

Le precondizioni della Governance per la programmazione e progettazione integrata

OPEN DAYS

Trieste 30/09/2014

Alessandro Valenza



Il percorso metodologico



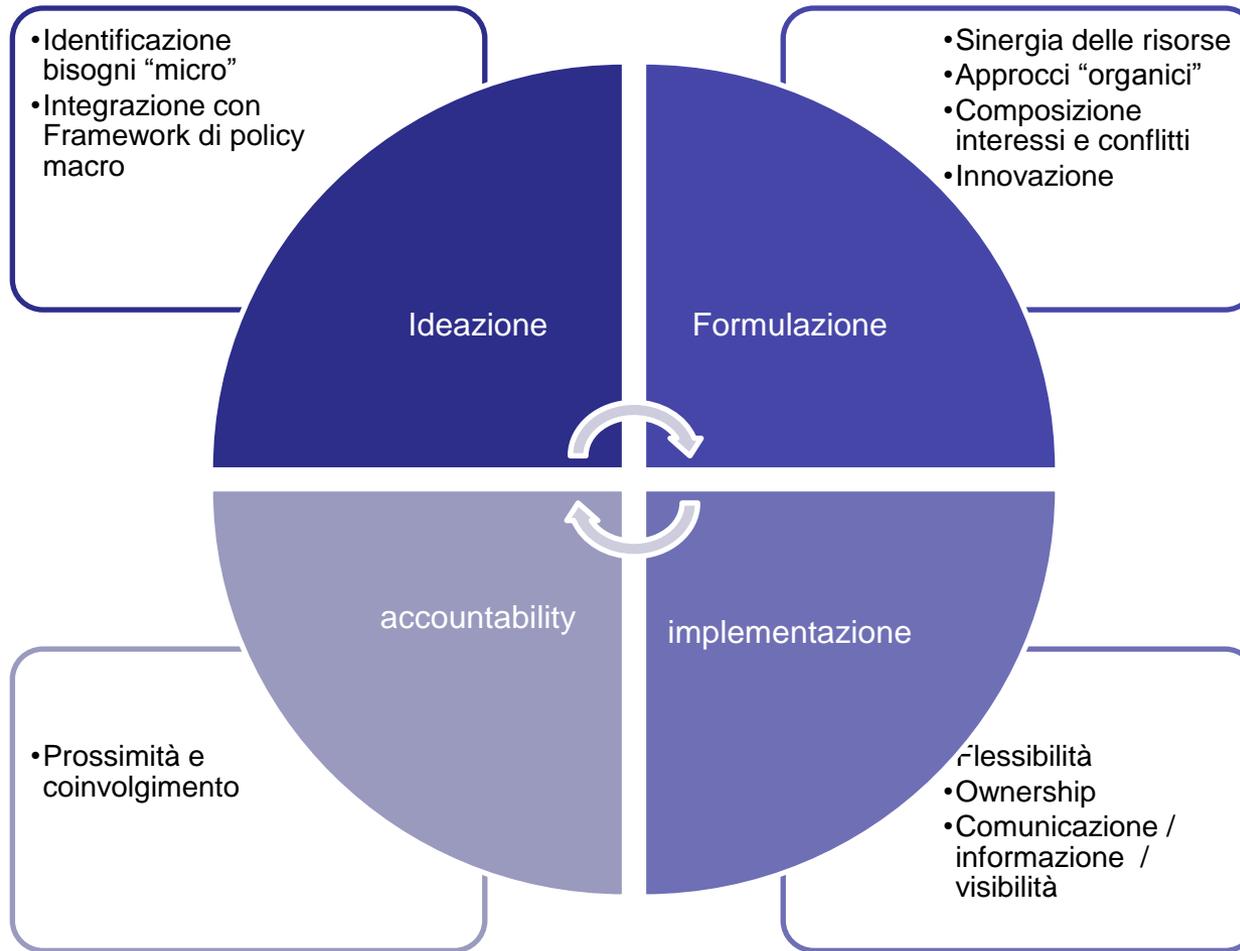
TESI



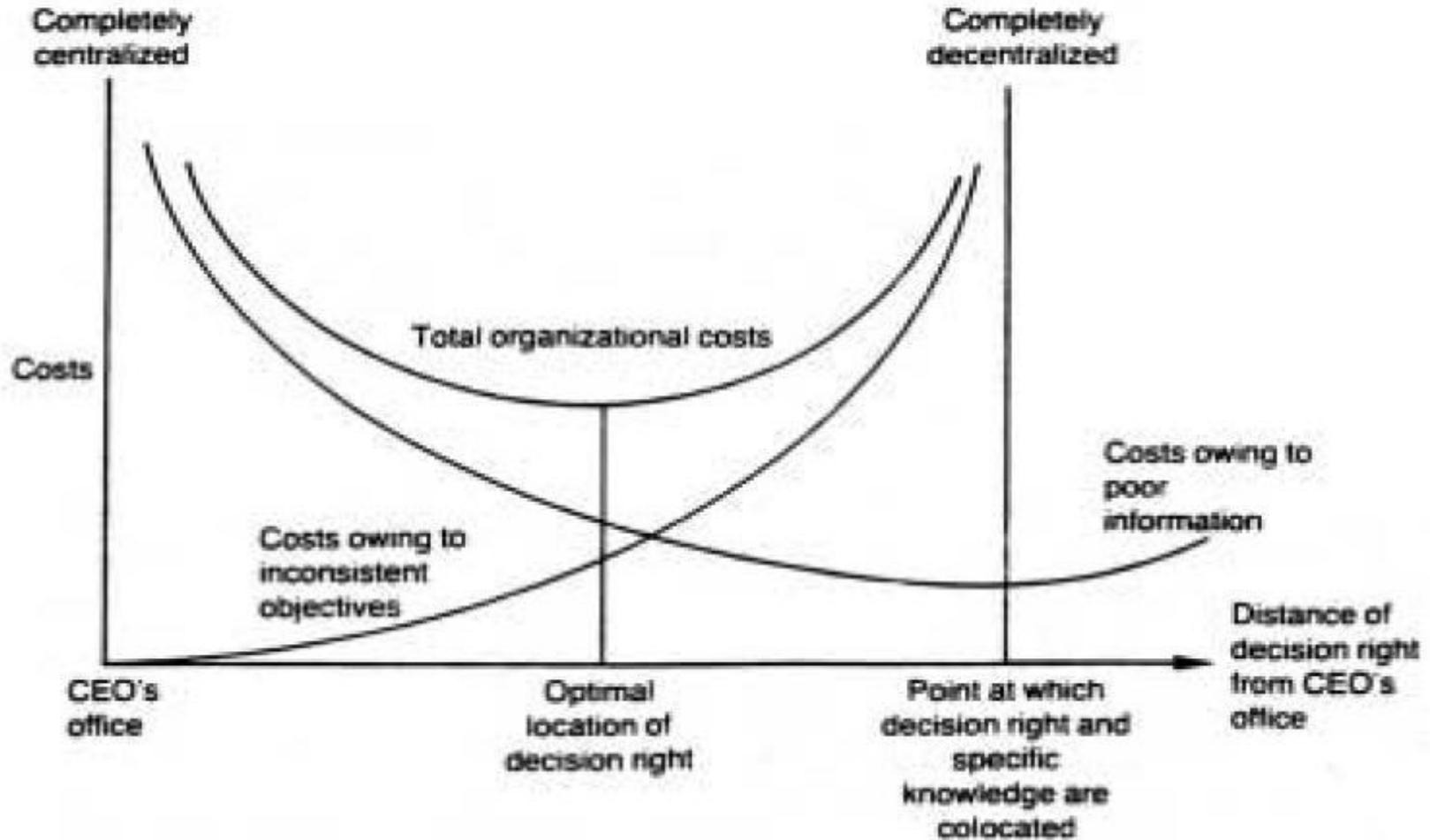
Government Vs. Governance



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

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

Una matrice di analisi

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

Le caratteristiche principali

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

Valore aggiunto

LAK	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.
GAL EUROLEADER	Le reti costituite permettono di far dialogare il territorio e quindi di assicurare una visione che parta dai "bisogni".
GAL MONTAGNA LEADER	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).
TRECOROLA	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.
TECT	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

	TEAM gestione	Acquisizione nuove competenze/natura	Livello di trasferimento competenze	Strumenti specifici / trasferimento conoscenze/competenze	Ruoli nella/della Partnership
GAL	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
FESR, Misura 1.1.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
ITALIA - SLOVENIA	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

	Qualità/valore aggiunto	capitalizzazioni	asset intangibili	valore aggiunto interno /esterno	visibilità
GAL	Qualità (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
FESR, Misura 1.1.b	Innovazione (di prodotto)	Attraverso produzione di asset tangibili – certificazioni/marcature/ sviluppo nuovi prodotti	Competenze	Prevalentemente valore aggiunto interno–miglioramento aspetto relazionale tra partner	Prevalentemente commerciale
ITALIA - SLOVENIA	Qualità (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;

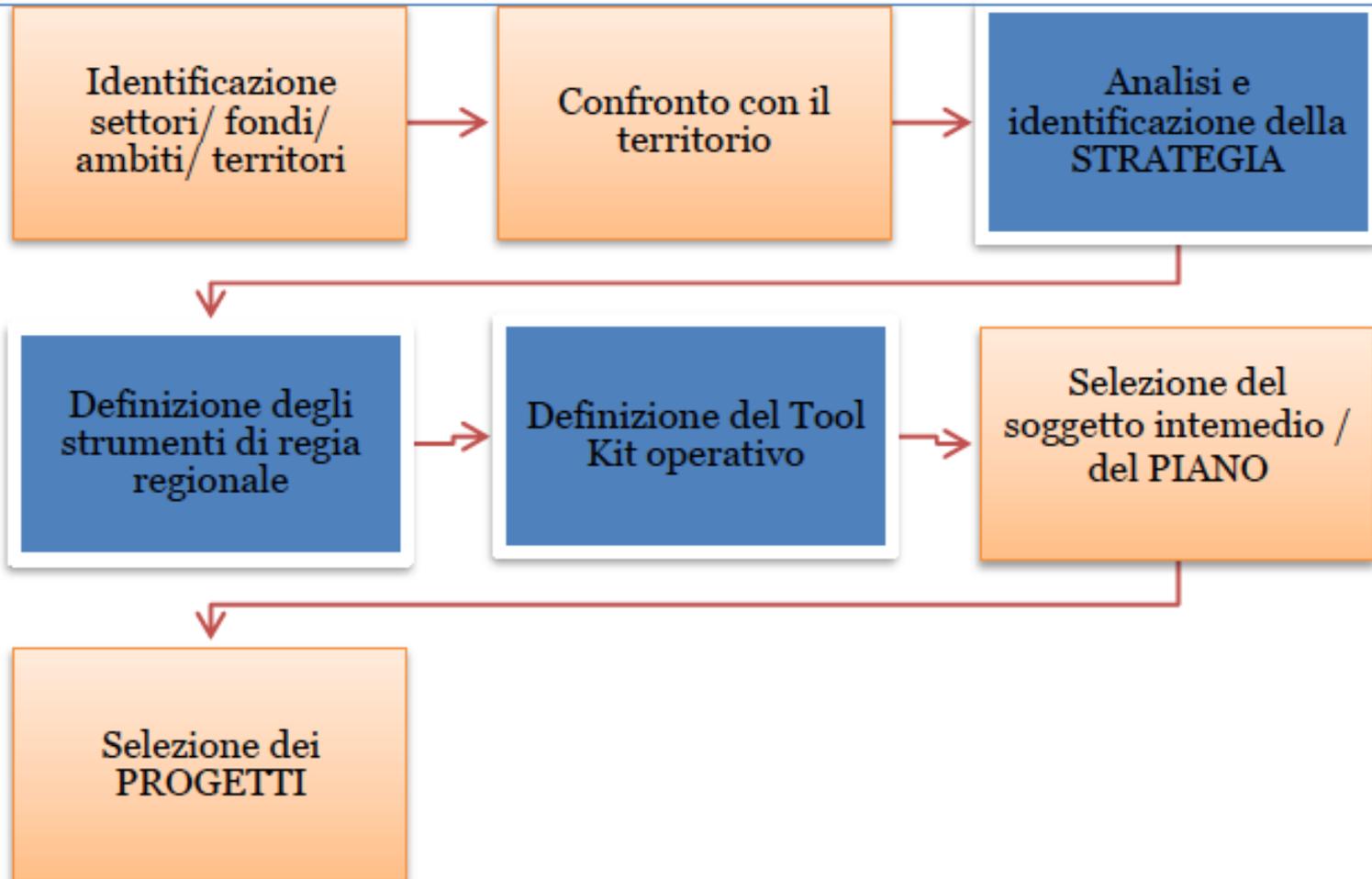
Caratteristiche sul territorio

- 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