



**"CITTA' METROPOLITANE
quali fattori abilitanti per agire
dentro uno scenario di
cambiamento istituzionale,
amministrativo ed organizzativo?"**

Le PA dispongono di risorse adeguate?

Tutte le PA sono impegnate in tentativi di riforma e interventi di innovazione

- **Per attuare prescrizioni normative**
- **Per affrontare cambiamenti di scenario:** modifiche del quadro istituzionale; nuove esigenze del policy making; complessità del sistema degli attori pubblici e privati; riduzione delle risorse finanziarie; nuovi bisogni sociali ed economici

Quali sono (o dovrebbero essere) i fattori abilitanti?

Il gap dell'implementazione

- Carattere eminentemente legislativo delle riforme (Top Down inadeguato)
- Deficit di efficienza e produttività
- Scarso investimento nel management dei processi– inerzia sistemica e sovraccarico di adempimenti e procedure

ANCHE SE alle PA si richiedono attitudini e capacità in grado di facilitare/interpretare il cambiamento

(GAP tra le aspettative sociali e il concreto investimento politico-amministrativo)

Innovare il capitale sociale delle PA

Per soddisfare le aspettative le PA dovrebbero **possedere/sviluppare una continua tensione all'innovazione:**

- nella modalità di erogazione dei servizi, sempre meno a gestione diretta
- nei processi operativi per un miglior presidio delle politiche pubbliche
- negli interventi a sostegno del sistema economico e sociale in cui operano.

L' Innovazione – il progressivo adeguamento e rafforzamento delle capacità operative – è una delle principali componenti del valore pubblico prodotto , insieme alla legittimazione dell'azione pubblica ed al valore generato per il sistema socio-economico

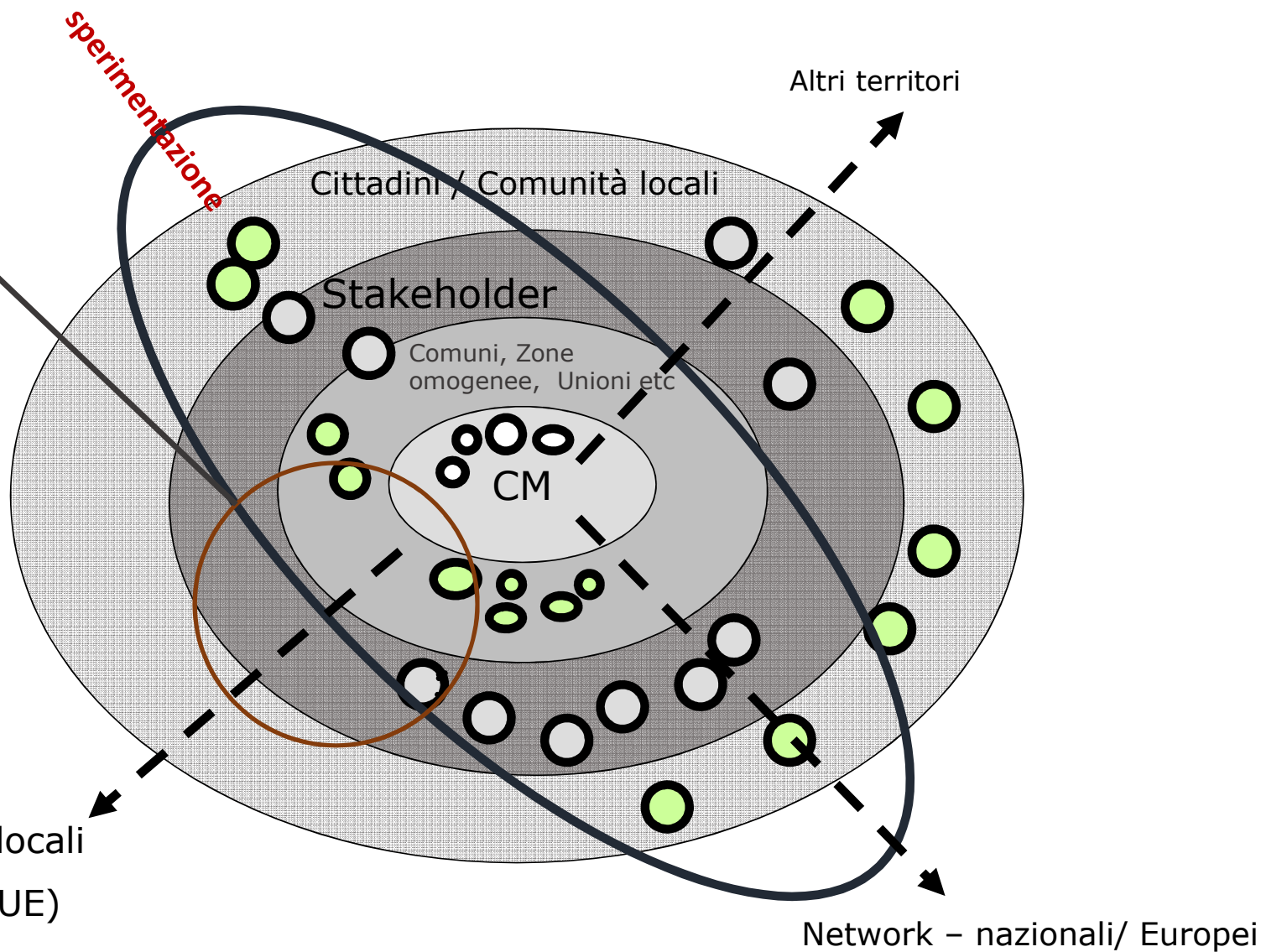
Per attuare il cambiamento la PA deve trasformare se stessa, adottando una visione organica che superi le barriere istituzionali ed i confini territoriali.

- Trasformandosi da amministratore a regista di processi di governance
- Integrando le sue competenze all'interno
- Superando la verticalità e la settorialità delle competenze
- Promuovendo la cooperazione, la collaborazione e tutelando la responsabilità decisionale
- Investendo risorse umane ed economiche nei PROCESSI PRIMA ANCORA CHE NELLE PROCEDURE
- MA garantendo la trasparenza e la legittimità amministrativa delle procedure per accompagnare i processi
- Valorizzando il suo capitale intellettuale (umano, organizzativo, relazionale)
- Creando condizioni di contesto favorevoli per la progettazione, l'attuazione e il sostegno degli interventi di cambiamento organizzativo e di miglioramento operativo

...agire in un contesto borderless...

La città capoluogo

- Conflitto o cooperazione
- Legittimazione della CM nel diventare player strategico
- Complementarietà o sovrapposizione
- Relazione con la multiformità della politica, delle visioni, degli interessi



Altri territori

Istituzioni sovra-locali
(Regione, Stato, UE)

Network - nazionali/ Europei

Le sfide ed il contesto borderless

« Come costruire un'agglomerazione territoriale competitiva e coesa »

- ✓ passaggio da una concezione tradizionale del ruolo della PA, **definita dai soggetti pubblici , centrata sul territorio, regolativa e normativa**
- ✓ ad una **Strategia** che privilegia una dinamica di sviluppo globale e integrato a partire dai progetti, dalle vocazioni territoriali, dalle risorse locali, dal patrimonio intellettuale della PA



La « messa in valore » dei territori

NUOVE FUNZIONI E NUOVI COMPITI....

- per l'impossibilità, per gli attori pubblici che agiscono in ordine sparso – di risolvere i problemi territoriali complessi. (Libro Bianco sulla Governance, Commissione Europea)

-agire di concerto per trovare soluzioni ed accrescere il valore pubblico prodotto, a vantaggio del sistema locale

- migliorare l'efficacia e accrescere la legittimità delle politiche messe in campo

Si tratta di.....

processi faticosi, conflittuali, che delocalizzano il potere decisionale

- ✓ **CHE HANNO BISOGNO DI TEMPO** — il tempo deve essere definito, pianificato e contrattato
- ✓ **CHE COSTANO** — non solo in termini economici, ma anche in termini di perdita di visibilità, identità, libertà per ciascun attore
- ✓ **che HANNO BISOGNO DI MOTIVAZIONI E COMPETENZE COLABORATIVE** — è indispensabile che ci sia motivazione ed interesse. **DEVONO ESSERE PERCEPITI COME UTILI.** Necessitano di competenze relazionali e non solo tecniche (mediazione, ascolto)
- ✓ **HA BISOGNO DI LEADER O DI MANAGER?**

1. Chiarire le funzioni e le competenze

	FUNZIONI	COMPETENZE NECESSARIE
Le istituzioni pubbliche	<ul style="list-style-type: none">- coordinare e governare i processi decisionali- assumersi la responsabilità delle scelte- Decidere- Fornire gli strumenti (risorse economiche, umane, organizzative)- Sostenere- istruire pratiche, modalità, procedure- Investire- negoziare	<ul style="list-style-type: none">-Strategia di sviluppo complesso- gestione delle competenze- coinvolgimento e formazione di politiche pubbliche coerenti- Ascolto delle dinamiche- valutazione degli output/outcome

Mobilizzare la governance

PER LE CM SI TRATTA DI GOVERNANCE MULTILIVELLO CHE DEVE ESSERE ORGANIZZATA E CONTINUAMENTE ALIMENTATA

	FUNZIONI	COMPETENZE NECESSARIE
GLI STAKEHOLDER (organizzazioni di rappresentanza, terzo settore, associazionismo, privati profit, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere - Stimolare - Assistere - condurre - Cooperare - investire - coprogettare / negoziare 	<ul style="list-style-type: none"> - conoscenza del territorio e dei suoi bisogni - management territoriale - cultura di progetto - cultura di impresa - energie partecipative

Mobilizzare la partnership

	FUNZIONI	COMPETENZE NECESSARIE
I promotori di progetti (individuali e collettivi)	<ul style="list-style-type: none"> - Impegnarsi - Progettare - Realizzare - Gestire - rafforzarsi - investire 	<ul style="list-style-type: none"> -formazione qualificata -Cultura imprenditoriale - competenza specifica e tecniche -Cultura di progetto

Mobilitare gli interessi

	FUNZIONI	COMPETENZE NECESSARIE
--	-----------------	----------------------------------

Le forme organizzate / spontanee della comunità locale	<ul style="list-style-type: none"> - Riflettere - proporre - Affiancare - Coinvolgere - crescere - valutare 	<ul style="list-style-type: none"> - Creatività - sensibilizzazione - cittadinanza attiva - Assunzione di responsabilità civica - disponibilità
---	---	--

Mobilizzare la partecipazione

	FUNZIONI	COMPETENZE NECESSARIE
L'assistenza tecnica	<ul style="list-style-type: none"> - Animare - trasmettere - organizzare - rivedere e adattare - ingegnerizzare 	<ul style="list-style-type: none"> - Management territoriale - Competenze tecniche

Mobilitare le competenze

La sperimentazione di forme associate – elementi trasversali

✓ **condividere la visione e organizzare il lavoro interno**

- ✓ Quali conferimenti di funzioni? Quali relazioni funzionali tra i vari livelli istituzionali ? (CM, Unioni, Comuni, Consorzi etc.)
- ✓ Quale ruolo e quali rapporti tra i vari livelli di governance istituzionale? (Ufficio di Presidenza, Conferenza Metropolitana, Zone omogenee e unioni etc.)
- ✓ Quali competenze devono essere coinvolte? (politiche, tecniche, amministrative) e quali assetti organizzativi e responsabilità decisionali?
- ✓ è chiara a tutti l'idea della sperimentazione, è condivisa, risponde ad un bisogno?
- ✓ quale lavoro (in che tempi, con quali mansioni, con quali scadenze) si richiede agli altri? Quale investimento organizzativo , amministrativo, economico-finanziario si richiede loro?
- ✓ sono tutti consapevoli di cosa ci si aspetta da loro?

CHI e COME si fa?



INTERISTITUZIONALITÀ e INTERSETTORIALITÀ

- Nel merito/ contenuto
- Nello sviluppo delle azioni
- Nella complementarità
 - Nelle priorità
- nelle modalità operative e amministrative

Competenze:

- dirigenziali/ decisionali
- di contenuto
- tecnico – amministrative
- Organizzative - esecutive

GESTIONE ASSOCIATA – PROPOSTE DI SPERIMENTAZIONE DELLE CM (xCluster)

PIANIFICAZIONE STRATEGICA – MARKETING TERRITORIALE/turismo – ATTRAZIONE RISORSE EXTRA-BILANCIO (COMUNITARIE, NAZIONALI ETC.)/ Ufficio Europa (COORDINAMENTO)

Firenze – innovazione dei servizi turistici (integrazione dati e info)
Genova – GS del portale FuoriGenova X marketing territoriale
Messina – Ufficio Europa
Milano – Ufficio Europa
Palermo – Agenzia di PSM, progettazione e fundraising
Roma Capitale (2) – modello organizzativo per co-pianificazione territoriale
Napoli (2) – Ufficio PSM

ATTIVAZIONE STAKHOLDER/PARTECIPAZIONE IN FUNZIONE DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA (PROCESSO)

Bari – processi di GS/ coinvolgimento Istituzioni e società civile
Messina (2) – Comunità di Pratiche
Napoli (1) – Ufficio partecipazione popolare

FUNZIONI DI SERVIZIO/ CONFERIMENTO FUNZIONI ED OMOGENEITÀ AMM.VA E ORG.VA AI COMUNI DELLA CM

Bologna – la CM a servizio delle Unioni
Reggio Calabria – promozione del modello organizzativo delle Unioni
Roma Capitale – individuazione zone omogenee
Torino – attività di committenza (art.9§2 – DI 66/2014)
Venezia – Rete metropolitana ambientale e servizi alle Polizie locali
Napoli (3) – attività di committenza

Il Network svilupperà scambio di buone prassi, accompagnamento alla sperimentazione, valorizzazione delle competenze, individuazione dei nodi critici e delle potenzialità

A cosa servirà il network?



«Il Torneo Tre Maghi serve a cooperare, a scambiare esperienze, ad imparare dalle magie degli altri.... Insomma, a diventare amici»

Hermione Granger, Harry Potter e i calice di fuoco