività di capitalizzazione dei risultati</i>	N.	Sistema di monitoraggio