

**Domani
inizia oggi.**

**AGENDA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE
DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO
E DEL SUO TERRITORIO**



Conoscere il territorio attraverso le reti

**Un contributo per la governance dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile
della Città metropolitana e del suo territorio**

Novembre 2024

A cura di

Claudia Galetto
Ludovica Lella
Stefania Tron

Autori vari





Indice

Credits.....	3
Introduzione	5
BOX - Attuare l'Agenda per lo Sviluppo sostenibile: <i>governance</i> e reti nella Città metropolitana di Torino	7
1. LA RICERCA.....	9
1.1 Le ipotesi di ricerca	9
1.2 Il percorso	11
2. L'INFRASTRUTTURA SOCIO-ORGANIZZATIVA TERRITORIALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. LE GEOGRAFIE	13
2.1 Conoscere le reti della Città metropolitana	13
2.2 La rappresentazione delle reti in relazione all'Agenda metropolitana.....	18
3. LE RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE.....	25
3.1 La selezione di cinque casi-studio.....	25
Schede descrittive dei cinque casi-studio	30
3.2 La metodologia.....	35
3.2.1 La scelta metodologica.....	35
3.2.2 I colloqui e i focus group	36
3.2.3 Il modello di analisi	37
3.2.4 Colloqui, focus group e la costruzione delle chiavi descrittive.....	38
3.3 I risultati.....	39
3.3.1 Gli esiti delle analisi	39
3.3.2 Questioni aperte da approfondire	45
3.4 La Multilevel Network <i>Governance</i>	46
4. LETTURE DEI RISULTATI DELLA RICERCA.....	55
Il punto di vista di ANCI Piemonte.	55
Il punto di vista di UNCEM Piemonte.....	57
Il punto di vista di Confservizi Piemonte Valle d'Aosta.	58
INSERTO - Dialogo sul tema della <i>governance</i> per lo sviluppo sostenibile in Piemonte.....	60
5. DOMANI INIZIA OGGI.....	63
6. ALLEGATI.....	65
6.1 Il questionario	65
6.2 Le 112 reti rilevate.....	66
7. BIBLIOGRAFIA	69



Credits

Rapporto a cura di

C. Galetto, L. Lella, S. Tron – IRES Piemonte

Autori

Introduzione: C. Galetto

BOX: Attuare l'Agenda per lo Sviluppo sostenibile: governance e reti nella Città metropolitana di Torino - V. Veglia, C. Coffano

Cap. 1 LA RICERCA – Par. 1.1 Le ipotesi di ricerca: C. Galetto; *Par. 1.2 Il percorso:* L. Lella

Cap. 2 L'INFRASTRUTTURA SOCIO-ORGANIZZATIVA TERRITORIALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. LE GEOGRAFIE: L. Lella

Cap. 3 LE RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE - Par. 3.1 La selezione di cinque casi-studio: K. Caiazza, C. Galetto e L. Lella; *Par. 3.2 La metodologia:* C. Galetto; *Par. 3.3 I risultati:* C. Galetto; *Par. 3.4 La Multilevel Network Governance:* M. Bogetti

Cap. 4 LETTURE DEI RISULTATI DELLA RICERCA - Il punto di vista di ANCI Piemonte: M. Orlando; *Il punto di vista di UNCEM Piemonte:* R. Colombero; *Il punto di vista di Confservizi Piemonte e Valle d'Aosta:* S. Baraggioli

INSERTO - Dialogo sul tema della governance in Piemonte per lo sviluppo sostenibile: J. Chiara, C. Galetto

DOMANI INIZIA OGGI: C. Galetto

Cartografia

L. Lella - IRES Piemonte

Editing

S. Tron – IRES Piemonte

Grafica

Housedada srl

Novembre 2024 - @IRES Piemonte

LA RICERCA

GRUPPO DI RICERCA:

IRES Piemonte: K. Caiazza, C. Galetto, L. Lella, F. Talamini, S. Tron

SAA-School of Management – Università degli Studi di Torino: M. Bogetti

INDIRIZZO, COORDINAMENTO E GESTIONE:

Città metropolitana di Torino: C. Coffano, F. Di Ciccio, F. Pizzimenti, A. Stella, V. Veglia

RILEVAZIONE DELLE RETI

Rilevazione delle reti tramite questionario:

K. Caiazza, L. Lella, F. Talamini - IRES Piemonte.

Interviste a stakeholders:

S. De Nigris, E. Porro – Regione Piemonte; A. Fortunato - Città Metropolitana di Torino; G. Monetti, F. Ludovico - Fondazione ITS Energia Piemonte; E. Nada, S. Tresso – Nova Coop.

Conduzione interviste: K. Caiazza - IRES Piemonte.



ANALISI DEI CASI-STUDIO

Analisi questionari e definizione dei criteri per la selezione dei casi-studio

C. Galetto, K. Caiazza, L. Lella e S. Tron - IRES Piemonte; M. Bogetti – SAA; F. Di Ciccio, F. Pizzimenti, A. Stella, V. Veglia – Città metropolitana di Torino.

Progettazione e conduzione colloqui e focus group

C. Galetto, K. Caiazza e S. Tron - IRES Piemonte e M. Bogetti – SAA; F. Di Ciccio, F. Pizzimenti, A. Stella e V. Veglia; G. Betta e L. Colombari - Città metropolitana di Torino.

Partecipanti ai colloqui e focus group

Green Community Sinergie in Canavese: M. Balagna, M. Bonatto e A. Brasso - Unione Montana Valli Orco e Soana (*colloquio*); A. Aschieri - Ente Gestione Sacri Monti, M. Balagna, M. Bonatto e A. Brasso - UM Valli Orco e Soana, E. D. Caretto - Comune di Castelnuovo Nigra, F. Cargnello - Comune di Borgiallo, W. Cavaletto - Comune di Cuorgnè, G. Magrini - GAL Valli del Canavese, V. Martino - Comune di Rivara, P. Mazza – UM Valle Sacra - Consigliere metropolitano, P. Obert - UM Alto Canavese, R. P. Perino - UM Val Gallenca, V. Peruzzo - Ente Parco nazionale Gran Paradiso, P. Trucano - Comune di Chiesanuova (*focus group*).

G.A.L. Escartons e Valli Valdesi: S. Gardiol – GAL Escartons e Valli Valdesi (*colloquio*); S. Fumagalli – Coldiretti, S. Gardiol - GAL EVV, A. Neve - Fondazione Malva Arnaldi, L. Veltri - Qesite srl (*focus group*).

Il Distretto del Cibo Chierese-Carmagnolese: D. Murgese – Seacoop, R. Ghio – Comune di Santena e Città metropolitana di Torino (*colloquio*); C. Cominotti – consulente di sviluppo locale, E. Comollo – Comune di Chieri, E. Tosco - FACO Frutticoltori Associati Ciliegie di Pecetto, E. Quattrer - Seacoop (*focus group*).

Contratto di Fiume del Bacino del Torrente Pellice: G. Betta e L. Colombari - Città metropolitana di Torino (*colloquio*); M. Baltieri - Associazione Atai, G. Betta, L. Colombari e P. Loconte - Città metropolitana di Torino, E. Danna - Associazione Cif, G. Marchisone - Comune di Volvera, C. Silvestro - Regione Piemonte (*focus group*).

Contratto di Fiume del Torrente Chisola e suoi affluenti: F. D'Onofrio e J. Loreti – Comune di Volvera (*colloquio*); M. C. Bennardo - UTC Comune di None, G. Canavesio - Consorzio "Rio Torto", C. Danna - Comune di Volvera, L. Di Viesto - A Giò Torino, J. Loreti - Comune di Volvera, M. Quaglia - Corintea, G. Rolle - Consorzio "Chisola Lemina", I. Tassone - Protezione Civile (*focus group*).

Contributi di analisi

Il punto di vista delle reti territoriali: M. Orlando - ANCI Piemonte, M. Balagna - Green Community Sinergie in Canavese, G. Betta - Contratto di Fiume del Bacino del Torrente Pellice, F. D'Onofrio - Contratto di Fiume del Torrente Chisola e suoi affluenti, S. Gardiol - GAL Escartons e Valli Valdesi, D. Murgese - Il Distretto del Cibo Chierese-Carmagnolese.

Il punto di vista metro-montano: R. Colombero - UNCEM Piemonte.

Il punto di vista del sistema delle utilities: S. Baraggioli - Confservizi Piemonte.



Introduzione

Questo contributo riporta gli esiti della ricerca condotta da IRES Piemonte in collaborazione con la SAA-School of Management dell'Università di Torino nel periodo settembre 2023-giugno 2024 su mandato della Città metropolitana di Torino (BOX - *Attuare l'Agenda per lo Sviluppo sostenibile: governance e reti nella Città metropolitana di Torino*), per dare avvio alla progettazione della *governance* per l'attuazione dell'[Agenda per lo sviluppo sostenibile](#).

L'Agenda, strutturata in 21 Missioni, orienta le politiche dell'Ente e del territorio di sua competenza verso nuovi obiettivi di sviluppo. La sua *governance* dovrà sostenere e presidiare i processi di transizione a scala di città metropolitana e locale e, nei rapporti sovra-ordinati, in primis con la Regione Piemonte, nell'ambito dei processi che attuano la [Strategia regionale per lo sviluppo sostenibile](#).

Tra i problemi di *governance* dell'Agenda, risultano prioritari quelli che riguardano il **come si stia modificando l'infrastruttura socio-organizzativa territoriale in funzione dello sviluppo sostenibile**.

La difficoltà espressa da parte di funzionari e dirigenti di Città metropolitana di rappresentarsi il territorio con le sue dinamiche, per comprendere di quale *governance* dotarsi, è stata tradotta inizialmente in due concetti condivisi che hanno guidato la definizione degli oggetti e delle metodologie della ricerca e la sua realizzazione:

1. L'“**opacità**”, riferita a più questioni problematiche che riguardano:
 - l'individuazione di chiavi di accesso alla complessità degli attori e delle loro interazioni per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, con una visione sistemica, che includa le differenze spaziali e territoriali;
 - l'accesso a una visione più chiara della localizzazione dei sotto-sistemi locali e delle interazioni e/o sovrapposizioni tra di essi e con i sistemi sovra-ordinati;
 - la conoscenza delle modalità e dei processi che i sistemi di governo e di servizi del territorio stanno mettendo in atto per innovare politiche ed azioni che producano risultati di maggiore sostenibilità dello sviluppo, coerentemente con quanto previsto dall'Agenda metropolitana.
2. L'“**entropia**”, con riferimento, in particolare, alle seguenti questioni:
 - alla percezione di “affastellamento” di politiche sovra-ordinate (europee, nazionali e regionali) che intervengono nell'area vasta con obiettivi di sostenibilità, alimentando la costituzione di aggregazioni tra attori, e alla scarsa conoscenza delle integrazioni con l'infrastruttura socio-organizzativa esistente di governo del territorio e di servizi;
 - alle trasformazioni del sistema istituzionale avvenute nel tempo e non sufficientemente elaborate rispetto ai significati e ricadute che producono nel governo del territorio, in una fase in cui si richiedono importanti innovazioni strategiche e gestionali per ri-orientare lo sviluppo in chiave di sostenibilità.

Per poter avviare un percorso di conoscenza in questo quadro complesso di questioni si è ritenuto che l'oggetto della ricerca dovessero essere le reti che costituiscono l'infrastruttura socio-organizzativa territoriale.

Il concetto di rete rimanda a nodi (persone o organizzazioni) connessi da qualche tipo di relazione significativa e ripetuta, e la rilevazione delle reti presenti e attive nel territorio di città metropolitana di Torino consente di produrre analisi e interpretazioni su più fronti, attingendo ad una molteplicità di campi teorici e metodologici utili agli scopi della ricerca e da approfondire in seguito. Le reti possono essere considerate un buon oggetto di indagine, facilmente afferrabile per descrivere, comprendere ed agire di conseguenza.

Sul fronte della conoscenza di come si ri-organizza il territorio della Città metropolitana, dal punto di vista della rappresentazione territoriale, la ricerca ha prodotto una prima, seppur ancor molto parziale, “**geografia delle reti tra organizzazioni**”, che perseguono gli obiettivi contenuti nelle 21 Missioni in cui si articola l'Agenda metropolitana. Tale rappresentazione sarà ulteriormente implementata negli anni a venire. Da questa rappresentazione, illustrata sinteticamente nel Cap. 2 - *L'infrastruttura socio-organizzativa territoriale per lo sviluppo sostenibile*. Le *geografie*, si incominciano a vedere le



tipologie di reti inter-organizzative, i confini determinati da oggetti, le geometrie, la loro distribuzione territoriale e, in alcuni casi, le sovrapposizioni (complete o parziali) con altre reti.

Sul fronte della **capacità di funzionamento di queste reti nel produrre valore aggiunto e risultati nei termini di sostenibilità dello sviluppo dei territori** (Cap. 3 - *Le reti inter-organizzative per lo sviluppo sostenibile*), la ricerca ha analizzato **cinque casi-studio** considerando le reti, a tutti gli effetti, come organizzazioni costituite tra attori che si strutturano per produrre qualcosa insieme.

Tre di queste reti sono state selezionate per la loro complessità (multi-attori - pubblici, privati, di più settori e tipologie – e multi-dimensionali - che operano nei campi economico, sociale e ambientale) nel processo di analisi complessivo riportato al Par. 3.1 – *La selezione di cinque casi-studio*, per svolgere, insieme ai capofila ed alcuni componenti, una analisi partecipata e condivisa per descriverne il funzionamento organizzativo interno, nella relazione con attori ed altre reti e con gli enti sovra-ordinati, e per mettere a fuoco alcune prime questioni su cui lavorare per migliorare progressivamente l'operato in funzione del raggiungimento di risultati tangibili, di sistema, per le Missioni dell'Agenda. Le reti selezionate, che agiscono su differenti territori e con prodotti diversificati (una tematica sul cibo e due di sviluppo locale), sono: 1) la Green community Sinergie del Canavese; 2) Il GAL Escartons e Valli Valdesi; 3) il Distretto del Cibo Chierese-Carmagnolese.

Gli altri due casi-studio sono stati individuati dalla Città metropolitana di Torino nell'ambito delle reti per Contratti di Fiume. Tali reti, di storica costituzione (Il Contratto di Fiume del Torrente Pellice) o in fase di costituzione (il Contratto di Fiume del Torrente Chisola), assumono oggi particolare rilevanza strategica per le politiche di area vasta e locale, in relazione agli effetti dei cambiamenti climatici sui bacini idrografici e i loro territori. I cambiamenti in atto e le acquisizioni innovative prodotte a scala nazionale ed internazionale dal punto di vista della progettazione integrata e della gestione dei corsi d'acqua, richiedono la costruzione di nuove visioni e competenze. L'analisi di queste reti si è concentrata sulla descrizione dei processi che possono facilitare l'innovazione delle conoscenze e delle competenze nelle reti, considerandole "organizzazioni che apprendono".

Gli esiti delle analisi sono stati condivisi e discussi, a giugno 2024, in un [evento](#) nella sede della Città metropolitana, **con gli attori che hanno contribuito a produrle** e, in primis, con coloro che hanno dato la disponibilità ad essere parti attive nei casi-studio. Ad alcuni (Cap. 4 - *Lecture dei risultati della ricerca*) è stato chiesto di produrre contributi utili **ad interpretare gli esiti su specifiche focalizzazioni**, funzionali alla progettazione della *governance*: dal punto di vista della comprensione delle trasformazioni dei sistemi istituzionali e di governo del territorio per individuare le leve più adeguate ad ottenere reali cambiamenti; da quello delle dinamiche virtuose e dei problemi da affrontare in una prospettiva metro-montana, considerando le caratteristiche proprie e complesse del territorio della Città metropolitana di Torino; dal punto di vista dei processi necessari per una efficace e necessaria integrazione tra reti di governo del territorio e reti di servizi.

Nel quadro di ridefinizione delle politiche di area vasta e locali, gioca **un ruolo rilevante la Regione Piemonte** con la Strategia Regionale per lo Sviluppo sostenibile, quale strumento che orienta le programmazioni e pianificazioni regionali e a cui l'Agenda stessa fa riferimento. In che modo la Regione Piemonte si rappresenta i rapporti con la Città metropolitana di Torino e con il suo territorio è oggetto dell'Insero "*Dialogo sul tema della governance multilivello per lo sviluppo sostenibile in Piemonte*".

La ricerca e i contributi che sono stati prodotti, non possono essere considerati conclusivi ed aprono a successive fasi di approfondimento, di confronto e di strutturazione di processi nuovi che si struttureranno negli anni a venire, anche grazie agli Accordi di collaborazione che sia la Città metropolitana di Torino sia la Regione, hanno stipulato con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, per un progetto condiviso nel quadro della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, , per un disegno di governo del territorio che possa anche rilanciare il ruolo degli Enti di area vasta nel raggiungimento dei propri obiettivi strategici.



BOX - Attuare l'Agenda per lo Sviluppo sostenibile: *governance* e reti nella Città metropolitana di Torino

L'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio (AMSvS), approvata dal Consiglio metropolitano il 22 dicembre 2022, è uno strumento di "visione": ha la funzione di orientare processi pianificatori e di programmazione e progettualità, in una nuova prospettiva di sviluppo del territorio di città metropolitana.

Con le sue 21 Missioni, l'Agenda definisce obiettivi e risultati di cambiamento da ottenere; l'idea sottostante alle Missioni è quella di partire dalla condivisione di quali problemi debbano essere risolti e di una visione di futuro perseguibile utilizzando al meglio le opportunità offerte dalle risorse economiche, sociali e ambientali, disponibili.

L'obiettivo del percorso attuativo dell'AMSvS è quindi quello di dare impulso e sostenere processi di cambiamento secondo il nuovo modello contenuto nell'Agenda stessa, avendo chiaro che il passaggio al paradigma dello sviluppo sostenibile non è affrontabile con i medesimi strumenti, regole e modi di lavorare adottati fino ad oggi. La centralità è data al contributo che le diverse politiche e gli interventi che ne conseguono possono dare al perseguimento di nuovi obiettivi superando settorialità, imparando nuovi contenuti e modi di agire, introducendo nei processi decisionali nuovi attori, gestendo le conflittualità, agendo in contesti caratterizzati da una accelerazione dei cambiamenti.

Occorrono nuove modalità organizzative per affrontare nuove sfide: il concetto del "fare sistema" appare particolarmente adatto e ricco di nuovi significati in questo contesto in cui far fronte a problematiche complesse. Quindi è necessario indagare i processi di costruzione e attuazione delle politiche territoriali e, in particolare, delle reti che coinvolgono più attori, o altre aggregazioni anche informali di enti/organizzazioni, che operano nel perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (GAL, Green communities, Distretti del cibo, Aree interne, o altre reti sia orientate da politiche di scala superiore sia nate localmente).

Il percorso intrapreso, focalizzato sul buon funzionamento delle reti che costituiscono l'infrastruttura socio-organizzativa territoriale, ci aspettiamo possa essere di aiuto per implementare una *governance* di area vasta, articolata rispetto alle specificità e alle differenze territoriali, capace di sostenere i processi di transizione.

Far emergere una prima rappresentazione della complessa co-esistenza di reti nel territorio e approfondire lo studio di alcuni primi "casi" dovrebbe permettere di incominciare a capire come mettere in relazione la strategia di area vasta (l'Agenda per lo sviluppo sostenibile) con strategie, progetti e azioni locali, avviando un percorso che possa portare benefici ed aumento di efficacia ad entrambe le scale (di area vasta e locale).

Da questo primo percorso ci attendiamo di produrre:

- alcune indicazioni per identificare modalità di lavoro utili a migliorare progressivamente il proprio operato come rete in funzione del raggiungimento di risultati tangibili, di sistema, nel proprio territorio, per le Missioni dell'Agenda;
- la valorizzazione del contributo delle reti locali al disegno strategico di area vasta nell'ottica di riconoscere e riconoscersi come parti di un sistema più ampio e di alimentare processi di integrazione territoriale;
- alcune conoscenze utili a implementare la metodologia proposta, come approccio a supporto della costruzione di una *governance* di area vasta.

Gli esiti del percorso sperimentale orienteranno i lavori del Forum Missioni, che prenderà avvio a fine 2024 con il compito di affrontare gli ostacoli (culturali, di visione e operativi) che oggi frenano le prospettive di sviluppo sostenibile del territorio. I lavori del Forum saranno uno dei punti cardine del nuovo progetto biennale che vede la Città metropolitana collaborare con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e la Regione Piemonte, all'interno della *governance* tracciata dalla Strategia Nazionale Sviluppo Sostenibile.



1. LA RICERCA

1.1 Le ipotesi di ricerca

Le ipotesi che hanno guidato la ricerca sono molteplici e sono state verificate solo in parte. Tali ipotesi, tuttavia, non decadono, e potranno essere oggetto di attenzione nella continuazione del percorso.

Per affrontare il tema del cambiamento per lo sviluppo sostenibile, selezionando e offrendo agli enti strumenti di conoscenza utili ad agire trasformazioni nelle politiche e nelle pratiche, occorre comporre riferimenti e metodologie, integrando contributi che provengono da molteplici campi della conoscenza. La ricerca, il dibattito e i percorsi istituzionali che in questi anni hanno affrontato i temi del cambiamento verso un nuovo modello di sviluppo, si sono prevalentemente concentrati sulla definizione di nuovi obiettivi da perseguire e sugli strumenti per monitorare i cambiamenti del contesto sociale, economico, ambientale e istituzionale. I 17 obiettivi dell'Agenda 2030 hanno dato origine a una fase nuova delle politiche: per la prima volta, a livello mondiale, si è concepito che si devono considerare tutte le dimensioni dello sviluppo per generare nuovi equilibri, riducendo gli impatti nefasti sugli ambienti e le società. Ciò che meno si è approfondito è cosa debba cambiare nei modi di costruire, attuare (e valutare) le politiche nei sistemi organizzativi e territoriali, assumendo la visione – il paradigma – dello sviluppo sostenibile.

Le ipotesi che hanno guidato la ricerca si collocano in questo contesto.

- 1) Nel territorio di Città metropolitana ci sono visioni, politiche e operatività coerenti con il paradigma dello sviluppo sostenibile, ma non è scontato che l'adesione agli obiettivi dell'Agenda metropolitana si traduca in risultati concreti di cambiamento in questa prospettiva. Per affrontare la **complessità dei problemi di transizione la centralità deve essere data alla "coerenza delle politiche"**, per il raggiungimento di obiettivi che vanno perseguiti con il concorso di più soggetti che appartengono ed agiscono su più domini di policy: serve la capacità di intervenire insieme su più fronti (economico, sociale e ambientale) non ostacolando vicendevolmente e contrastando le spinte conservative orientate¹ alla sola crescita economica. Spesso, queste ultime, sono molto incisive e fortemente conflittuali rispetto allo sviluppo sostenibile e rischiano di annullare gli sforzi e i risultati di cambiamento da perseguire.
- 2) Nel territorio di Città metropolitana c'è tensione al cambiamento per nuove prospettive dello sviluppo che produce una elevata differenziazione delle forme e dei processi che compongono l'infrastruttura socio-organizzativa. **Occorre conoscere la natura delle reti, per comprendere come si compone l'infrastruttura e per dotarsi degli adeguati strumenti di analisi e di intervento**, sia rispetto al funzionamento delle singole reti sia rispetto alle necessarie connessioni tra di esse. Le reti² possono essere:
 - **inter-organizzative**, ossia entità organizzative costituite da organizzazioni autonome, che collaborano per obiettivi comuni. Queste reti possono essere a loro volta distinte in: omogenee, costituite da organizzazioni del medesimo settore produttivo, oppure eterogenee, costituite da attori appartenenti a settori produttivi diversi. Vanno inoltre distinte in: reti di governo/governance del territorio e reti di servizi;
 - **sociali**, cioè costituite da persone;
 - **organizzazioni a rete**, ossia organizzazioni costituite da unità dotate di autonomia a loro volta articolate in molteplici forme.

¹ Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile [La SNSvS | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica](#); Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PSCD) - [Coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile | Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica](#).

² V. Pacetti, A. Pichierri (2021), *Le reti organizzative. Che cosa sono e come si studiano*, Edizioni Laterza, 2021.



- 3) Le politiche esogene, sovra ordinate, e quelle locali e di area vasta, orientano l'aggregazione di attori locali per obiettivi di sviluppo sostenibile. Tuttavia, le reti generate da queste politiche, **non sempre coincidono con i confini amministrativi o con i disegni delle pianificazioni e programmazioni**, determinando talvolta ostacoli e conflittualità da gestire e riducendo le possibilità di impatti positivi per gli obiettivi posti. Servono presumibilmente processi dialogici multi-livello e multi-attori che interrogano contestualmente reti, pianificazione e programmazione.
- 4) **Le reti che producono impatti sul territorio per obiettivi di sviluppo sostenibile originano e sono esito di dinamiche di sviluppo locale e contestualmente sono capaci di cogliere stimoli provenienti da dinamiche frutto di politiche e programmazioni sovra-locali.** Se le spinte all'aggregazione di politiche sovra-locali, possono rappresentare un elemento di problematicità se non incontrano un **tessuto socio-organizzativo minimamente coeso**, dotato di **capitale sociale**, è altrettanto vero che costituiscono una sorta di antidoto rispetto a tendenze al ripiegamento dei processi di infrastrutturazione sociale verso assetti di nicchia, che possono anche essere incapaci di generare cambiamenti di natura sistemica.
- 5) **Tra i diversi fattori che intervengono nel produrre gli impatti delle politiche per obiettivi di sostenibilità, il buon funzionamento delle reti che costituiscono l'infrastruttura socio-organizzativa territoriale è considerato centrale**, ed è condizione abilitante per affrontare obiettivi comuni. Le reti vanno considerate "organizzazioni" a tutti gli effetti e i modelli organizzativi adottati vanno progettati in funzione degli obiettivi e risultati da ottenere. Per obiettivi di sostenibilità le reti affrontano problemi multi-dimensionali connotati da conflittualità, per i quali servono organizzazioni complesse, modalità di fare rete e modelli di management che superino gli steccati settoriali, che siano capaci di dialogo intra ed inter-organizzativo, tra attori e tra reti e che collochino le reti locali e/o di area vasta in dinamiche di relazione "lunghe", sovra-locali.
- 6) **Le reti dovrebbero alimentare una cultura diffusa che affronta le sfide della società contemporanea e per costruire o aggiornare le conoscenze e le competenze**, affinché siano adeguate ad agire in una realtà complessa, per la quale servono strutture di pensiero capaci di connettere (discipline, esperienze, ...), pro-attive (volte a ricercare il nuovo), fondate su capacità relazionali – di lettura, collocazione e azione in contesto – che diano forma a nuovi comportamenti organizzativi e sociali dotati di una nuova visione dello sviluppo. Ma tutto questo non è scontato. La possibilità che si realizzi un reale cambiamento dipende dall'efficacia dei processi di conoscenza e dalla capacità di apprendimento delle organizzazioni e dei territori. A riguardo, la conoscenza e il confronto e gli apparati concettuali a disposizione sono ancora deboli e di conseguenza lo sono i dispositivi organizzativi e gestionali in grado di governare tale capacità, anche superando la rappresentazione che i depositari della produzione della conoscenza siano unicamente i luoghi della ricerca e quelli formali della trasmissione e/o costruzione di conoscenza.



1.2 Il percorso

Le principali fasi del percorso di ricerca (sviluppato nel periodo ottobre 2023-giugno 2024), i cui obiettivi e risultati verranno meglio approfonditi nei capitoli successivi, possono essere descritte in cinque filoni tematici/temporali di attività:

Prima **mappatura**
delle reti che
perseguono
obiettivi di
sviluppo sostenibile



1) Rilevazione, con il contributo degli attori del territorio, e prima rappresentazione cartografica delle reti che operano per le Missioni dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino > ottobre 2023

Il percorso è iniziato con la mappatura delle reti territoriali che operano per le Missioni dell'Agenda metropolitana, attraverso un questionario, lanciato nell'autunno del 2023, e implementato con interviste mirate a esperti del lavoro di rete, alla ricerca di letture trasversali in merito ai percorsi che stanno animando i territori e di maggiore approfondimento rispetto alle dinamiche che caratterizzano le esperienze di lavoro di rete. La rilevazione ha permesso di raccogliere alcune informazioni su come operano localmente le reti e le aggregazioni territoriali (anche informali) che perseguono obiettivi di sviluppo sostenibile. Combinando la rilevazione con approfondimenti analitici, è stata creata una prima **rappresentazione cartografica**, per restituire un'immagine del territorio (seppur ancora parziale e da implementare negli anni a venire), attraverso la lente dell'infrastruttura organizzativa.



Incontro Costruire e attuare le
politiche di sviluppo sostenibile.
Conoscere per agire cambiamenti

Presentazione dei primi esiti

Riflessione sui criteri con
cui scegliere 5 reti pilota

2) Evento: Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti > dicembre 2023

Una prima restituzione della rappresentazione delle reti è stata presentata il 12 dicembre 2023 in occasione dell'incontro *Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti*, dedicato al sistema di *governance* territoriale per lo sviluppo sostenibile, all'importanza della coerenza delle politiche e all'analisi delle reti per l'attuazione dell'Agenda.

Durante l'incontro del 12 dicembre 2023, i partecipanti, riuniti in gruppi di lavoro, hanno contribuito alla definizione dei criteri di **selezione dei casi di studio di reti territoriali complesse**³. Questi criteri condivisi sono stati utilizzati a) per costruire dei "filtri" di analisi – utilizzati per la costruzione delle rappresentazioni delle reti territoriali (Cap.2) - b) per selezionare i casi-studio (Cap.3).



3) Seconda rappresentazione cartografica delle reti che operano per le Missioni dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino > marzo-aprile 2024

Sulla base di alcuni "filtri", di primo livello (come ad es. tipologia rete, livello territoriale, regolamentazione, *governance*, efficacia rispetto al perseguimento degli obiettivi) e secondo (multi-attori, multi-dimensionalità), si è proceduto ad un'analisi più mirata e ad una seconda rappresentazione cartografica meglio dettagliata, delle reti inter-organizzative oggetto di studio e approfondimento.

³ Multi-attori - pubblici, privati, di più settori e tipologie – e multi-dimensionalità - che operano nei campi economico, sociale e ambientale.



Selezione di 5 reti pilota

Distretto del cibo Chierese-Carmagnolese
Gal Escartons e Valli Valdesi
Green community Sinergie in Canavese
Contratto di Fiume del
torrente Chisola e suoi affluenti
Contratto di Fiume del
bacino del torrente del Pellice

4) Selezione di 5 reti casi-studio > marzo 2024

L'analisi dei casi-studio (Cap. 3) ha avuto due principali focalizzazioni:

- Funzionamento di reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile
a cui hanno risposto le reti:
 - Green community Sinergie in Canavese
 - Distretto del cibo Chierese-Carmagnolese
 - GAL Escartons e Valli valdesi
- Costruzione di conoscenze e competenze nelle reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile
a cui hanno risposto i due Contratti di Fiume:
 - CdF Torrente Pellice
 - CdF Torrente Chisola

colloqui



focus group



Come si organizzano per essere efficaci?

Come funzionano i rapporti tra la rete e il territorio?

Quali sono le conoscenze necessarie per far funzionare la rete?

5) Analisi dei 5 casi-studio > maggio 2024

L'analisi delle cinque reti selezionate è stata possibile grazie alla partecipazione attiva degli attori delle reti coinvolte, per comprenderne caratteristiche, problemi e risultati per il perseguimento della prospettiva sopra descritta. Il coinvolgimento si è strutturato in due momenti distinti: un colloquio con i soggetti che svolgono funzioni di management di rete per una prima ricognizione/conoscenza del funzionamento della rete e identificazione di problemi o opportunità da sviluppare; un focus group con altri soggetti della rete per approfondire le questioni rilevanti emerse durante il colloquio.



Evento Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Primi passi per la governance dell'Agenda

Restituzione degli esiti del percorso per valorizzare il contributo delle reti al disegno strategico di area vasta

Orientamento del progetto biennale in relazione all'accordo con il MASE autunno 2024 - autunno 2026

6) Evento: Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti. Primi passi per la governance dell'Agenda > giugno 2024

A giugno 2024 si è conclusa questa prima fase del percorso di conoscenza e analisi delle reti territoriali i cui esiti sono stati restituiti durante l'evento *Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti. Primi passi per la governance dell'Agenda*.

L'incontro è stato inoltre l'occasione per raccogliere contributi, dei relatori e del pubblico, utili alla costruzione di una *governance* di area vasta per l'attuazione dell'Agenda, che strutturi un dialogo tra Città metropolitana, attori di area vasta, reti territoriali e enti sovra-ordinati. Tutto questo sarà funzionale per l'implementazione delle analisi future e per porre le basi per l'avvio del progetto biennale con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica.



2. L'INFRASTRUTTURA SOCIO-ORGANIZZATIVA TERRITORIALE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE. LE GEOGRAFIE

2.1 Conoscere le reti della Città metropolitana

Tra le attività della Città Metropolitana di Torino per l'attuazione dell'Agenda, è stato avviato (a partire dall'autunno 2023 e con il coinvolgimento degli attori attivi del territorio⁴) **un percorso di conoscenza che aiutasse a riconoscere e qualificare i processi di sviluppo di quei territori che stanno agendo per obiettivi di sviluppo sostenibile**. Come richiamato nell'Introduzione, il tema delle reti territoriali e della loro efficacia nel produrre risultati di cambiamento, è centrale per innovare le infrastrutture sociali del territorio o per crearne di nuove, soprattutto in una fase storica come quella che stiamo vivendo, in cui la grande sfida dello sviluppo sostenibile impone cambiamenti sostanziali di prospettiva (nuove politiche), da cui devono discendere differenti modelli di *governance* del territorio (locale, di area vasta e regionale).

A partire da **un questionario rivolto ad oltre 900 soggetti** (lanciato e compilato tra ottobre e dicembre 2023), e attraverso anche delle interviste mirate, **sono state rilevate 112 reti e aggregazioni**⁵. Di queste, sono oggetto di questo studio **le 86 attive** (di cui si hanno informazioni disponibili), interne al territorio della Città metropolitana di Torino. Si sono escluse al momento le reti in costituzione e di livello regionale, sovra-regionale, fino alla scala internazionale.

Informazioni raccolte delle reti/aggregazioni della prima fase di analisi

- Denominazione della rete/aggregazione multi-attore
- Territorio di Città Metropolitana di Torino in cui è attiva
- Numero di soggetti che la compongono (meno di 10, da 10 a 20, da 21 a 50, oltre 50)
- Natura prevalente dei soggetti che la compongono (pubblica, privata, pubblico/privata)
- Caratteristiche attribuibili alla rete/aggregazione indicata (se dotata di un sistema di *governance*, costituita formalmente, coinvolge almeno un soggetto di scala sovra-locale, nessuna di queste)
- Coerenza con una Missione prevalente dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino
- Efficacia del funzionamento della rete/aggregazione nel perseguimento degli obiettivi che si è data (0 = per nulla efficace; 10 = totalmente efficace)
- Motivi per cui si ritiene che la rete/aggregazione indicata sia efficace/ non efficace nel perseguimento degli obiettivi che si pone

Selezionate le reti/aggregazioni attive, è stata predisposta una griglia, sia sulla base delle informazioni ricavabili dal questionario sia attraverso un'analisi dei siti web (laddove disponibili), in cui sono analizzati e descritti gli aspetti riportati nella Tabella 1.

⁴ Pubblici e privati, che avevano già collaborato alle fasi di redazione dell'Agenda metropolitana ma ampliando ulteriormente la partecipazione ad altri stakeholders interni all'ente, che operano per politiche di area vasta, ad alcuni referenti regionali e ad altri soggetti attivi a scala più locale.

⁵ Una prima restituzione degli esiti di questa fase è stata presentata da CmTo e IRES Piemonte il 12 dicembre 2023 nel corso dell'incontro, *Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti, dedicato alla governance territoriale per lo sviluppo sostenibile*, dedicato al sistema di governance territoriale, orientato inoltre ad acquisire orientamenti per la selezione dei casi-studio.



Tabella 1 - Prima fase di analisi delle reti/aggregazioni

Analisi reti/aggregazioni	da questionario	da sito web
Oggetto di analisi		
Matura dell'origine: se esogena o endogena		X
Natura giuridica della rete: se regolamentata o no		X
Se di natura giuridica regolamentata: unico soggetto giuridico con struttura a rete o rete di soggetti giuridici autonomi (che possono istituire un nuovo soggetto giuridico)		X
Dimensione territoriale: livello territoriale (mondiale/ europeo/ nazionale/ regionale/ metropolitano/ sovracomunale/ comunale)		X
Obiettivi di sostenibilità: presenti in origine o riorientati in corso		X
Efficacia percepita	X	
Natura multidimensionale dei soggetti che la compongono		X
Dotata di un sistema di <i>governance</i>	X	X
Presenza di una funzione di gestione		X
Territorio su cui opera	X	X
Coerenza con missione prevalente dell'AmSvS	X	
Natura multidimensionale delle attività realizzate		X
Descrizione della rete/aggregazione		
Mission, obiettivi e linee di attività previste e/o realizzate		X

A partire dai risultati di questa prima analisi e dopo una prima scrematura, sono state isolate **le reti attive inter-organizzative⁶**, in quanto entità organizzative costituite da organizzazioni autonome, che collaborano per obiettivi comuni.

A queste è stato applicato un **primo “filtro”** per identificare le reti:

- di livello territoriale metropolitano, sovracomunale e comunale⁷;
- regolamentate;
- dotate di un sistema di *governance*;
- con un punteggio di efficacia percepita (dai rispondenti al questionario) rispetto ai modi di funzionare, da 6 (abbastanza efficace) a 10 (totalmente efficace).

Da questa rilevazione, sono state identificate **40 reti attive** per 17 Missioni dell'Agenda metropolitana su 21 totali. In questa fase non sono state rilevate reti che rispondono alle Missioni 1.5 - Digitalizzazione per la sostenibilità, 2.2 - Ridurre la domanda di energia, 4.2 - Promuovere il successo formativo per le sfide di sostenibilità e 6.2 - Cooperazione allo sviluppo decentrata e internazionale.

Tabella 2 - La coerenza delle 40 reti analizzate rispetto alle Missioni prevalenti dell'AmSvS

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS	n. reti
1.1 Innovare le filiere per rafforzare la circolarità del sistema produttivo	6
1.2 Promuovere la green economy attraverso l'innovazione di processi e prodotti	2
1.3 Realizzare la transizione verso un sistema alimentare rigenerativo per l'ambiente, sano, inclusivo e accessibile	3
1.4 Realizzare un sistema turistico metropolitano sostenibile	3
1.6 Realizzare un commercio a servizio delle persone e della collettività	1
2.1 Aumentare ed ottimizzare la produzione di energia da fonti rinnovabili attraverso sistemi decentralizzati attenti alle specificità ambientali e territoriali	3

⁶ rispetto a aggregazioni di soggetti che non sono reti, a quelle che non sono effettivamente operative, o che sono reti sociali, cioè costituite da persone o, ancora, alle organizzazioni a rete.

⁷ escludendo, al momento, le dimensioni regionali, nazionali e internazionali, in ottica di analizzare solo le reti che operano per l'attuazione dell'Agenda in territorio metropolitano.



Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS	n. reti
2.3 Ridurre le povertà energetiche	1
2.4 Realizzare la transizione della mobilità e la conversione dei trasporti	3
3.1 Aumentare la biodiversità per la resilienza del territorio metropolitano	1
3.2 Ridurre i rischi legati al cambiamento climatico con processi di adattamento per la popolazione e gli ecosistemi	1
3.3 Ridurre il consumo e il deterioramento del suolo e aumentarne la capacità produttiva	1
3.4 Ridurre gli impatti della produzione di rifiuti urbani	1
3.5 Gestire, comunicare e promuovere il territorio metropolitano valorizzando la sinergia tra patrimonio naturale, storico e culturale	3
4.1 Organizzare "l'infrastruttura formativa" per obiettivi di sostenibilità	2
5.1 Orientare i servizi in relazione a cittadine e cittadini e ai territori	4
5.2 Promuovere nuovi stili di vita e responsabilità individuali e collettive nei processi di trasformazione sociale	2
6.1 Sostenere l'inclusione e le pari opportunità	3
Totale	40

Alle 40 reti inter-organizzative è stato applicato un **ulteriore "filtro"** per verificare quali reti sono dotate di **configurazioni multi-attori e multi-dimensionali** per affrontare i problemi dello sviluppo dei territori.

Si è scesi a **27 reti, per 13 Missioni dell'Agenda** (rif. Tab.4).

Le reti, in relazione alle Missioni che perseguono, sono state associate alle Macro-Aree Strategiche (MAS) della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile del Piemonte (SRSvS), di cui l'Agenda è strumento attuativo.

Tabella 3 - Corrispondenza delle reti alle MAS della SRSvS del Piemonte

MAS SRSvS	I filtro (40 reti)	II filtro (27 reti)
MAS 1 - ACCOMPAGNARE LA TRANSIZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO PIEMONTESE VERSO UN MODELLO IN GRADO DI CONIUGARE COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ	15	11
MAS 2 - FAVORIRE LA TRANSIZIONE ENERGETICA E LA MITIGAZIONE DEGLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO	7	4
MAS 3 - CURARE IL PATRIMONIO CULTURALE E AMBIENTALE E LA RESILIENZA DEI TERRITORI	7	3
MAS 4 - SOSTENERE LA FORMAZIONE E LA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE E FAVORIRE LE NUOVE PROFESSIONALITÀ PER LA GREEN ECONOMY E LO SVILUPPO SOSTENIBILE	2	0
MAS 5 - SOSTENERE LO SVILUPPO E IL BENESSERE FISICO E PSICOLOGICO DELLE PERSONE	6	6
MAS 6 - RIDURRE DISCRIMINAZIONI, DISEGUAGLIANZE E ILLEGALITÀ	3	3



Tabella 4 - La coerenza delle 27 reti con le Missioni prevalenti dell'AmSvS

MAS SRSvS	Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS	n. reti
1	1.1 Economia circolare nel sistema produttivo	3
1	1.2 Green economy e innovazione di processi e prodotti	2
1	1.3 Transizione sistema alimentare rigenerativo, sano, inclusivo e accessibile	2
1	1.4 Sistema turistico sostenibile	3
1	1.5 Digitalizzazione per la sostenibilità	
1	1.6 Commercio a servizio delle persone e della collettività	1
2	2.1 Energia da fonti rinnovabili	2
2	2.2 Domanda di energia	
2	2.3 Povertà energetiche	1
2	2.4 Transizione della mobilità e conversione dei trasporti	1
3	3.1 Biodiversità per la resilienza del territorio	1
3	3.2 Rischi legati al cambiamento climatico	
3	3.3 Consumo e il deterioramento del suolo	
3	3.4 Produzione di rifiuti urbani	
3	3.5 Patrimonio naturale, storico e culturale	2
4	4.1 "Infrastruttura formativa" per obiettivi di sostenibilità	
4	4.2 «Successo formativo» per sfide di sostenibilità	
5	5.1 Servizi in relazione a cittadine e cittadini e ai territori	4
5	5.2 Nuovi stili di vita e responsabilità nei processi di trasformazione sociale	2
6	6.1 Inclusione e pari opportunità	3
6	6.2 Cooperazione allo sviluppo decentrata e internazionale	

È da sottolineare che la rappresentazione delle **Missioni individuate come "prevalenti" per ciascuna rete**, è parziale e ovviamente dipende dal criterio che ogni soggetto si è dato nel rispondere al questionario. La scelta può essere determinata dalle conoscenze che si hanno dell'operato della rete: per esempio, se un soggetto è esterno alla rete e la conosce solo parzialmente, l'individuazione della Missione prevalente può essere indirizzata verso uno specifico 'campo di azione'; oppure se il soggetto è interno alla rete, la scelta può essere influenzata dalle attività che lui stesso sta svolgendo nella rete in cui lavora. Può dipendere inoltre dal momento della risposta e quindi in relazione agli obiettivi e alle attività che la rete sta svolgendo nel momento in cui si sta rispondendo al questionario, ecc.

Molte delle reti analizzate rispondono a più Missioni (ad esempio le reti di *sviluppo locale*): l'individuazione della "Missione prevalente" richiesta dal questionario restituisce un quadro complessivo parziale di cui si terrà conto nelle fasi successive.

Le 27 reti organizzative sono state aggregate in relazione al territorio in cui operano, distinguendo tra:

- intera città metropolitana > 8 reti;
- area metropolitana (tutta la cintura; parte della cintura; area urbana di Torino) > 5 reti;
- poli territoriali (es. Pinerolo, Chieri-Carmagnola, Ivrea) > 8 reti;
- valli (Lanzo; Orco e Soana - Alto Canavese; Pellice, Susa, Cenischia, Chisone, Pinerolese, Sangone; Canavese) > 6 reti.

Applicando infine una classificazione per aree e fasce morfologiche - montagna, pianura, pianura/montagna, pianura/collina e tutto il territorio (laddove sono comprese più tipologie



morfologiche) si ottiene un'ulteriore rappresentazione della localizzazione degli interventi in corso. Otto reti (su 27) sono localizzate in territori compresi tra montagna/pianura, quattro reti sono in montagna, quattro in pianura, tre tra pianura/collina; le restanti otto sono distribuite su tutto il territorio di CmTo.

Tabella 5 - Aree e fasce morfologiche in cui le reti operano

Area	Morfologia territorio	N. reti
AREA METROPOLITANA	pianura	4
	pianura/collina	1
CHIERESE-CARMAGNOLESE	pianura/collina	1
IVREA	pianura/montagna	1
CANAVESE	montagna	1
	pianura/montagna	1
PINEROLESE	pianura/collina	1
	pianura/montagna	5
LANZO	montagna	2
	pianura/montagna	1
INTERA CITTÀ METROPOLITANA	tutto il territorio	8
AREE TRASVERSALI	montagna	1

Figura 1 - Il contesto territoriale

Contesto territoriale:

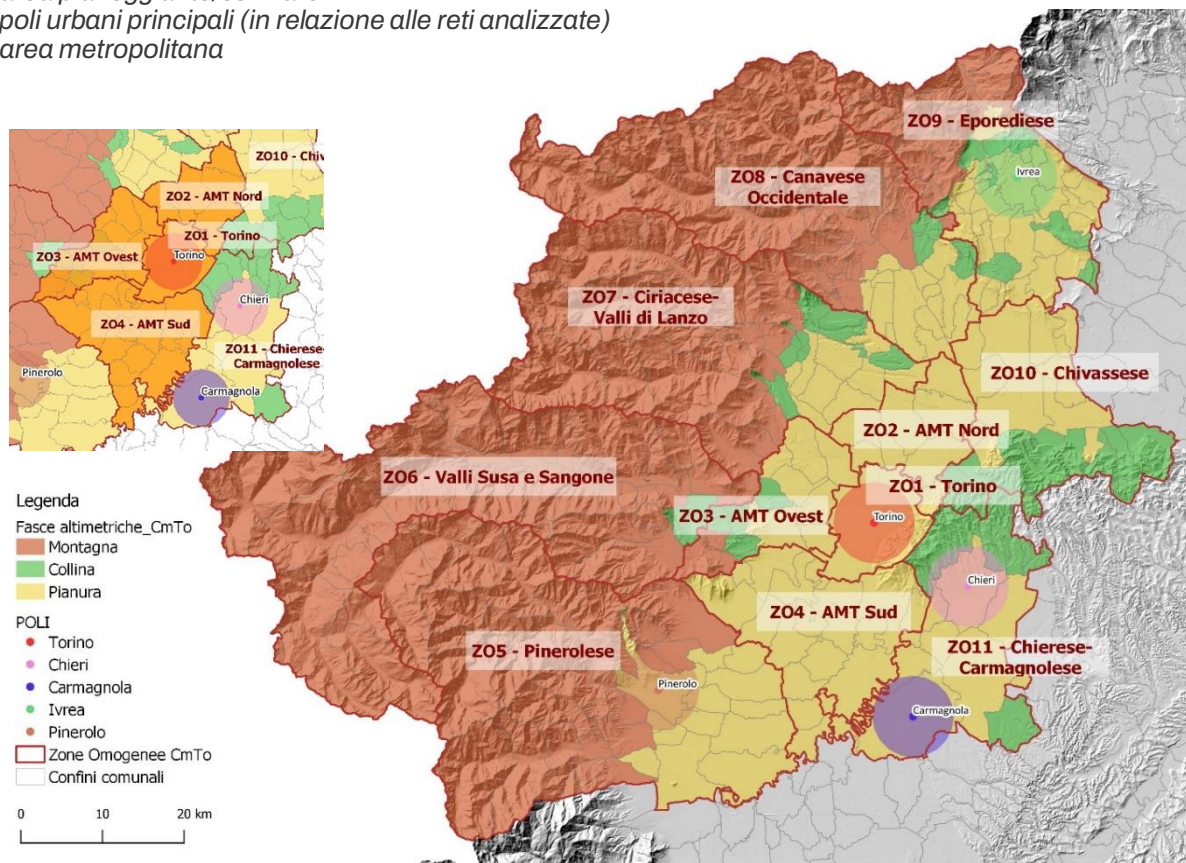
le Zone Omogenee di CmTo

la fascia montana

l'area pianeggiante/collinare

i poli urbani principali (in relazione alle reti analizzate)

l'area metropolitana



Fonte: elaborazione propria

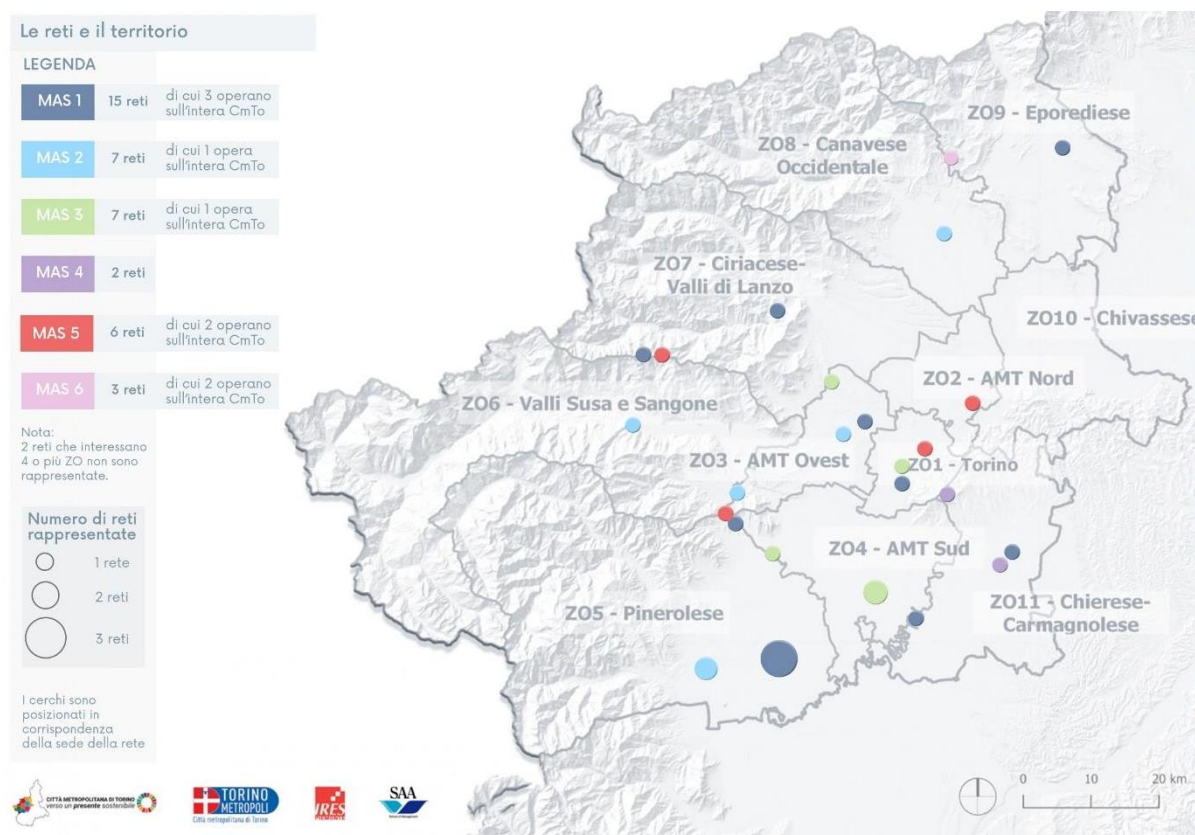


2.2 La rappresentazione delle reti in relazione all'Agenda metropolitana

Ciascuna delle **40 reti analizzate** sono state mappate in relazione alla **MAS (SRSvS) e Missione (AmSvS) di riferimento** e rispetto al **territorio** di Città metropolitana in cui la rete opera (considerando le Zone Omogenee, le aree e le fasce morfologiche interessate; rif. Fig. 2).

La rappresentazione cartografica, in generale, restituisce un quadro piuttosto variegato. Ci sono reti: che operano su tutto il territorio di Città metropolitana; ben circoscritte all'interno di un'area riconoscibile, come quella delle Zone Omogenee; che sono "a cavallo" tra due o più Zone Omogenee; localizzate in specifiche fasce morfologiche (reti di montagna/reti di pianura) o che includono territori morfologicamente diversi; che ruotano intorno ad un polo principale. Infine ci sono anche reti più o meno frastagliate, senza una continuità territoriale, alcune senza una collocazione geografica ben definita e che includono territori anche molto diversi tra loro (non solo dal punto di vista geografico ma anche funzionale).

Figura 2 - La distribuzione delle 40 reti analizzate sul territorio di CmTo



Fonte: elaborazione propria



MAS 1 - ACCOMPAGNARE LA TRANSIZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO PIEMONTESE VERSO UN MODELLO IN GRADO DI CONIUGARE COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ

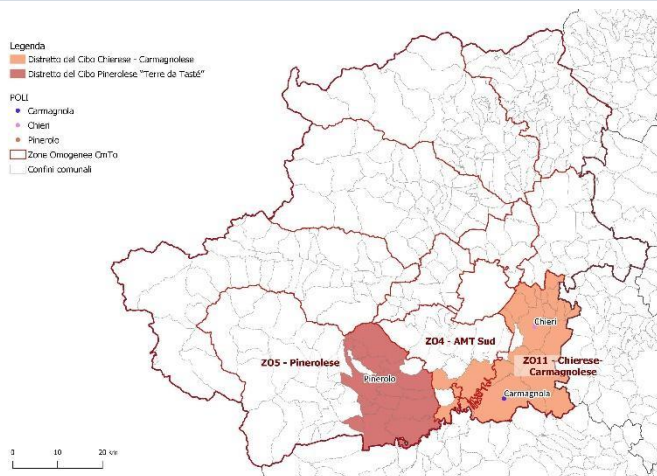
Le reti che rispondono alle Missioni della MAS 1 (*Transizione del sistema produttivo*) sono le più numerose: il 40,7% delle reti analizzate (se si considerano le 11 reti sulle 27 totali della seconda fase di analisi – “Il filtro”; 37,5% se si considerano le 15 reti analizzate inizialmente sulle 40 totali - “I filtro”). Tutte le Missioni sono coperte, eccetto la 1.5 - digitalizzazione per la sostenibilità.

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro > 15 reti	II filtro > 11 reti
1.1 Innovare le filiere per rafforzare la circolarità del sistema produttivo	4	1
1.2 Promuovere la green economy attraverso l'innovazione di processi e prodotti	2	2
1.3 Realizzare la transizione verso un sistema alimentare rigenerativo per l'ambiente, sano, inclusivo e accessibile	5	4
1.4 Realizzare un sistema turistico metropolitano sostenibile	3	3
1.6 Realizzare un commercio a servizio delle persone e della collettività	1	1

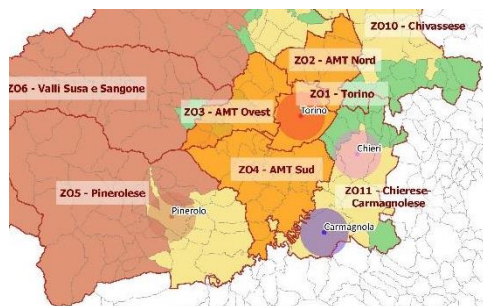
Le 11 reti della MAS 1: Torino Social Impact (Missione 1.1), Associazione Temporanea di Scopo “Comunità Energetica del Pinerolese” e Protocollo Appalti Pubblici Ecologici - Rete A.P.E. (1.2), Distretto del Cibo Chierese – Carmagnolese e Distretto del Cibo Pinerolese “Terre da Tasté”, Comunità Slow Food di Mirafiori, Atlante del cibo di Torino metropolitana (1.3), i tre Consorzi turistici del Canavese, Valli di Lanzo, Pinerolese (1.4), Distretto del Commercio “La Via delle 5 - Terre da scoprire” (1.6).

Qualche esempio

1.3 Realizzare la transizione verso un sistema alimentare rigenerativo per l'ambiente, sano, inclusivo e accessibile



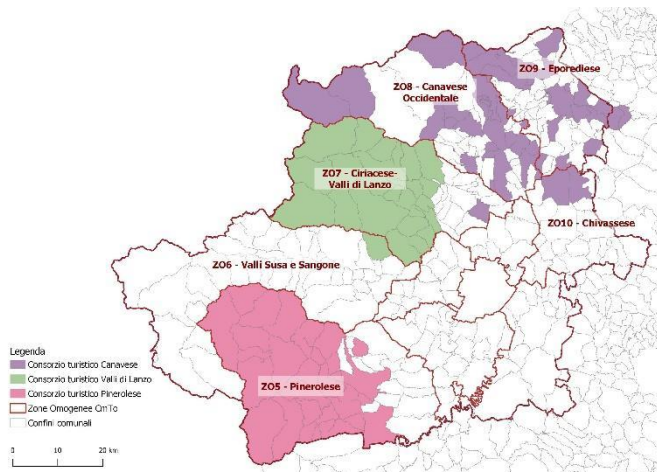
Distretto del Cibo Chierese – Carmagnolese
Distretto del Cibo Pinerolese “Terre da Tasté”



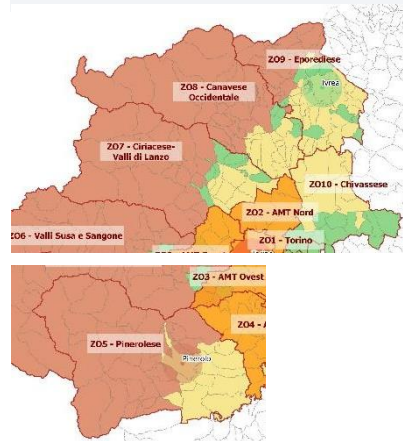
Il Distretto del Cibo del Chierese-Carmagnolese interessa quasi completamente il territorio della ZO11 - Chierese-Carmagnolese e parte della ZO4 - Area metropolitana torinese Sud, territorio prevalentemente pianeggiante e in parte collinare (a nord), intorno ai Poli di Chieri e Carmagnola. Il Distretto del Cibo del Pinerolese si estende sulla fascia pianeggiante della ZO5 – Pinerolese, intorno al Polo di Pinerolo.



1.4 Realizzare un sistema turistico metropolitano sostenibile



Consorzi turistici: Canavese, Valli di Lanzo, Pinerolese



In questo caso il Consorzio turistico del Pinerolese e delle Valli di Lanzo sono ben ascrivibili all'interno dei territori montani rispettivamente della ZO5 - Pinerolese e della ZO7 - Ciriacese-Valli di Lanzo; al contrario il Consorzio del Canavese include territori diversi e spazialmente distanti, con una distribuzione più frammentata.

MAS 2 - FAVORIRE LA TRANSIZIONE ENERGETICA E LA MITIGAZIONE DEGLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Le reti che rispondono alle Missioni della MAS 2 (*Transizione energetica*) sono 7/40 e si riducono a 4/27 con l'applicazione del II filtro. Tutte le Missioni sono coperte, eccetto la 2.2 - ridurre la domanda di energia.

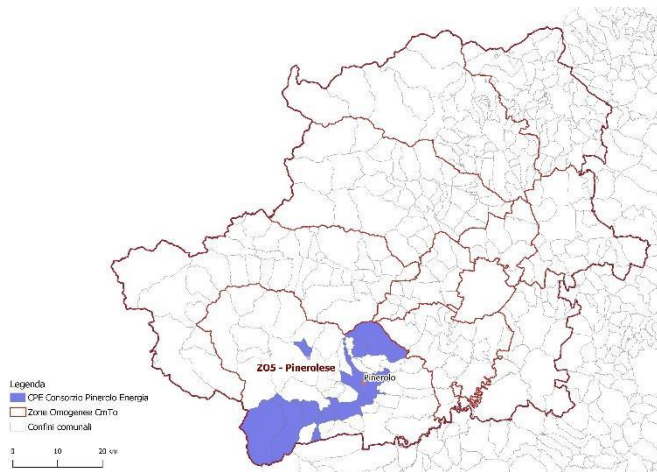
Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo

	I filtro > 7 reti	II filtro > 4 reti
2.1 Aumentare ed ottimizzare la produzione di energia da fonti rinnovabili attraverso sistemi decentralizzati attenti alle specificità ambientali e territoriali	3	2
2.3 Ridurre le povertà energetiche	1	1
2.4 Realizzare la transizione della mobilità e la conversione dei trasporti	3	1

Le 4 reti della MAS 2: *Green Community Sinergie in Canavese* e *CPE Consorzio Pinerolo Energia* (Missione 2.1), *Legacoop* (2.3), *Ripartiamo insieme* (2.4).

Qualche esempio

2.1 Aumentare ed ottimizzare la produzione di energia da fonti rinnovabili attraverso sistemi decentralizzati attenti alle specificità ambientali e territoriali



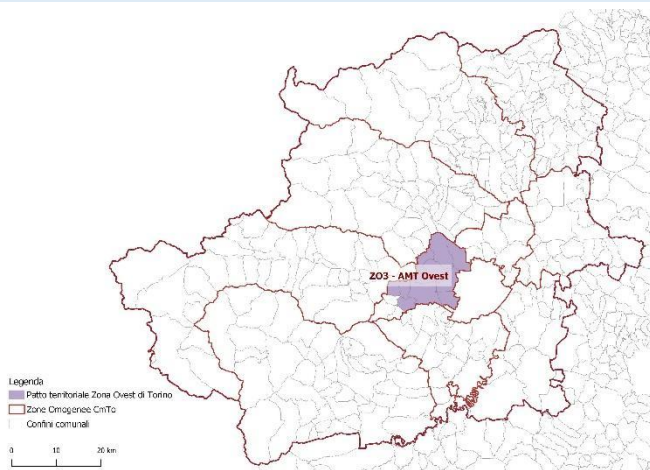
CPE Consorzio Pinerolo Energia



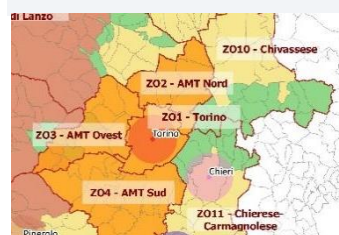
La rete si estende nella fascia centrale della ZO5 – Pinerolese, tra il Polo di Pinerolo e i comuni montani limitrofi con una certa continuità geografica dei territori coinvolti (tuttavia la rete si presenta ancora con uno scarso livello di compattezza territoriale).



2.4 Realizzare la transizione della mobilità e la conversione dei trasporti



Patto territoriale Zona Ovest di Torino



In questo caso la rete è perfettamente circoscritta all'interno della Z03 – Area Metropolitana Torinese Ovest.

MAS 3 - CURARE IL PATRIMONIO CULTURALE E AMBIENTALE E LA RESILIENZA DEI TERRITORI

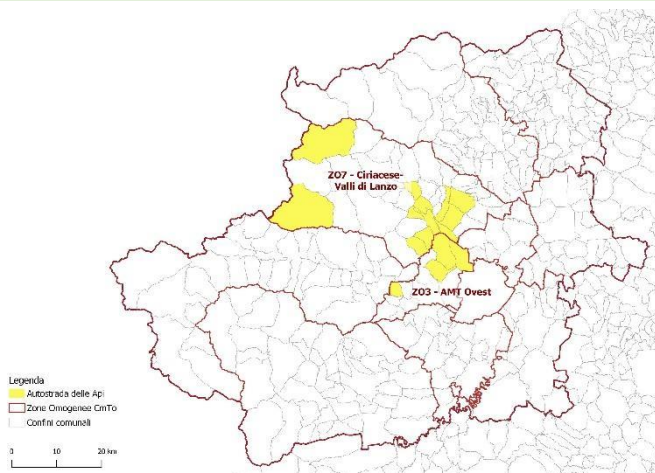
Le reti che rispondono alle Missioni della MAS 3 (*Cura del patrimonio culturale e ambientale*) si sono fortemente ridotte: sono solo 3 le reti che rispondono ai criteri indicati (I e II filtro); queste coprono solo due delle cinque Missioni della MAS 3.

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro > 7 reti	II filtro > 3 reti
3.1 Aumentare la biodiversità per la resilienza del territorio metropolitano	1	1
3.2 Ridurre i rischi legati al cambiamento climatico con processi di adattamento per la popolazione e gli ecosistemi	1	-
3.3 Ridurre il consumo e il deterioramento del suolo e aumentarne la capacità produttiva	1	-
3.4 Ridurre gli impatti della produzione di rifiuti urbani	1	-
3.5 Gestire, comunicare e promuovere il territorio metropolitano valorizzando la sinergia tra patrimonio naturale, storico e culturale	3	2

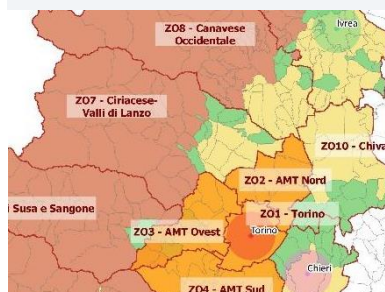
Le 3 reti della MAS 3: *Autostrada delle Api* (Missione 3.1), *Corona Verde* e *Distretto di Stupinigi* (3.5).

Qualche esempio

3.1 Aumentare la biodiversità per la resilienza del territorio metropolitano



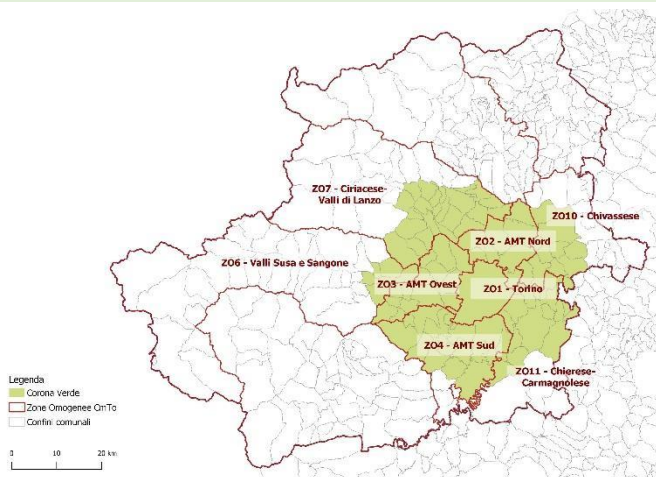
Autostrada delle Api



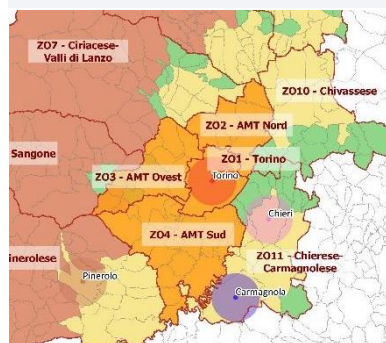
La rete include diversi territori, sia quelli montani all'estremità della Z07 - Valli di Lanzo, che i territori di pianura compresi tra la Z07 e la Z03.



3.5 Gestire, comunicare e promuovere il territorio metropolitano valorizzando la sinergia tra patrimonio naturale, storico e culturale



Corona Verde



Questa rete presenta una geometria fortemente compatta. Si estende su sette Zone Omogenee, interessando, in particolare, le ZO dell'Area Metropolitana Torinese, parte della ZO7, 10 e 11 e, in piccolissima parte, anche la ZO6.

MAS 4 - SOSTENERE LA FORMAZIONE E LA QUALIFICAZIONE PROFESSIONALE E FAVORIRE LE NUOVE PROFESSIONALITÀ PER LA GREEN ECONOMY E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Non si sono reti multi-dimensionali con attori eterogenei che perseguono questa Missione⁸.

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro > 2 reti	II filtro > 0 reti
4.1 Organizzare "l'infrastruttura formativa" per obiettivi di sostenibilità	2	-

MAS 5 - SOSTENERE LO SVILUPPO E IL BENESSERE FISICO E PSICOLOGICO DELLE PERSONE

Le reti che rispondono alle due Missioni della MAS 5 (*Benessere fisico e psicologico delle persone*) sono 6/40 che si confermano anche con l'applicazione del II filtro (6/27). In questo caso tutte le Missioni sono coperte.

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro > 6 reti	II filtro > 6 reti
5.1 Orientare i servizi in relazione a cittadine e cittadini e ai territori	4	4
5.2 Promuovere nuovi stili di vita e responsabilità individuali e collettive nei processi di trasformazione sociale	2	2

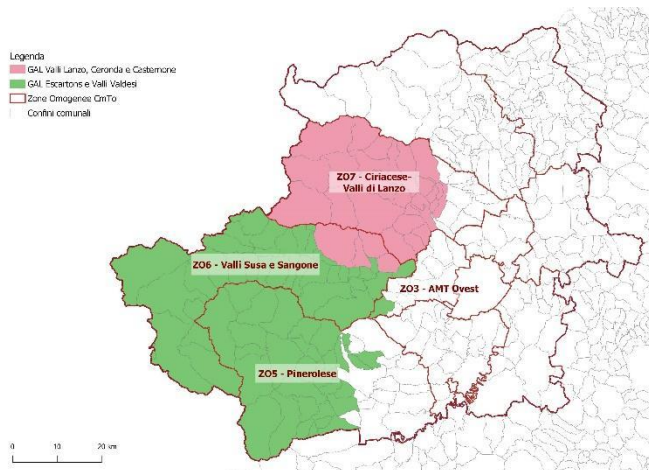
Le 6 reti della MAS 5: GAL Valli Lanzo, Ceronda e Casternone e GAL Escartons e Valli Valdesi, Rete contro il debito e Sistema diffuso della pubblica tutela (Missione 5.1), ComunitAttiva e la rete tra Comune di Settimo Torinese-Biblioteca Archimede-Fondazione ECM-Informagiovani (5.2).

Qualche esempio

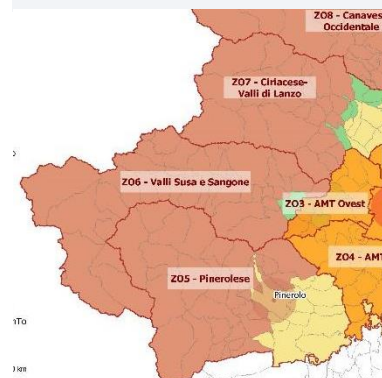
⁸ Se inizialmente, sulle 40 reti analizzate, ce n'erano 2 rispondenti alla Missione 4.1 (era comunque esclusa la Missione 4.2 - promuovere il successo formativo per le sfide di sostenibilità), con l'applicazione del II filtro, in particolare rispetto alla multi-dimensionalità delle reti e alla presenza di attori eterogenei, non si è potuto considerare queste due reti in quanto non soddisfacevano i criteri stabiliti.



5.1 Orientare i servizi in relazione a cittadine e cittadini e ai territori



GAL Valli Lanzo, Ceronda e Casternone
GAL Escartons e Valli Valdesi



Entrambe i GAL sono reti fortemente compatte e geograficamente ben riconoscibili: il GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone coinvolge i comuni montani della Z07 – Valli di Lanzo, estendendosi anche se solo in piccola parte nella Z06 – Val Susa e Sangone. Il GAL Escartons e Valli Valdesi, geometricamente più esteso, coinvolge i territori montani compresi tra la Z06 (quasi totalmente inclusa nella rete, eccetto i comuni appartenenti al GAL precedentemente menzionato) e la fascia montana della Z05 – Pinerolese.

MAS 6 - RIDURRE DISCRIMINAZIONI, DISEGUAGLIANZE E ILLEGALITÀ

Le reti che rispondono alle due Missioni della MAS 6 (*Ridurre discriminazioni, diseguaglianze e illegalità*) sono 3. In questo caso solo una delle due Missioni è coperta, è esclusa la Missione 6.2 - cooperazione allo sviluppo decentrata e internazionale.

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro > 3 reti	II filtro > 3 reti
6.1 Sostenere l'inclusione e le pari opportunità	3	3

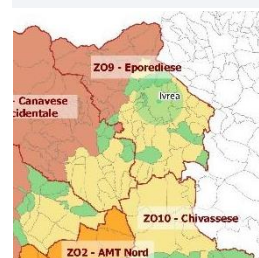
Le 3 reti della MAS 6: Rete territoriale a contrasto delle povertà - progetto Living Better - Consorzio In.Re.Te, Rete metropolitana per il contrasto alle discriminazioni e la rete tra Settore ambiente per progetti di servizio civile, Agenzia Piemonte Lavoro e Università degli studi di Torino enti partner servizio civile (Missione 6.1).

Qualche esempio

6.1 Sostenere l'inclusione e le pari opportunità



Rete territoriale a contrasto delle povertà - progetto
Living Better - Consorzio In.Re.Te



Altro esempio di rete compatta e circoscritta all'interno di un territorio riconoscibile e ascrivibile all'interno della Z09 – Eporediese.



3. LE RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE

3.1 La selezione di cinque casi-studio

L'analisi delle reti ha riguardato **cinque casi-studio**, in relazione a **due oggetti differenti**:

A. Funzionamento di reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile > 3 casi-studio

B. Costruzione di conoscenze e competenze nelle reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile > 2 casi-studio

Per l'oggetto (A) l'analisi ha riguardato il come le reti si sono organizzate per realizzare le proprie attività e rispondere agli obiettivi che si sono poste.

Per l'oggetto (B) l'analisi ha riguardato il come le reti, per rispondere efficacemente ai problemi che affrontano e produrre esiti di cambiamento positivi per il territorio, sviluppano e/o acquisiscono nuove conoscenze e competenze aumentando la loro capacità di intervento.

A. Funzionamento di reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile > 3 casi-studio

Sulla base dei risultati del questionario (Par 2.1 Conoscere le reti della Città metropolitana) dopo le fasi di analisi e "scrematura", le 27 reti (attive, inter-organizzative, con un buon punteggio di efficacia percepita, regolamentate, dotate di *governance*, ecc.) sono state ulteriormente approfondite rispetto alla loro complessità intesa in termini di: attori coinvolti (multi-attori, multi-dimensionali; sono escluse le reti poco articolate in termini di numerosità e settorialità degli attori coinvolti), complessità territoriale (scala di azione sovracomunale/area vasta; sono escluse le reti che agiscono all'interno di un solo comune o di un numero ridotto di comuni), obiettivi e prodotti della rete (cosa *scambiano* gli attori all'interno della rete), tempo di vita (sono escluse le reti troppo *giovani*, costitutesi a partire dal 2023 di cui non è possibile osservare i risultati delle attività nel breve/lungo periodo).

Da qui sono state selezionate dapprima le 8 reti più complesse, dalle quali si è arrivati alla scelta dei 3 casi-studio che agiscono su diverse aree della Città metropolitana di Torino, cercando di considerare una copertura del territorio eterogenea anche dal punto di vista morfologico, scegliendo tra prodotti diversificati (es. reti per lo sviluppo locale, ecc.), che hanno relazioni con politiche sovra-locali e che rispondono a diverse Missioni dell'Agenda metropolitana.

Criteri di selezione dei casi-studio

I criteri adottati nel corso dell'analisi fino ad arrivare alla selezione dei tre casi-studio, sono stati:

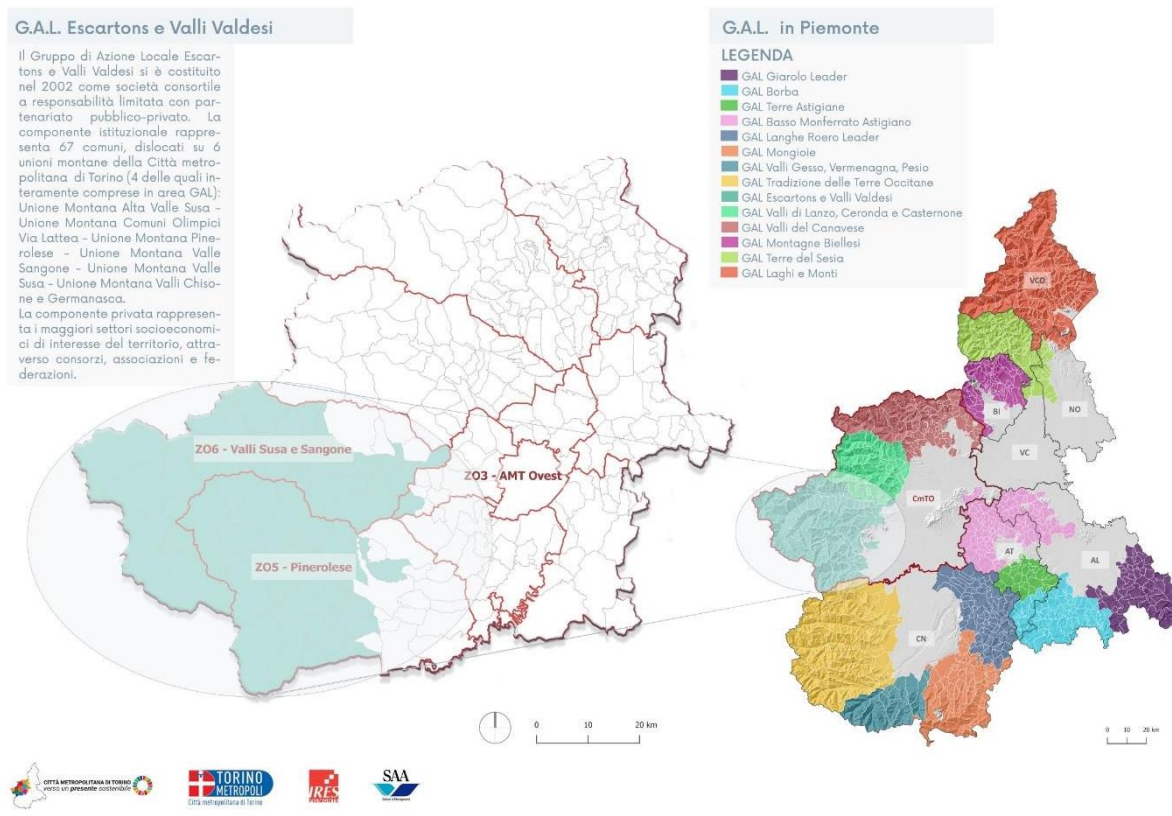
- Reti attive (*sono escluse le reti non operative, in fase di costituzione*)
- Reti inter-organizzative per lo sviluppo locale (*tra reti di servizi e di governo del territorio, sono state privilegiate le reti di governo del territorio*)
- Efficacia (*buona-ottima*) della rete nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità
- Reti dotate di *governance*
- Reti multi-attori e multi-dimensionalità dei soggetti (*sono escluse le reti poco articolate in termini di numerosità e settorialità degli attori coinvolti*) e della rete stessa per obiettivi e prodotti
- Obiettivi coerenti con le Missioni dell'Agenda
- Complessità territoriale (*scala di azione sovracomunale/area vasta; sono escluse le reti che agiscono all'interno di un solo comune o di un numero ristretto di Comuni*)
- Reti consolidate ma anche nuove (*sono escluse solo le reti nate nel 2023*)
- Relazione con politiche sovra-locali ed esogene
- Copertura e rappresentatività territoriale (*reti che agiscono su diverse aree di CmTo; copertura del territorio eterogenea anche dal punto di vista morfologico*)
- Prodotti diversificati
- Rispondono a diverse Missioni



Le tre reti “casi-studio” sono:

- GAL Escartons e Valli Valdesi
- Green Community Sinergie in Canavese
- Distretto del Cibo Chierese-Carmagnolese

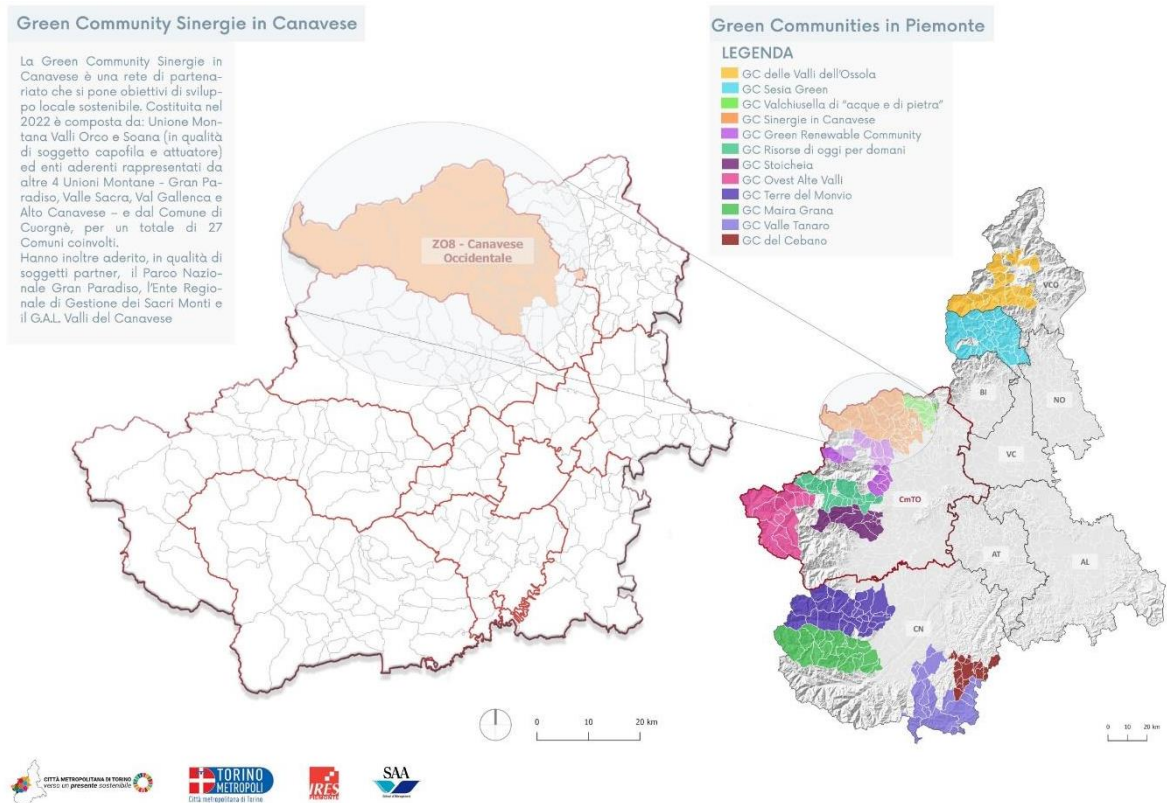
Figura 3 - GAL Escartons e Valli Valdesi



Fonte: elaborazione propria

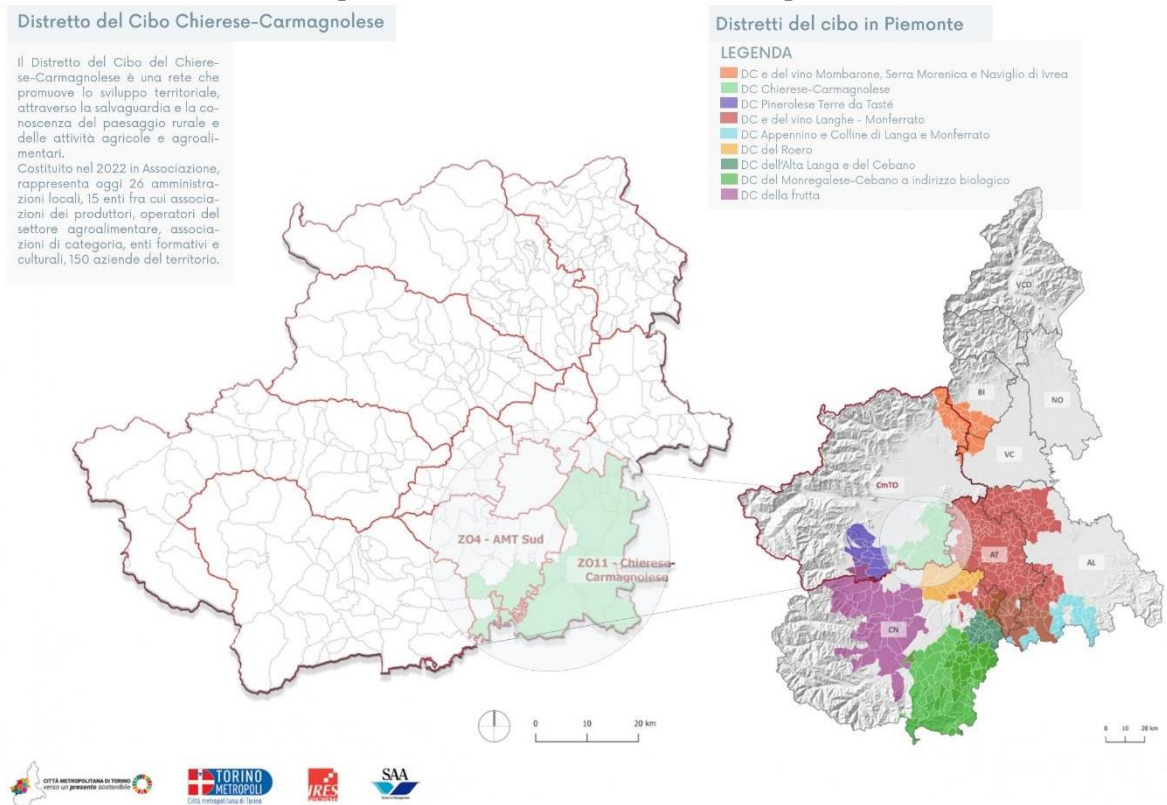


Figura 4 - Green Community Sinergie in Canavese



Fonte: elaborazione propria

Figura 5 - Distretto del cibo Chierese-Carmagnolese



Fonte: elaborazione propria

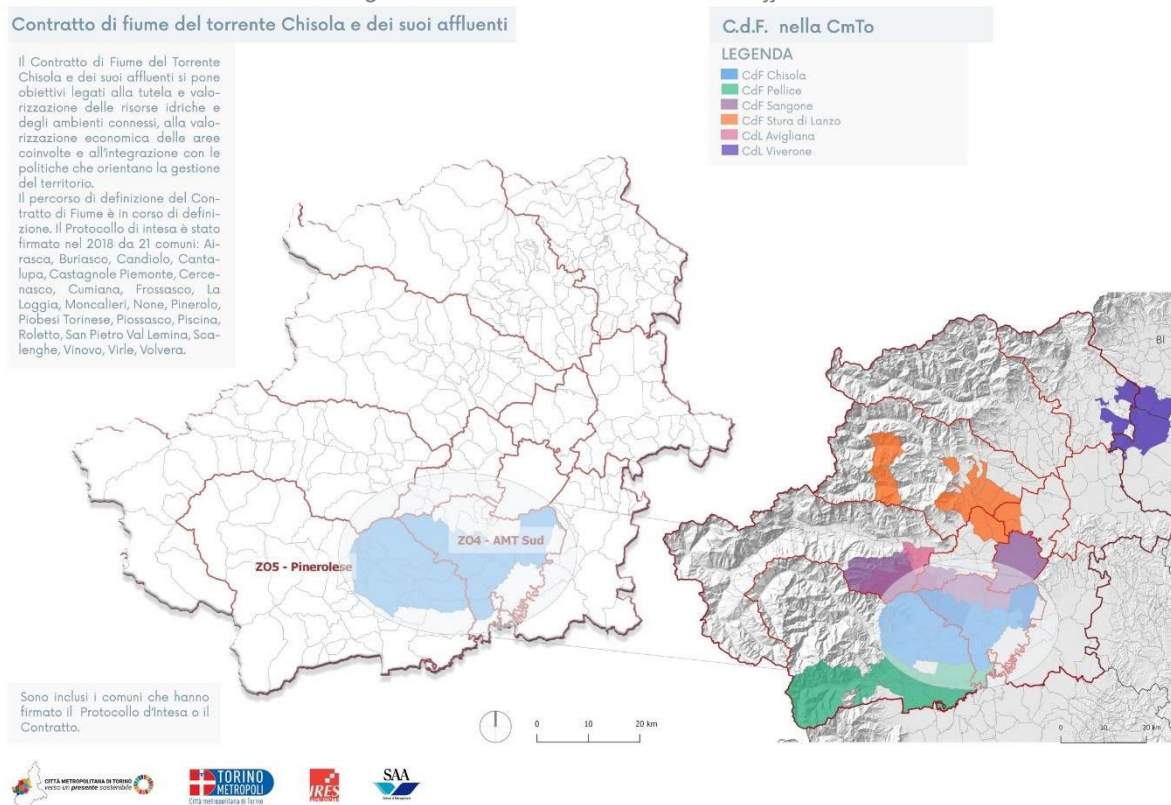
B. Costruzione di conoscenze e competenze nelle reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile > 2 casi-studio

I due casi-studio sono stati selezionati dalla Città metropolitana, nel suo ruolo di coordinamento, tra le reti che hanno o che stanno predisponendo, con forte motivazione, un Contratto di Fiume, e in relazione alle seguenti caratteristiche: 1) motivazione e curiosità degli attori della rete in relazione con esplicito interesse manifestato ad affrontare i temi della formazione e dell'acquisizione di nuove competenze; 2) dinamicità, partecipazione degli attori; 3) necessità di rilancio delle reti (per reti che operano da molto tempo).

I due casi-studio sono:

- Contratto di Fiume del Torrente Chisola e dei suoi affluenti
- Contratto di Fiume del bacino del Torrente Pellice

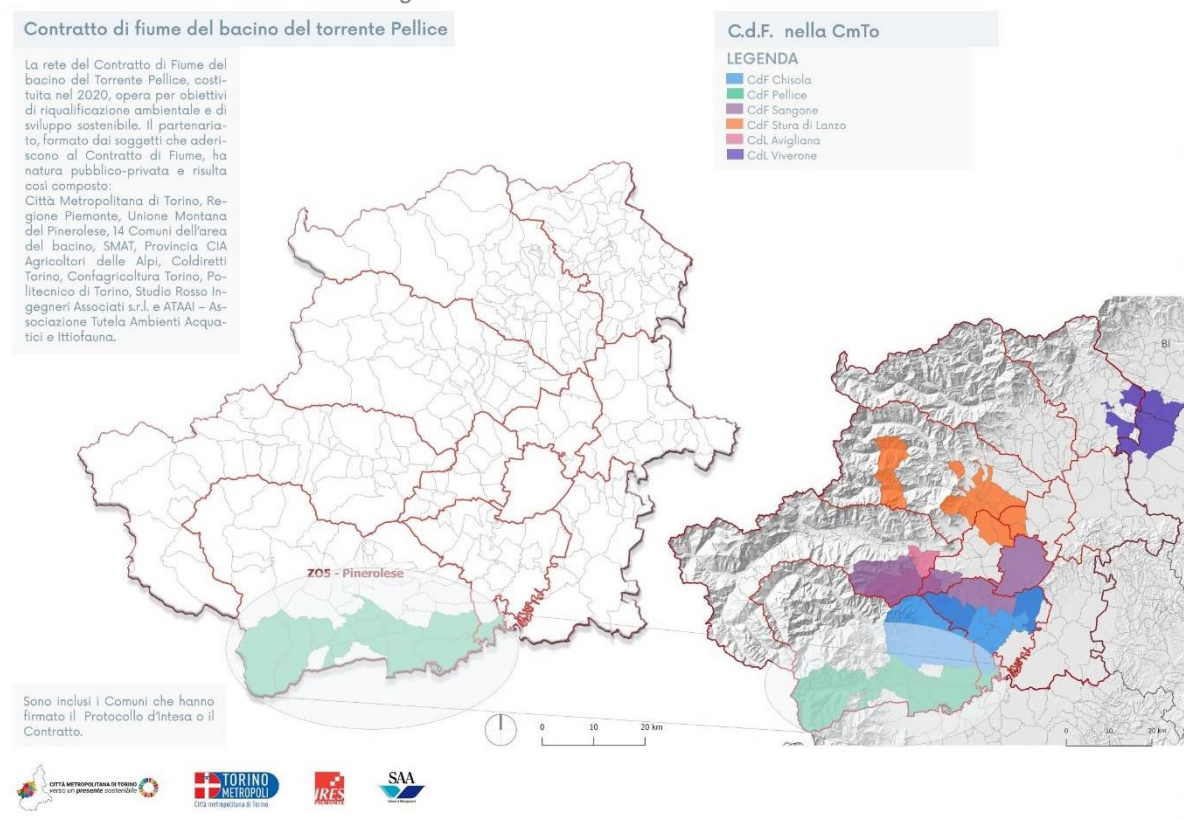
Figura 6 - CdF Torrente Chisola e suoi affluenti



Fonte: elaborazione propria



Figura 7 - CdF bacino del Torrente Pellice



Fonte: elaborazione propria



Schede descrittive dei cinque casi-studio

Si riportano nelle Tabelle che seguono sintetiche descrizioni dei casi-studio a supporto delle elaborazioni prodotte, per comprenderne origine, natura, territorio in cui operano e ambiti di intervento.

Denominazione	<u>“Sinergie in Canavese” Green Community</u>
Anno di costituzione	2022
Forma “contrattuale”	Convenzione
Composizione	Unione Montana Valli Orco e Soana (soggetto capofila e attuatore), Unioni Montane Gran Paradiso, Valle Sacra, Val Gallenca e Alto Canavese, Comune di Cuornè (enti aderenti), Parco Nazionale Gran Paradiso, Ente Regionale di Gestione dei Sacri Monti, G.A.L. Valli del Canavese (soggetti partners)
Territorio	Aree montane e pedemontane dell’Alto Canavese e del versante piemontese del massiccio del Gran Paradiso e dell’omonimo Parco Nazionale, situate nella porzione nord-occidentale della Città Metropolitana di Torino
Riferimenti legislativi, di indirizzo	• PNRR, Missione 2 – Rivoluzione verde e Transizione ecologica, Componente 1 – Economia circolare e agricoltura sostenibile (M2C1) • Strategia Nazionale delle Green Community (SNGC) • Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) • Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS), della Regione Piemonte • Strategia per le Montagne del Piemonte
Ambiti di intervento	• Gestione integrata e certificata del patrimonio agro-forestale, della biodiversità e della filiera del legno • Gestione integrata e certificata delle risorse idriche • Produzione di energia da fonti rinnovabili locali • Sviluppo di un turismo sostenibile, capace di valorizzare le produzioni locali • Costruzione e gestione sostenibile del patrimonio edilizio e delle infrastrutture di una montagna moderna • Efficienza energetica e l'integrazione intelligente degli impianti e delle reti • Sviluppo sostenibile delle attività produttive (zero waste production) • Integrazione dei servizi di mobilità • Sviluppo di un modello di azienda agricola sostenibile



Denominazione	<u>Distretto del Cibo del Chierese-Carmagnolese</u>
Anno di costituzione	2022
Forma “contrattuale”	Associazione
Composizione	26 Amministrazioni locali, 15 Enti fra cui associazioni dei produttori, operatori del settore agroalimentare, associazioni di categoria, enti formativi e culturali, 150 aziende del territorio, in un'area collocata a sud e sud-est di Torino
Territorio	L'area si colloca a sud-est di Torino, si estende fino al Monferrato a est, al Roero a sud, e alla pianura del Po a ovest, ricomprendendo i territori dei Comuni collocati attorno ai poli di Chieri e Carmagnola.
Riferimenti legislativi, di indirizzo	• Obiettivi di Sviluppo Sostenibile individuati nell'“Agenda ONU 2030 per lo sviluppo sostenibile” • Strategia “Farm to Fork” (F2F) dell'Unione Europea • Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) • Legge Regionale n.1 (Riordino delle norme in materia di agricoltura e sviluppo rurale) del 22 gennaio 2019, della Regione Piemonte • Complemento regionale per lo Sviluppo Rurale 2023 – 2027 (CSR), della Regione Piemonte • Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS), della Regione Piemonte
Ambiti di intervento	• Creazione della Raccolta dei Disciplinari dei Prodotti del Distretto (valorizzare prodotti locali e tutelare i consumatori) • Creazione del Marchio del Distretto (valorizzare produzioni locali e ruolo del territorio) • Certificazione delle produzioni (produzione biologica, integrata, tracciabilità, origine) • Connessione dei nodi del cibo con la mobilità dolce (valorizzare cultura, storia, paesaggio agrario) • Piano di formazione a supporto del mondo produttivo (per incrementare le capacità imprenditoriali trasversali e sviluppare strategie innovative) • Piano della comunicazione (costruzione dell'immagine del territorio) • Censimento delle micro-dinamiche delle aziende del territorio: stato dell'arte dei processi, dinamiche della domanda e dell'offerta • Sensibilizzazione dei consumatori (rivolta agli abitanti e operatori del Distretto)



Denominazione	<u>G.A.L. Escartons e Valli Valdesi S.C.A.R.L.</u>	
Anno costituzione	di	2002
Forma “contrattuale”	Società Consortile a Responsabilità Limitata	
Composizione	La società è costituita con partenariato pubblico-privato. La componente istituzionale rappresenta 67 Comuni, dislocati su 6 Unioni Montane della Provincia di Torino (4 delle quali interamente comprese in area GAL): Unione Montana Alta Valle Susa, Unione Montana Comuni Olimpici Via Lattea, Unione Montana Pinerolese, Unione Montana Valle Sangone, Unione Montana Valle Susa, Unione Montana Valli Chisone e Germanasca. La componente privata rappresenta i maggiori settori socioeconomici di interesse del territorio, attraverso principalmente consorzi, associazioni e federazioni.	
Territorio	L'area GAL EVV comprende le valli alpine del bacino Pinerolese e della Val Susa che gravitano sulla pianura a sud-ovest di Torino	
Riferimenti legislativi, indirizzo	di	• Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) • INTERREG ALCOTRA PITer • Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) • Strategia per le Montagne del Piemonte • Complemento regionale per lo Sviluppo Rurale 2023-2027 (CSR), della Regione Piemonte • Piani di Sviluppo di Green Communities, della Regione Piemonte • Piani d'Area dei Parchi Alpi Cozie • Piano Strategico Metropolitano (PSM) Torino Metro(poli)Montana
Ambiti intervento	di	• Investimenti produttivi agricoli per la competitività delle aziende agricole • Investimenti nelle aziende agricole per la diversificazione in attività non agricole • Investimenti in infrastrutture per l'agricoltura e per lo sviluppo socio-economico delle aree rurali • Investimenti in infrastrutture per l'agricoltura e per lo sviluppo socio-economico delle aree rurali Investimenti non produttivi nelle aree rurali • Investimenti per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli • Investimenti produttivi non agricoli in aree rurali • Start up non agricole • Cooperazione per lo sviluppo rurale, locale e smart villages • Sostegno ad azioni pilota e di collaudo dell'innovazione • Cooperazione transnazionale e/o territoriale • Azioni di accompagnamento • Animazione e gestione delle Strategie di Sviluppo Locale • Animazione e comunicazione



Denominazione		<u>Contratto di fiume del Torrente Chisola e suoi affluenti</u>
Anno costituzione	di	2018
Forma "contrattuale"		Protocollo d'intesa
Composizione		Il Protocollo di intesa è stato sottoscritto da venti Comuni
Territorio		Bacino idrografico del torrente Chisola, identificato come area idrografica AI09 del Piano di Tutela delle Acque (PTA) della Regione Piemonte, posto a sud-ovest del Comune di Torino
Riferimenti legislativi, indirizzo	di	• <u>Direttiva Quadro Europea sulle Acque 2000/60/CE</u> • <u>Legge 221 del 28 dicembre 2015, cosiddetta "Collegato ambientale" alla Legge di Stabilità 2014, (art. 68-bis "Contratti di Fiume" del D. Lgs 152/2006)</u> • <u>Carta Nazionale dei contratti di fiume</u> • <u>Legge 662/96 art 2 comma 203, Strumenti di programmazione negoziata per gli enti territoriali</u> • <u>Piano di Gestione del Distretto Idrografico (PdG Po), emesso dall'Autorità di Bacino del Fiume Po</u> • <u>Piano di Tutela delle Acque (PTA), della Regione Piemonte</u> • <u>Piano Territoriale Regionale (PTR), della Regione Piemonte</u> • <u>Piano Paesaggistico Regionale (PPR), della Regione Piemonte</u> • <u>Linee guida regionali per l'attuazione dei Contratti di Fiume e di Lago, della Regione Piemonte</u> • <u>Progetto a regia regionale Corona Verde, della Regione Piemonte</u>
Ambiti intervento	di	• Riduzione dell'inquinamento delle acque • Riqualificazione dei sistemi ambientali e paesistici e dei sistemi insediativi afferenti ai corridoi fluviali • Uso sostenibile delle risorse idriche • Riequilibrio del bilancio idrico • Condivisione delle informazioni e diffusione della cultura dell'acqua • Salvaguardia dal rischio idraulico • Puntualizzazione e coordinamento delle azioni da mettere in atto in tema di Protezione Civile (sia a livello di prevenzione che nella fase di intervento durante le criticità)



Denominazione		<u>Contratto di Fiume del bacino del Torrente Pellice</u>
Anno costituzione	di	2020
Forma "contrattuale"		Accordo di programmazione negoziata
Composizione		Il partenariato ha natura pubblico-privata e risulta così composto: Città Metropolitana di Torino, Regione Piemonte, Unione Montana del Pinerolese, 14 Comuni dell'area del bacino, SMAT, Provincia CIA Agricoltori delle Alpi, Coldiretti Torino, Confagricoltura Torino, Politecnico di Torino, Studio Rosso Ingegneri Associati s.r.l. e ATAAI – Associazione Tutela Ambienti Acquatici e Ittiofauna.
Territorio		Bacino idrografico del torrente Pellice, identificato come area idrografica AI03 del Piano di Tutela delle Acque (PTA) della Regione Piemonte, posto a sud-ovest del Comune di Torino
Riferimenti legislativi, indirizzo	di	• <u>Direttiva Quadro Europea sulle Acque 2000/60/CE</u> • <u>Legge 221 del 28 dicembre 2015, cosiddetta "Collegato ambientale" alla Legge di Stabilità 2014, (art. 68-bis "Contratti di Fiume" del D. Lgs 152/2006)</u> • <u>Carta Nazionale dei contratti di fiume</u> • <u>Legge 662/96 art 2 comma 203, Strumenti di programmazione negoziata per gli enti territoriali</u> • <u>Piano di Gestione del Distretto Idrografico (PdG Po), emesso dall'Autorità di Bacino del Fiume Po</u> • <u>Piano di Tutela delle Acque (PTA), della Regione Piemonte</u> • <u>Piano Territoriale Regionale (PTR), della Regione Piemonte</u> • <u>Linee guida regionali per l'attuazione dei Contratti di Fiume e di Lago, della Regione Piemonte</u>
Ambiti intervento	di	• Migliorare la sicurezza idraulica e la capacità di convivenza delle comunità locali con il rischio • Riqualificazione e riequilibrio dell'ambiente fluviale • Perseguire il riequilibrio del bilancio idrico sui corpi idrici superficiali e sotterranei • Contrastare le criticità dovute a fenomeni localizzati di crisi di approvvigionamento idropotabile nel bacino idrografico • Garantire e migliorare lo stato di qualità ambientale "buono" nel bacino idrografico del torrente Pellice • Promuovere la valorizzazione dal punto di vista turistico-ricreativo del bacino idrografico del torrente Pellice • Favorire l'identificazione dell'area fluviale come elemento di identità territoriale e diffondere modelli di sviluppo sostenibile



3.2 La metodologia

3.2.1 La scelta metodologica

Al fine di comprendere il funzionamento delle reti e la loro efficacia nel perseguire le Missioni dell'Agenda metropolitana, si è adottata una metodologia di analisi “dialogica”⁹, considerando e analizzando le reti come “organizzazioni” e utilizzando i riferimenti propri dell’analisi organizzativa, attenti a collegare teoria e pratica¹⁰, per co-costruire con le persone conoscenza. Tale scelta si è sostanziata nell’attivazione di un **processo esplorativo con gli attori delle reti casi-studio** che, attraverso la narrazione e la costruzione di significati e la produzione di chiavi di lettura condivise, aiutasse a interpretare e descrivere i processi, la capacità di innovazione, i risultati ottenuti e i problemi da affrontare. Si trattava di **mettere a fuoco le relazioni** che si sviluppano tra la rete, le sue parti, gli individui ed i prodotti, di ricercare come i diversi soggetti si rapportano alla rete e al territorio e a come la rete stessa si colloca in sistemi più ampi di azione e di conoscenza.

La scelta metodologica è stata dettata da più fattori ed ha per riferimento:

- la necessità di “ingaggio” e di coinvolgimento attivo degli attori in un processo di conoscenza inedito e da rendere durevole nel tempo, riconoscendone i vantaggi e le potenzialità;
- l’interesse a costruire una conoscenza condivisa dagli attori, attraverso l’interazione dei significati che si possono attribuire all’esperienza organizzativa in reti che affrontano una fase di transizione per nuovi obiettivi di sviluppo del territorio, per riconoscerne i processi, rendendo visibili e apprezzabili i risultati raggiunti, prestando attenzione al senso che le reti contribuiscono a produrre tra i suoi membri e tra quanti con esse hanno relazioni¹¹;
- la necessità di processi di costruzione collettiva di un valore socialmente condiviso per le scelte, le decisioni e i cambiamenti attivati, anche nell’ottica di legittimare gli investimenti di tempo e di risorse dedicate ad affrontare problemi di funzionamento delle reti che ostacolano la produzione di impatti positivi delle politiche ed azioni nel territorio;
- la rappresentazione delle reti come *organizing*¹², piuttosto che come *organization*¹³. Ossia come sistemi dinamici in cui la forma e la struttura raggiunta sono da rappresentarsi sempre in divenire. Una rappresentazione che considera l’organizzazione delle reti come sistema relativamente stabile, prodotto di processi dinamici di regolazione e di aggiustamento rispetto a sollecitazioni interne ed esterne al mutamento. L’organizzazione è vista quindi come un processo, un flusso di parti, di logiche, di storie in cui si formano ordini, stabilità più o meno durature. Quindi non un insieme di persone, oggetti e norme ben definiti, ma di azioni, relazioni, intrecci e storie. Ciò porta a considerare le reti come sistemi complessi, con dimensioni di disordine inevitabili¹⁴, invece che come insiemi ben ordinati, meccanismi guidati da logiche chiare e lineari. Differenti logiche e spinte attraversano e costituiscono le organizzazioni reali. Logiche economiche, di potere, amministrative, relazionali, di gruppi di interesse;
- la necessità di contestualizzazione, con l’aiuto degli attori che compongono le reti, dell’ambiente storico, culturale, economico ed organizzativo in cui agiscono: non esiste una forma di leadership comunque buona, una forma di comunicazione di per sé efficace, un modo di affrontare i conflitti giusto, un modello organizzativo in sé buono, ma uno migliore per lo specifico contesto: *“Non esiste la buona organizzazione in senso assoluto. È sempre una cosa relativa: un’organizzazione che è buona in un contesto o secondo un criterio potrebbe non esserlo affatto in un altro”*¹⁵;

⁹ Kaneklin C., Manoukian F. (1990), Conoscere l’organizzazione, Roma, Carocci; AAVV (1999), La consulenza organizzativa, Rivista Spunti Anno I – 1999, Studio APS-Analisi psico-sociologica, Milano; Weick K.E., (1993), Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi, ISEDI

¹⁰ Schön D.A., (1993), Il professionista riflessivo, Edizioni Dedalo

¹¹ Weick K.E. (1997), Senso e significato nelle organizzazioni, Milano, Raffaello Cortina Editore; Gargani A. G. (1994), L’organizzazione condivisa, Milano, Guerini e Associati

¹² Castellano F., (2022), Organizzazione. L’organizing nei contesti e nei cambiamenti, Egea

¹³ L’inglese permette di differenziare la dimensione dinamica da quella più statica: organizing (un gerundio, quindi un’azione) e organization (un nome, quindi uno stato)

¹⁴ R. Boudon, (2009), Il posto del disordine, Il Mulino

¹⁵ W. R. Ashby, citato da R. W. Scott (1985), *Le organizzazioni*, Bologna, il Mulino



- lo sviluppo di *capability*¹⁶, ossia di competenza nel creare, immaginarsi e raggiungere esiti inediti con forme di gestione nuove delle reti attraverso relazioni dinamiche con i contesti in cui operano, rappresentandosi, almeno in parte, prodotti dell'azione, sistemi da interrogare con cui stabilire relazioni attive. Ciò presuppone rappresentazioni vitali e "potenti" dei contesti, delle reti e dei soggetti che le compongono (individui e gruppi).

La metodologia adottata ha considerato le reti quali contesti dinamici, dove serve una capacità degli attori di costruire risposte nuove, piuttosto che applicare meccanicamente soluzioni preordinate e dove non sono utili e sufficienti la reattività, l'automatismo, la linearità¹⁷. Nelle reti sono necessari da un lato margini di autonomia ed autorganizzazione e dall'altro la capacità di tenere legami e costruire relazioni, alleanze e dialoghi. La fiducia è altamente necessaria, ma non è scontata: va costruita e coltivata.

3.2.2 I colloqui e i focus group

Per i casi-studio si sono realizzati incontri con i soggetti promotori, pensati come occasioni di scambio¹⁸, volte ad alimentare nei soggetti (e non solo nel gruppo di ricerca) domande e curiosità, per lasciare nei partecipanti il desiderio di approfondire, anche partecipando agli sviluppi delle attività con la Città metropolitana di Torino e assumendo un ruolo attivo nell'attuazione dell'Agenda.

Tutto ciò ha portato a optare per la realizzazione, in ciascuna delle reti selezionate, di:

- **un colloquio**, della durata di 2 ore, con le persone con ruolo di "capofila" delle reti, con funzioni di management, considerati testimoni privilegiati e persone che potessero restituire una visione complessiva del funzionamento della rete;
- **un focus group**¹⁹, della durata di 3 ore, con altri soggetti componenti della rete, per avvalersi dell'interazione di gruppo come "risorsa cognitiva" utile a produrre una rappresentazione delle reti e del loro funzionamento²⁰. La composizione dei partecipanti ai focus group è stata proposta dai capofila delle reti in relazione a criteri proposti dai ricercatori, con un duplice obiettivo:
 - a. di coinvolgere attivamente i soggetti con ruolo di management nella scelta degli interlocutori con cui condividere una rappresentazione del funzionamento della rete nel percorso con la Città metropolitana per l'Agenda;
 - b. di individuare, attraverso tale selezione, le persone ritenute per ruolo o per competenza nell'esprimere una rappresentazione del funzionamento della rete da più punti di vista. La composizione dei focus group che ne conseguita è stata diversa per numero e tipologia di persone coinvolte, anche in relazione agli obiettivi del management delle reti: in un caso hanno partecipato al focus le coordinatrici dei gruppi di lavoro che costituiscono l'"ossatura" organizzativa della rete; in un altro si sono scelte poche persone capaci di esprimere una visione complessiva e di lungo periodo del funzionamento della rete; negli altri si è privilegiata una composizione mista tecnico-politica con alcuni dei principali attori che costituiscono la rete, ritenendo il focus group anche occasione per una riflessione condivisa sul senso e i significati dello stare insieme e quindi anche come rafforzamento dei legami e delle prospettive.

Complessivamente sono stati realizzati **5 colloqui e 5 focus group**. Gli incontri si sono realizzati nelle sedi istituzionali: i colloqui nella sede della Città metropolitana di Torino, promotore della ricerca²¹; i

¹⁶ Concetto introdotto da A. Sen, prestigioso economista indiano e premio Nobel nel 1998. La *capability* non coincide con la capacità di adattamento al contesto, che maggiormente rimanda a una subordinazione passiva. Tale competenza è particolarmente rilevante se si pensa che le reti considerate possano essere soggetti attivi nell'influenzare i cambiamenti di contesto verso uno sviluppo più sostenibile dei territori.

¹⁷ Weick K.E., Sutcliffe K. M., (2009), *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Raffaello Cortina Editore, Milano

¹⁸ I "soggetti" sono stati considerati autori di un processo di costruzione di conoscenze. La metodologia scelta non prevede di raccogliere, prendere, "estrarre" informazioni dalle persone coinvolte in modo unidirezionale ma di attivare "dialoghi" con i ricercatori.

¹⁹ Zammuner V.L. (2003), *I focus group*, Bologna, Il Mulino

²⁰ Colombo M. (1997), *Il gruppo come strumento di ricerca sociale: dalla comunità al focus group*, «Studi di Sociologia», 35, 2, aprile-giugno, pp. 205-218.

²¹ salvo in un caso, per assecondare le esigenze di un amministratore consentendogli di essere presente



focus group si sono realizzati nelle sedi dei capofila, per consentire la partecipazione da parte degli attori locali e per ragioni identitarie della rete.

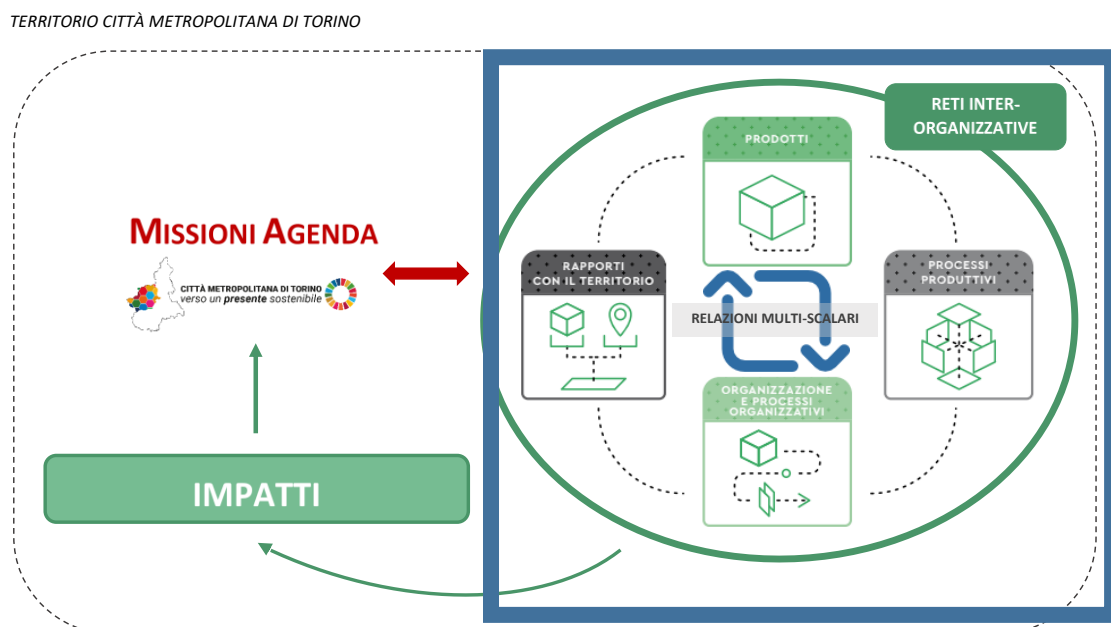
L'ingaggio dei soggetti è avvenuto attraverso la richiesta di disponibilità ai capofila, da parte della Città metropolitana di Torino, sia formale, sia attraverso modalità dialogiche. A fronte della predisposizione di uno strumento che sinteticamente descriveva senso, obiettivi e metodologia dei casi-studio, il gruppo di lavoro della Città metropolitana ha svolto un ruolo chiave nel dialogare con i soggetti, sia per aiutarli a collocarsi rispetto al percorso, sia per ascoltare le motivazioni che i soggetti esprimevano per il percorso proposto. L'esito di tale fase è stato elaborato ed ha influenzato la progettazione dei colloqui e dei focus group.

L'esito dei colloqui e dei casi-studio e la ricchezza di contributi portati è frutto di un lavoro approfondito e continuativo di co-progettazione tra ricercatori e funzionari della Città metropolitana, che ha accompagnato tutto il percorso. Questo aspetto va considerato a livello metodologico poiché produce strumenti e processi di ricerca che si sviluppano a partire da rappresentazioni condivise dei problemi da affrontare e degli esiti utilizzabili da parte degli enti e la possibilità di integrare ruoli e funzioni di più figure professionali e competenze.

3.2.3 Il modello di analisi

La conduzione dei colloqui e dei focus group è stata realizzata riferendosi al modello di analisi elaborato da una comunità di ricerca nell'ambito del **progetto "A.P.P. VER. – Apprendere per produrre verde"**²², al fine di analizzare, nel contesto di Città metropolitana di Torino, le organizzazioni che, con i loro prodotti e processi, concorrono allo sviluppo sostenibile dei territori. Tale modello è stato applicato, ai fini dell'attuazione dell'Agenda, alle reti inter-organizzative territoriali sia per analizzarne il funzionamento organizzativo sia per analizzare, nell'ambito dell'organizzazione stessa, quali sono e se ci sono processi e strumenti dedicati ad apprendere nuove conoscenze e competenze, quale condizione necessaria per sostenere e promuovere cambiamenti per obiettivi di sviluppo sostenibile dei territori.

Figura 8 - Il modello di analisi



Fonte: elaborazione propria (su modello APP VER – Apprendere per produrre Verde)

²² AAVV, [A.P.P.VER - Sussidiario Green. Uno strumento per conoscere la green economy e lo sviluppo sostenibile del territorio](#), Torino, IRES Piemonte, 2019



La logica di analisi proposta è la seguente: per le Missioni dell'Agenda, con gli obiettivi strategici da perseguire, le reti inter-organizzative producono output (i prodotti dell'organizzazione) con processi produttivi, organizzativi e di relazione a scala locale o ad altre scale, capaci di generare impatti positivi nel territorio.

Il modello A.P.P. VER. - lo schema racchiuso nel riquadro blu (Fig. 8) - prevede che per ciascuna delle dimensioni di analisi vengano prodotte "chiavi descrittive" che descrivono, per l'appunto, il funzionamento dell'organizzazione attraverso 4 focus di analisi:

1. dei prodotti che costituiscono l'output delle organizzazioni;
2. dei processi e delle strutture produttive;
3. dei rapporti con il territorio;
4. dell'organizzazione interna e della *governance*.

Al quarto focus se n'è aggiunto un quinto, relativo alle relazioni multi-scalari, che consentisse di differenziare i processi organizzativi locali (interni alla rete e di relazione tra la rete, altre reti, il territorio) da quelli che collocano la rete in relazioni e dinamiche di altra scala, aprendo in tal modo a ulteriori analisi relative alla *governance* multilivello, quale tema centrale per l'attuazione dell'Agenda.

La logica di funzionamento, le coerenze e incoerenze di funzionamento, si comprendono nella relazione tra i 5 focus. La descrizione, frutto dell'analisi di ciascun focus, consente di identificare e di mettere a fuoco i problemi di funzionamento dell'organizzazione in modo da identificarne la natura: se riguardano i prodotti, i processi produttivi, l'organizzazione con i processi interni alla rete, le relazioni con altri soggetti.

3.2.4 Colloqui, focus group e la costruzione delle chiavi descrittive

Il modello di analisi è stato di riferimento per la proposizione delle domande principali dei colloqui e dei focus group secondo i due oggetti di analisi scelti per i casi studio:

Figura 9 - Domande principali dei colloqui e focus group

Funzionamento di reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile

CASI-STUDIO: Distretto del Cibo Chierese Carmagnolese; GAL Escartons e Valli Valdesi; Green community Sinergie in Canavese
OGGETTO: i prodotti e i processi che descrivono il funzionamento di reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile
DOMANDE PRINCIPALI: che cosa produce (ha iniziato o intende produrre) la rete per ottenere risultati (impatti) di cambiamento in termini di sviluppo sostenibile? quali sono i processi produttivi di rete che consentono di ottenere quei prodotti? quale è l'organizzazione che ci si è dati e i processi organizzativi che si realizzano? quali relazioni la rete costruisce con altri attori del territorio a scala locale, vasta, regionale o altre scale?

Costruzione di conoscenze e competenze nelle reti inter-organizzative per politiche di sviluppo sostenibile

CASI-STUDIO: Contratto di Fiume del Torrente Chisola; Contratto di Fiume del Torrente Pellice
OGGETTO: i prodotti e i processi che descrivono come la rete acquisisce e/o elabora nuove conoscenze e costruisce competenza per politiche di sviluppo sostenibile
DOMANDE PRINCIPALI: che cosa produce (ha iniziato o intende produrre) la rete per ottenere risultati (impatti) di cambiamento in termini di sviluppo sostenibile? quali conoscenze sono necessarie per far funzionare il Contratto di Fiume con i suoi obiettivi sfidanti? In che modo la rete può produrre «nuove idee», frutto di scambio e integrazione di conoscenze? quali sono i processi? in che modo l'organizzazione della rete può facilitarli?

Fonte: elaborazione propria

I colloqui si sono strutturati a partire da queste domande principali per favorire la narrazione da parte dei partecipanti della loro esperienza di rete, dandosi un tempo per rispondere a ciascuna delle domande (circa 30 minuti per domanda). In relazione alle focalizzazioni proposte e a una interpretazione, da parte dei ricercatori, delle rappresentazioni sottese a quanto raccontato, i colloqui si sono sviluppati con domande più specifiche per approfondimenti su processi rilevanti del



funzionamento delle reti, per risultati coerenti con obiettivi di sostenibilità (affrontare temi complessi, conflittuali, che richiedono capacità di innovazione, flessibilità, orientamento a risultati collettivi, di sistema, ecc).

Sulla base dei contenuti dello scambio con i partecipanti, i ricercatori hanno prodotto le chiavi descrittive per ciascuna delle dimensioni di analisi considerate. Per la costruzione delle chiavi descrittive, i ricercatori hanno fatto riferimento a prodotti e processi caratterizzanti modelli organizzativi complessi, di natura non gerarchica, dinamici, orientati all'innovazione, dotati di management adeguati e di orientamento ad apprendere (organizzazioni che apprendono), selezionando da quanto raccontato dagli intervistati, quei processi che meglio presentano coerenze con tali modelli, mantenendo uno stretto legame con quanto esplicitato dai partecipanti.

Tale processo si è fondato su un attento ascolto e ha dato forma a "possibili" descrizioni del funzionamento delle reti inter-organizzative analizzate.

Le interpretazioni formulate dai ricercatori sono state restituite alle reti, come base di confronto nei focus group.

Con i focus group ci si è proposti di verificare e ampliare la descrizione del funzionamento delle reti e di come le reti acquisiscono nuova conoscenza e competenza, innovando processi e prodotti. Per far questo, con il medesimo modello di conoscenza adottato per i colloqui, si è chiesto ai partecipanti se si riconoscevano nelle interpretazioni formulate dai ricercatori. Il processo di conoscenza realizzato nei focus group, attraverso l'esplicitazione anche di altri punti di vista rispetto a quelli espressi dal management, ha prodotto riconoscimenti, nuove interpretazioni, esplicitazione di ulteriori rappresentazioni.

3.3 I risultati

3.3.1 Gli esiti delle analisi

La forma contrattuale delle reti

In fase di analisi dei casi-studio, la tipologia di forma contrattuale della rete è emersa come aspetto critico, in relazione all'efficacia di funzionamento e alle concrete possibilità che tali reti producano esiti per gli obiettivi che si sono poste.

Nella Tabella sottostante si riportano le diverse forme contrattuali dei casi-studio relativi alle reti inter-organizzative (Green Community, Distretto del Cibo e GAL) e Contratti di rete.

Tabella 6 - Focus di analisi per i cinque casi-studio

FOCUS	I CASI-STUDIO	FORMA «CONTRATTUALE» DELLA RETE
FUNZIONAMENTO DI RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER POLITICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE	Green Community Sinergie In Canavese	Convenzione
	Distretto del Cibo Chierese-Carnagolese	Associazione
	GAL Escartons E Valli Valdesi	Società consortile a responsabilità limitata
COSTRUZIONE DI CONOSCENZE E COMPETENZE NELLE RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER POLITICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE	Contratto di Fiume Torrente Pellice	Contratto di fiume
	Contratto di Fiume Torrente Chisola	Protocollo d'intesa (attuale)



Le chiavi descrittive

Le Tabelle dei paragrafi successivi contengono l'integrazione delle chiavi descrittive elaborate per i cinque casi-studio relativamente ai due oggetti di analisi.

L'integrazione è stata prodotta individuando tipologie di chiavi descrittive che raggruppano prodotti e processi di diversa natura rilevati nelle reti analizzate. Nella tabella riferita alla struttura organizzativa (Tabella 9), si sommano e integrano le soluzioni organizzative adottate nei tre casi-studio. Le analisi più approfondite e specifiche per ciascun caso studio sono state inviate ai componenti delle reti.

Nella prospettiva metodologica adottata, secondo cui non esiste un modello organizzativo in sé buono, forme di leadership comunque buone, forme di comunicazione di per sé efficaci²³, ecc, perché conta il contesto storico, culturale, economico e organizzativo nel determinare il funzionamento dell'organizzazione, dalle narrazioni prodotte nei casi-studio si ricavano descrizioni che possono essere prese a riferimento, a titolo esemplificativo, per progettare, far funzionare e monitorare le reti e la loro efficacia nel produrre esiti trasformativi nei contesti in cui operano.

Il funzionamento delle reti

Si riportano qui di seguito le tabelle con gli esiti delle analisi sul funzionamento delle reti secondo il modello descritto nel par. 3.3 "Il modello di analisi", quindi distinguendo tra prodotti, processi produttivi, organizzazione, processi organizzativi, le relazioni delle reti con altri soggetti.

Per i **prodotti**, l'output delle reti è diverso da ciò che produce ogni singolo componente. Gli output di rete rappresentano un valore aggiunto che deve poter essere valutato alla luce dei risultati di cambiamento che si determinano nel territorio in cui le reti agiscono.

Tabella 7 - I prodotti: tipologie e chiavi descrittive

I PRODOTTI	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
Documenti strategici	Contengono nuove visioni dello sviluppo del territorio (punto di incontro tra politiche esogene e locali). Orientano in modo integrato le politiche e le azioni.
Interventi realizzati in forma collaborativa (beni e servizi)	Gli interventi producono output di rete nel suo complesso o di sotto-reti. Fanno leva sulle risorse materiali e immateriali del territorio introducendo elementi di innovazione.
Interventi «puntuali»	Integrati nella strategia. Funzionali all'ingaggio/agggregazione.
Bandi e altri strumenti	Orientano gli interventi degli attori del territorio in attuazione della strategia di sviluppo.
Iniziative e strumenti di comunicazione e promozione	Funzionali • alla costruzione di nuove identità territoriali/riconoscimento in contesti/processi multi-scalari; • all'ingaggio degli attori
Accesso a risorse	Finanziarie, partnership, legittimazione, competenze e conoscenze, informazione,
Iniziative di formazione	Funzionali alla «capacitazione» degli attori
Strumenti a supporto dell'innovazione	Assistenza tecnica Ricerche e prodotti creati ad hoc, funzionali ai processi della rete

²³ W. R. Ashby, citato da R. W. Scott (1985), *Le organizzazioni*, Bologna, il Mulino



I **processi produttivi** si caratterizzano in relazione agli output da realizzare e si differenziano ed evolvono per garantire flessibilità e aumento di efficacia.

Tabella 8 - I processi produttivi: tipologie e chiavi descrittive

I PROCESSI PRODUTTIVI	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
STRATEGIA - POLITICHE	
Costruzione e revisione/rimodulazione	Ingaggio degli attori: integrazione con politiche/programmazioni locali; composizione/integrazione delle motivazioni/visioni/politiche Le politiche «esogene» sono considerate quadro di riferimento, elaborazioni, adattamenti – strutturazione del sistema locale dotato di visione di lungo termine I confini della rete si definiscono/modificano in relazione a una strategia condivisa per affrontare problemi con visioni di lungo periodo La strategia si modifica nel tempo in relazione alle acquisizioni prodotte con le azioni (apprendimenti) Gli approcci sono multi-settoriali, integrati
ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	
Ingaggio degli attori – approcci diversificati e reiterati	Si differenziano i gradi di coinvolgimento degli attori in relazione a visioni, motivazioni, competenze, capacità di collaborazione, Si prevedono raccolta di istanze, maturazione, comprensione e condivisione di problemi e soluzioni
Costruzione di senso e integrazione di interventi puntuali o di sotto-reti	Gli interventi sono selezionati e integrati in coerenza con la strategia
Innovazione/conversione delle attività produttive (beni e servizi)	Gradualità dei processi di innovazione/conversione del sistema in relazione al contesto, agli attori, alla loro propensione a collaborare e alle necessità Integrazione di contributi tecnici e scientifici a supporto dei processi di innovazione Gli strumenti adottati hanno carattere dialogico con gli attori che ne usufruiscono e si integrano con le attività (di animazione, di co-progettazione, di ascolto, ecc) di carattere «generativo», per sviluppare nuove progettualità e favorirne la durabilità (autonomia degli attori) Si favorisce l'integrazione pubblico-privato Si disegna e si opera per un riequilibrio delle risorse e delle opportunità fra i diversi territori interessati dalla rete
Animazione, accompagnamento per la co-progettazione	Processi e strumenti sono specificatamente orientati a generare aggregazioni per progetti condivisi

L'**organizzazione** della rete è definita in parte in relazione ad input delle politiche esogene, in parte viene progettata in risposta a problemi, obiettivi specifici e competenze presenti nelle reti locali.

Tabella 9 - L'organizzazione: articolazione e funzioni

L'ORGANIZZAZIONE	
ARTICOLAZIONE	FUNZIONI
Regia politica	Costruisce e rimodula in itinere la strategia
Management di rete	Realizza la direzione della rete garantendo coerenza delle azioni con la strategia Dialoga e produce documenti/input per la regia Struttura l'impianto organizzativo e i processi di lavoro di rete e garantisce il coordinamento e la coerenza con la strategia Realizza la gestione amministrativa e operativa Gestisce le risorse economiche per l'attuazione della strategia Gestisce i rapporti con i singoli componenti della rete, con gli enti sovraordinati e altri soggetti (singoli o reti) Rileva fabbisogni di sviluppo e monitora i bandi per individuare opportunità di sviluppo e costruisce candidature



L'ORGANIZZAZIONE

	Individua opportunità per nuovi partenariati Organizza i canali di comunicazione operativa Individua e coordina gli interventi di «capacitazione» della rete (formazione, contributi tecnico-scientifici, ...)
Segreteria tecnica	Supporta il management di rete in tutte le attività
Uffici tecnici	Gestione tecnica e amministrativa di interventi puntuali che concorrono al disegno di azioni della rete
Comunicazione	Interna alla rete, finalizzata al suo funzionamento; esterna locale con funzioni di promozione o aggregative; esterna per altri destinatari con funzione di promozione
Gruppi multi-disciplinari e/o consulenze	Come supporto specialistico e trasversale agli attori del territorio
Gruppi di condivisione e co-progettazione	Tavoli di lavoro dotati di metodo, caratterizzati da continuità di partecipazione (no turnover), che rilasciano prodotti che si realizzano tra attori anche esterni alla rete ma che partecipano ai processi. Integrano conoscenze multi-settoriali, tecniche e scientifiche
Animazione	Riconoscimento e attivazione degli attori della rete e di altri destinatari del territorio in cui opera la rete Interfaccia tra le idee del territorio e gli obiettivi della strategia
Risorse economiche	Risorse di politiche esogene; contributi dei componenti della rete; integrazione di competenze in relazione alla costruzione di nuove opportunità (progetti, finanziamenti); volontariato

I **processi organizzativi** dipendono dagli stili di management che le reti adottano, hanno carattere fortemente partecipativo e considerano molteplici aspetti e dimensioni dell'azione organizzativa, includendo cura e attenzioni sia alle dimensioni decisionali, sia agli aspetti di costruzione collettiva di conoscenza e di elaborazione di nuove idee, sia alle dimensioni affettive e relazionali.

Tabella 10 - I processi organizzativi: tipologie e chiavi descrittive

I PROCESSI ORGANIZZATIVI	
TIPOLOGIE DI PROCESSI	CHIAVI DESCRITTIVE
Collaborazioni tra Enti	Si ricercano e adottano soluzioni tecnico-amministrative che favoriscono la collaborazione fra enti diversi e permettono di affrontare la carenza di personale amministrativo nei singoli enti Si ricercano e adottano strumenti finanziari che consentano di far funzionare l'organizzazione a rete
Condivisione, co-progettazione e innovazione	I processi sono di natura formale e informale (di ascolto, scambio e restituzione) per condividere visioni e informazioni, co-progettare, creare scambi a supporto della realizzazione degli interventi Si condividono i problemi e gli obiettivi Le nuove idee si sviluppano non dalla somma ma dallo scambio Le competenze tecniche e scientifiche si integrano nei processi di co-progettazione «Ricomposizione»/messa in dialogo di linguaggi diversi e delle motivazioni di soggetti pubblici e privati
Cura del «clima relazionale»	Gestione dei conflitti Creazione di contesti «accoglienti», di ascolto e cura delle relazioni
«Capacitazione» della rete	Si identificano i fabbisogni, progettano e realizzano iniziative formative I processi sono orientati a «rompere gli schemi», a contrastare la ripetizione, per costruire idee ed azioni nuove
Valorizzazione/apprendimenti dall'esperienza	Si «recuperano» visioni, esperienza, conoscenze, competenze e strumenti, di governo e governance del territorio, ricomponendo, riconfigurando e innovando I processi sono orientati ad apprendere dall'esperienza. Tale caratteristica consente di operare in sistemi frammentati e fortemente entropici
Approcci sfidanti/carattere pro-attivo	Identificazione con la mission ed oggetti e assunzione del mandato come elemento «sfidante» per dare futuro all'organizzazione e alla valorizzazione dei propri componenti



Le **relazioni delle reti con altri soggetti** (singoli o altre reti) sono rappresentate sia alla scala locale sia in chiave multi-scalare. Alla scala locale i processi mirano alla costruzione di politiche più integrate che producano reali effetti di cambiamento nel territorio e a processi di natura identitaria per costruire riconoscimento del proprio operato, sia internamente alla propria rete sia nel territorio. Alle altre scale i processi sono funzionali ad esiti di legittimazione, di scambio per acquisizione di conoscenze e competenze, di attivazione di risorse di diversa natura.

Tabella 11 - I rapporti alle diverse scale territoriali, locale e multi-scalari: tipologie e chiavi descrittive

I RAPPORTI ALLE DIVERSE SCALE TERRITORIALI	
SCALA LOCALE	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
Integrazione delle politiche pubbliche locali e pubblico privato	Allargamento della sfera di azione delle singole reti – attrazione e integrazione di proposte Co-progettazioni
Partenariati per servizi	Ricerca di complementarietà con altre politiche esogene, costruzione di partenariati per integrare i servizi
Competitività del sistema locale	Costruzione di partenariati con attori rilevanti, riconosciuti
MULTI-SCALARI	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
«Corpi intermedi»	Interlocazione tra la scala locale e gli enti sovra-ordinati: sviluppo della strategia locale e della sua operatività in relazione a quadri di riferimento più ampi
Territorializzazione di «nodi» di sistemi sovra-locali	Soggetti appartenenti a sistemi sovra-ordinati trovano nella rete il contesto per integrarsi nelle politiche/azioni locali
Dialogo e confronto con i «pari»	Si struttura un dialogo permanente con le altre reti omologhe per soluzioni a problemi comuni. Tali processi facilitano il dialogo con gli enti sovra-ordinati
Risposta ai bandi	Si attuano interventi anche puntuali utilizzando gli strumenti degli enti sovra-ordinati, collocandoli nella strategia

Le reti come “organizzazioni che apprendono”

Si riportano qui di seguito le tabelle con gli esiti delle analisi relative ai prodotti e processi analizzati per produrre/acquisire nuove conoscenze e competenze, adeguate ad affrontare i problemi e obiettivi delle reti. La restituzione si struttura con riferimento ai prodotti e processi di conoscenza e costruzione di competenza interni alle reti e nel rapporto con altri attori individuali e/o collettivi.

Emerge con forza, dal dialogo con gli attori, che **l'acquisizione di nuova conoscenza e competenza non può essere relegata alle sole esperienze formative**. I processi di scambio che la rete realizza al suo interno e nel rapporto con altri soggetti, vanno letti anche come occasioni di produzione di conoscenza e si ritiene necessario strutturare nuovi contesti orientati a tale scopo. È condivisa la necessità, per la quale occorre dotarsi di strumenti e contesti adeguati, di acquisire competenze nuove per problemi ed obiettivi inediti per i territori.

Internamente alle reti e nel rapporto con altri attori occorre pensare ad output e processi specifici al fine di dotarsi di nuove conoscenze e competenze.



Tabella 12 - Conoscenza e competenza interna alla rete: prodotti e processi

CONOSCENZA E COMPETENZA INTERNA ALLA RETE	
PRODOTTI	Strumenti dotati di visioni strategiche di lungo periodo frutto di integrazione di conoscenza tra gli attori e adottati da ogni componente della rete Strumenti di area vasta per lo scambio di informazioni tra amministrazioni e uffici tecnici Gruppi di lavoro di scambio tra uffici tecnici Iniziativa di formazione/informazione a supporto della progettazione integrata di rete e per sotto-reti, rivolta ai molteplici ruoli coinvolti (amministratori e tecnici) Attività seminariali, workshop e altre tipologie di incontro e scambio per produrre nuove visioni e nuove «idee» di intervento
PROCESSI	Ingaggio degli attori per co-costruire problemi e immaginare soluzioni come processo di conoscenza da presidiare Progettazione e strutturazione degli scambi di conoscenza. Processi di coordinamento per gestire i flussi di conoscenza in modo continuativo presidiando obiettivi di area vasta per aumentare gli impatti (non come sommatoria dell'azione di sotto-reti) Conoscenza dei fenomeni in ottica di prevenzione Condivisione delle conoscenze per focalizzare i problemi e condividerli Processi di condivisione di conoscenza che prescindono dalla disponibilità di risorse – tali conoscenze orientano la selezione degli interventi Integrazione delle conoscenze di chi progetta, chi attua, chi risiede ed opera nel territorio, tra conoscenze dall'esperienza, tecniche e scientifiche Selezione di supporti tecnici e formatori con approcci innovativi e orientati alla progettazione integrata Costruzione e aggiornamento delle competenze specialistiche (nuovo paradigma) e per il management di rete Ricomposizione delle conoscenze per la revisione della strategia Facilitazione interna alle organizzazioni della rete per la partecipazione dei tecnici alla formazione Operatività di team multi-disciplinari di professionisti capaci di affrontare i problemi Individuazione di soggetti «attivatori» di nuova conoscenza (la nuova conoscenza si genera nello scambio – HUB nella rete) Individuazione di metodi e strumenti per «far funzionare» in chiave dialogica, di integrazione di conoscenza e non solo di adesione formale, gli spazi dedicati ai processi decisionali (es. conferenze di servizi) Integrazione dei temi oggetto della rete nel funzionamento dei nodi Processi di formazione congiunta dei tecnici dei nodi della rete per costruire competenze integrate e base di dialogo comune

Tabella 13 - Conoscenza e competenza in relazione ad altri attori: prodotti e processi

CONOSCENZA E COMPETENZA IN RELAZIONE AD ALTRI ATTORI	
PRODOTTI	Iniziative di animazione Partenariati e collaborazioni Iniziative e strumenti di conoscenza a supporto della conversione delle attività produttive Contesti e strumenti di scambio con altre reti
PROCESSI	Costruzione di una rete di contatti per scambi finalizzati ad acquisire Nuova conoscenza e produrre «idee» innovative Costruzione di iniziative pubbliche in cui mostrare buone pratiche e stimolare proposte, condividere e mettere a disposizione conoscenze Relazioni con la Città metropolitana e la Regione per acquisire nuove conoscenze, fungendo da anelli di congiunzione con i territori locali Individuazione dei gap di conoscenza che impediscono una partecipazione attiva degli attori che compongono la rete nei processi di concertazione con enti sovra-ordinati Strutturazione di contesti di scambio di conoscenza con altre reti che agiscono sui medesimi temi Collaborazioni con associazioni di categoria per supportare le imprese con conoscenze utili alla conversione delle attività sia sul fronte dei contenuti della conversione sia rispetto al supporto procedurale per accedere a finanziamenti

Fonte: elaborazione propria



3.3.2 Questioni aperte da approfondire

Nel corso dei colloqui e focus group si sono evidenziate questioni per le quali si ritiene occorrano approfondimenti da produrre alla scala locale o nel rapporto con le scale superiori. Sono questioni ritenute rilevanti ai fini della capacità dei territori di organizzarsi e di produrre sviluppo. Per la restituzione sono state organizzate collocandole in un **quadro di polarità** in cui si individuano le questioni da approfondire, quali elementi “critici” e rilevanti per il buon funzionamento delle reti.

In generale, le questioni critiche rappresentate dagli attori sono presenti con differenti sfumature e approcci in tutti i colloqui realizzati. Chi opera nelle reti ha a cuore l'efficacia dell'operato e si rappresenta che risultati concreti di cambiamento si possano generare su tempi lunghi. Processi di reale coesione richiedono stabilità, dinamicità, presidio delle dimensioni organizzative e dei processi sociali che sostengano la costruzione e attuazione di politiche integrate.

Tabella 14 – Questioni aperte tra “polarità”

FRAMMENTAZIONE Le politiche pubbliche e gli interventi sono scarsamente integrati. I problemi di sviluppo rischiano di non essere affrontati.	Come dare stabilità e sviluppo delle reti per problemi complessi e obiettivi di lungo termine? In più situazioni si è posta all'attenzione la questione delle forme contrattuali tra gli attori, quale aspetto critico per le reti che si propongono come strumenti per politiche territoriali di lunga durata e capaci di attrarre risorse per la loro operatività. Le forme contrattuali possono essere “deboli” se gli strumenti di regolazione non aumentano i margini di azione e di responsabilità degli attori locali, dando vita a forme di <i>governance</i> territoriali capaci di rendere il contesto di riferimento ottimale per investimenti e opportunità di crescita (Calise, 2000 ²⁴).	AGGREGAZIONE Le politiche pubbliche e gli interventi sono costruiti in modo integrato, per rispondere efficacemente a problemi di sviluppo, di natura multi-dimensionale.
ADESIONE FORMALE Gli attori – singoli e organizzazioni – aderiscono a progetti e proposte ma non investono in processi collettivi, di sistema. C'è distanza tra ciò che si dichiara e ciò che concretamente si agisce. Non tutti si rappresentano il medesimo mandato: ne possono risultare interventi sconsiderati, che non mirano ai medesimi obiettivi, con il rischio di sviluppare azioni che si disconfermano reciprocamente.	Quali management, struttura e processi organizzativi occorre presidiare? Quali investimenti nell'organizzazione delle reti? L'organizzazione della rete e il suo funzionamento sono aspetti critici su cui investire. Mantenere nel tempo un progetto richiede di dare continuità sugli oggetti di lavoro. Se il lavoro è rappresentato come poco capace di produrre risultati apprezzabili collettivamente si genera la difficoltà a investire: le buone intenzioni, il senso del dovere, le responsabilità dichiarate, non sono sufficienti. Serve progettare e sviluppare processi organizzativi fondati su confronto e integrazione tra le parti, dedicando cura particolare ai contesti e strumenti di dialogo. Occorre investimento in competenze professionali specifiche che supportino il lavoro insieme. Tale esigenza non è sufficientemente vista e le politiche esogene che orientano le aggregazioni di attori spesso non la considerano, e quindi non prevedono investimenti specifici dedicati.	CONDIVISIONE STRATEGICA E OPERATIVA - OWERSHIP²⁵ Gli attori – singoli e organizzazioni – condividono il mandato, le strategie, i progetti e le azioni e manifestano ruoli e funzioni attive nel presidiare il raggiungimento di obiettivi comuni e di ricadute positive nel territorio. C'è un senso di responsabilità condiviso e la differenza tra le buone e cattive performance è data dai miglioramenti apportati al sistema territoriale nel suo insieme.
PERSONE Le reti nascono e si sviluppano per interesse, competenze, conoscenze e relazioni di alcune persone.	Quale equilibrio tra centralità delle persone e strumenti e processi per consolidare l'organizzazione? Se si considerano le reti territoriali come organizzazioni vanno progettate e sviluppate le funzioni che ne consentano il funzionamento. Gli investimenti da parte delle organizzazioni e persone che compongono le reti vanno periodicamente rinegoziati.	ORGANIZZAZIONE Si progetta l'organizzazione della rete definendo e formalizzando ruoli, funzioni e processi.
PARADIGMI CONSERVATIVI Per reti che si danno obiettivi di sviluppo sostenibile si manifestano resistenze al cambiamento che ostacolano la ricerca di nuove soluzioni ai problemi, fondate su un ri-equilibrio tra economia, ambiente e società.	Quali innovazioni introdurre nei processi di conoscenza e di acquisizione/aggiornamento delle competenze? Come selezionare e acquisire nuove competenze tecniche (consulenze, formatori, ecc...)? Queste domande si riferiscono a più questioni aperte riguardanti: 1) l'efficacia e la qualità formazione negli ambienti formali di apprendimento; 2) la costruzione di contesti che stimolino il dialogo e la costruzione di nuova conoscenza tra i soggetti che agiscono nel territorio per perseguire obiettivi di sostenibilità; 3) la necessità di dotarsi di strumenti e processi capaci di selezionare soggetti da integrare nei processi territoriali capaci di produrre nuove soluzioni ai problemi dello sviluppo dei territori.	NUOVI PARADIGMI Le reti fanno proprie le sfide per uno sviluppo sostenibile del territorio attivando processi di costruzione di nuovi valori, competenze e conoscenze.

²⁴ Calise M. (2000). Tra governo e *governance*: la costituzione nelle democrazie contemporanee. In Ornaghi L., a cura di, La nuova età delle costituzioni. Da una concezione nazionale della democrazia a una prospettiva europea internazionale. Bologna: Il Mulino.

²⁵ La traduzione dall'inglese rimanda ai concetti di “proprietà e possesso”, ma il termine ha perso il suo concetto di possedere qualcosa in modo materiale per acquistare il senso di responsabilità all'interno di un progetto che migliori la qualità della vita in un contesto.



PIANIFICAZIONI E PROGRAMMAZIONI TERRITORIALI E SETTORIALI Le pianificazioni territoriali definiscono complessivamente gli assetti del territorio, quelle settoriali intervengono in modo specialistico per specifici problemi e obiettivi.	Come conciliare/integrare strategie multidimensionali, fondate su problemi trasversali e multi-dimensionali, con pianificazioni e programmazioni territoriali locali e settoriali? I processi che tentano di affrontare i problemi con visione/approcci integrati (territoriali, multi-settoriali,...) sono ostacolati da norme e vincoli locali e settoriali. Gli approcci alla pianificazione e programmazione strategica e le competenze tecniche richieste non sono diffusi nel sistema professionale. C'è talvolta conflitto tra necessità di interventi di sistema e «confini» dettati dalle competenze dei nodi della rete.	STRATEGIE MULTILIVELLO E MULTI-DIMENSIONALI Strategie locali collocate in un contesto strategico multilivello, capaci di definire, guidare e implementare strategie, politiche e iniziative per lo sviluppo sostenibile, rendendo coerenti gli obiettivi, le risorse e gli sforzi collettivi per problemi che hanno una natura multi-dimensionale. Tali strategie assumono approcci integrati, sostenuti da visioni di lungo periodo da parte delle istituzioni e degli altri attori del sistema.
--	--	--

3.4 La Multilevel Network Governance

La mappatura delle reti censite nell'Area Metropolitana di Torino riconducibili a tematiche di sostenibilità e la successiva fase di analisi, consentono di iniziare una prima riflessione sui modelli di *governance* possibili per l'implementazione e la territorializzazione della Strategia Regionale per lo Sviluppo sostenibile del Piemonte e dell'Agenda metropolitana per lo Sviluppo Sostenibile, applicabile più in generale all'insieme delle politiche pubbliche.

In questo paragrafo si cercherà di ricondurre quanto osservato a possibili quadri teorici, al fine di sfruttare il potenziale interpretativo di questi ultimi in ottica di orientamenti, attenzioni e indicazioni operative di *governance*, pur nel limite della relativa esiguità delle fonti di conoscenza disponibili in questa fase.

Riferimenti teorici: la *Multilevel Network Governance*

La domanda di partenza è se quanto emerso da questa prima analisi può essere ricondotto ad un modello di *governance* e organizzativo, appoggiandosi a riferimenti teorici e a quanto il dibattito più aggiornato ci offre in materia, in particolare a livello di ricerca sulle politiche comunitarie europee, particolarmente ricco.

Dall'analisi è possibile riconoscere molte caratteristiche di un modello di cosiddetta «Multilevel Network Governance», che trova ormai sempre maggior applicazione negli studi sulle politiche pubbliche²⁶ con i vari contributi che via via si sono accumulati e che di seguito richiameremo.

In primo luogo occorre fornire alcuni chiarimenti definitori. Parlare di *governance* significa riferirsi ad un cambiamento nel significato di governo, che dalle strutture (government) sposta la centralità sui processi di governo (governing). Rete è intesa come *"un insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e indipendente, che collega una varietà di attori che condividono interessi comuni in riferimento a una politica o ad una misura e che scambiano risorse per perseguire interessi condivisi, ammettendo che la cooperazione è il modo migliore per raggiungere gli obiettivi comuni"* riprendendo una definizione scientifica ma ormai ricorrente in molti documenti istituzionali (ultimo in Italia il modello ministeriale sulle reti per le politiche del lavoro)²⁷.

Nella «Multilevel Network Governance» sono compresenti e coesistono due modelli di governo delle politiche pubbliche: il modello di *Multilevel Governance* (che descrive il coordinamento delle politiche pubbliche attraverso vari livelli di governo) e il modello di *Network Governance* (basato sulle reti, intese nella definizione precedentemente data).

Questo modello contempla quindi in realtà due modalità di *governance* e organizzative profondamente diverse, anzi per molti versi che possono essere e sono di fatto antitetiche e conflittuali, ma che convivono e sono complementari.

²⁶ Si veda per l'ampia rassegna (Scavo, 2015) e tra i testi più significativi (Rhodes, 1996), (Scharpf, 2001), (Klijn e Koppenjan, 2016), (Keast et al., 2014).

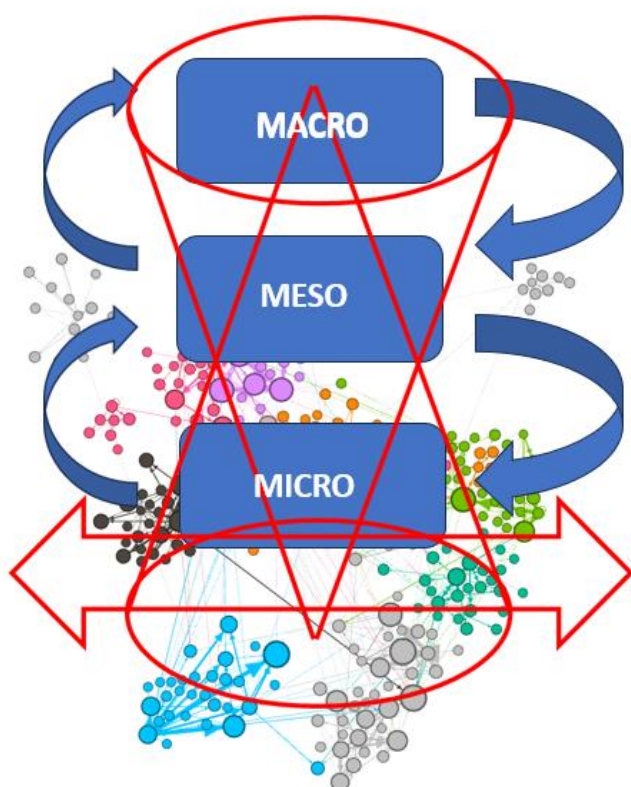
²⁷ (Borzel, 1998); definizione utilizzata nel documento «Linee guida per la costruzione di Reti di servizi connessi all'attuazione dell'Assegno di inclusione» 2024, del Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie).



Nella *Multilevel Governance*²⁸ diversi livelli sovraordinati fra di loro su base territoriale (tipicamente sovra-nazionale, nazionale e locale nelle loro ulteriori ramificazioni, ma che meglio possiamo definire Macro-Meso-Micro), si innestano (a «matrioska») l'uno nell'altro e si integrano verticalmente nel distribuirsi le responsabilità dalla definizione e programmazione alla attuazione delle politiche pubbliche, con un processo ricorsivo di negoziazione/adattamento, top-down ma anche ricorsivamente bottom-up (i due coni sovrapposti di Figura 10).

Network Governance è un concetto di struttura che enfatizza la pluricentrica coordinazione di diversi attori che fanno parte di reti orizzontali non gerarchiche, in opposizione ad una struttura uni-centrica gerarchicamente organizzata e a una multicentrica di mercati, basata su scambi regolati da prezzi.

Figura 10 - Modello Multilevel Network Governance



Nella *Multilevel Governance* diversi livelli sovraordinati fra di loro su base territoriale (tipicamente sovra-nazionale, nazionale e locale) si innestano (a «matrioska») l'uno nell'altro e si integrano verticalmente nel distribuirsi le responsabilità dalla definizione e programmazione alla attuazione delle politiche pubbliche, con un processo ricorsivo di negoziazione/adattamento.

Network Governance è un concetto di struttura che enfatizza la pluricentrica coordinazione di diversi attori che fanno parte di reti orizzontali non gerarchiche in opposizione ad una struttura uni-centrica gerarchicamente organizzata e a una multicentrica di mercati.

Livello di governance:

- Macro: strategico/programmatorio.
- Meso: intermediazione/connessione.
- Micro: attuazione/prossimità.

Fonte: elaborazione propria

La proliferazione delle reti

Perché sono comparsi e si sono affermati modelli di questo tipo, in particolare per quanto riguarda la nascita²⁹ e per molti versi la proliferazione di reti a cui si assiste e che è stata riscontrata anche nella ricerca nel territorio della Città metropolitana di Torino e non solo?

In primo luogo per la perdita di peso dello stato nazione e del ruolo del governo centrale, con l'emergere di livelli sovranazionali tecnocratici da un lato e dall'altro di processi di localizzazione e decentramento (sospinti da pressioni federaliste, devolution, autonomia differenziata, ma anche dalla maggior attenzione verso processi democratici deliberativi³⁰).

I problemi oggetto di *polices* pubbliche (le politiche di sostenibilità esaltano quanto esposto di seguito) richiedono una sempre maggior conoscenza e risorse specifiche/specialistiche e localizzate; le soluzioni vanno trovate là dove i problemi nascono (prossimità/territorializzazione) con

²⁸ (Hooghe e Marks, 2003).

²⁹ Sempre più peraltro sulla base di direttive comunitarie extra statuali.

³⁰ O di quella che Wolfgang Streek chiama «uscita dal basso» dalla paralisi post liberista e post liberale. Si veda anche il filone della «Democratic Network Governance» (Sørensen e Torfing, 2007).



logiche orizzontali di autorganizzazione attraverso la creazione di reti tra attori che concorrono alla soluzione di questi problemi (tutte caratteristiche che riconosciamo nei casi presi in esame). In tal senso ci sembra più corretto parlare di Governance Network ³¹ intendendo con essa una vera e propria forma di *“public policymaking, implementation and service delivery through a web of relationships between autonomous yet interdependent government, business and civil society actors”* ³², che:

- implica la collaborazione e coordinamento di **molti e variegati attori**: pubblici di vario ordine (centrali, locali), privati, terzo settore, corpi intermedi, ecc.;
- implica fra di essi l'instaurarsi di **relazioni collaborative dialogiche**, che tuttavia:
 - sono spesso conflittuali o incentivano comportamenti di free riding, ovvero di membri di un gruppo che evitano di dare il proprio contributo al bene comune poiché ritengono che il gruppo possa funzionare ugualmente nonostante la loro astensione;
 - sono fortemente sensibili³³ a logiche di consenso, scambio, logrolling, side payment come forme di scambio, e quindi inclini allo “shortismo” (vista di breve periodo).

I problemi che queste reti affrontano sono sistemici, causano effetti spesso imprevedibili e contro intuitivi (tema della (in)coerenza delle politiche). A tal proposito si ricorda l'esempio dei Contratti di Fiume rispetto alle nuove modalità di gestione dei corsi di acqua in casi di calamità naturali.

I problemi sono complessi³⁴ dal punto di vista:

- **sostantivo**: c'è incertezza o mancanza di consenso sulla natura del problema, le sue cause e soluzioni (pretesa di validità e contestazioni del ricorso a forme di «sussidiarietà scientifica» e a scelte con “riserva di scienza” come in particolare emerso nel Covid) con un dibattito che è particolarmente acceso proprio quando si parla di argomenti controversi quali il cambiamento climatico e le azioni da intraprendere;
- **strategico**: gli attori hanno discrezionalità di scelta, vi è quindi un ampio ventaglio di opzioni e le decisioni dei diversi attori spesso non sono prevedibili;
- **istituzionale**: gli attori provengono da contesti istituzionali diversi, regolati da sistemi normativi, procedure, regole diverse, su cui si può poco incidere data la loro natura ancorata a quadri legali ma anche informali e culturali diversi e radicati, si pensi alla difficoltà di rapporto pubblico-privato, emersa in tutti i casi da noi analizzati, e che ha ragioni sia sostantive che strategiche e culturali.

Il modello della *Multilevel governance* si può poi presentare con due distinti (anche se anche qui spesso coesistenti) tipi ³⁵, che si caratterizzano per una differenza sostanziale che trascina le altre differenze:

- il primo tipo è essenzialmente di **natura federalista** e si basa su un numero limitato di “giurisdizioni” ovvero di ambiti di attribuzione di politiche pubbliche, con una assegnazione di esse di carattere generale, ovvero ogni ambito (territoriale) è competente su un insieme completo di politiche al livello di responsabilità attribuito. Questo modello non scardina il tradizionale modello della pubblica amministrazione per competenze (o uscendo dall'ambito

³¹ (Klijn e Koppenjan, 2016) che riservano, più propriamente a nostro avviso, il termine “Network Governance” alle modalità organizzative, gestionali e manageriali delle reti, intese come vere e proprie forme organizzative che richiedono specifiche azioni e competenze, nonché figure dedicate, quali il Manager di Rete, in ottica di “metagovernance”. La *metagovernance* può essere in senso ampio definita come la “governance della governance” (Kooiman, 2003), ma poiché le reti di *governance* sono spesso considerate dotate di capacità di autoregolamentazione, la *metagovernance* si potrebbe meglio definire, con una sorta di ossimoro, come la “governance dell'autogoverno”. L'esercizio di essa è tuttavia profondamente alieno rispetto alle metodologie tradizionali di animazione che abbiamo visto all'opera con evidenti limiti in alcuni dei contesti di rete osservati.

³² (Klijn e Koppenjan, 2016).

³³ Logrolling e side payment sono fattispecie di logiche di scambio negoziale e anche di clientelismo tutte prone per loro natura a orizzonti di breve periodo.

³⁴ (Klijn e Koppenjan, 2016), (Scharpf, 1997).

³⁵ (Hooghe e Marks, 2003). La coesistenza richiede una articolata azione di coordinamento e composizione tra i processi verticali e quelli orizzontali (Verkerk et al. 2014).



amministrativo e ragionando per modelli organizzativo-gestionali parliamo di modello del “mandato”³⁶) ma semplicemente lo “devolve”;

- nel secondo tipo invece siamo di fronte ad una **gestione sì tendenzialmente decentralizzata ma non gerarchica e senza sovra-ordinazioni** e con un numero elevato di giurisdizioni, ognuna delle quali è specifica e dedicata ad una politica o ambito specifico, con una logica di specializzazione; di conseguenza mentre nel primo modello ogni cittadino (o altra entità) è membro di una sola giurisdizione, ovvero appartiene ad una sola di esse in termini di fruizione delle politiche da esse gestite, nel secondo modello ogni cittadino (o altra entità) appartiene a più giurisdizioni, e si è in presenza di un elevato ritmo di creazione, modifiche e scomparsa di tali giurisdizioni.

Nel nostro caso vediamo prevalere tutte le caratteristiche del secondo modello, pur in presenza di un ruolo pesante delle Regioni nell’aver avvocato a sé una serie di responsabilità dopo la venuta meno di quello che, come vedremo fa poco, è il cosiddetto livello “Meso”, con la forte perdita di peso delle Province e la scomparsa delle Comunità Montane.

L’entropia nella governance delle reti

Questo tipo di differenziazione teorica ha importanti ripercussioni nel come concepire il processo di implementazione delle Strategie e Agende di Sviluppo Sostenibile. Una prima riflessione in tal senso emerge assumendo il concetto di entropia.

Una conseguenza tipica del secondo tipo di *governance multilivello* (quello più propriamente definibile come *Multilevel Network Governance* o, se vogliamo, più precisamente, *Multilevel Governance Network*) è la tendenza verso una elevata entropia che lo caratterizza, i cui tratti caratteristici sono nuovamente riscontrabili in quanto abbiamo avuto modo di osservare.

I costi di transazione delle soluzioni negoziali (entropia) aumentano esponenzialmente al crescere del numero degli attori coinvolti: è il cosiddetto «Dilemma del Coordinamento»³⁷, che nel primo tipo vengono risolti o quantomeno mitigati accorpando maggiori attribuzioni sullo stesso livello, che tendono inoltre ad essere stabili, mentre nel secondo possono essere risolti/mitigati specializzando le giurisdizioni, massimizzando le relazioni interne e minimizzando quelle fra di loro³⁸ al fine di ridurre i costi di transazione. O se vogliamo da un altro punto di vista richiamando il concetto sviluppato da Herbert Simon³⁹ della “scomposizione della complessità”.

Ricordiamo che possiamo valutare la creazione di entropia assumendo che C i costi di transazione sono $C=t$ elevato n , dove t = numero di possibili intersezioni fra le reti e n = numero di ambiti su cui le reti si creano. Già in linea di massima la mappatura realizzata nella Città metropolitana di Torino ci dà il senso della potenziale entropia creata, peraltro spesso palpabile e riconosciuta durante i Focus Group con le realtà selezionate.

L’aumento esponenziale della entropia inoltre introduce una nuova dimensione della complessità: i cosiddetti «wicked problem»⁴⁰ ovvero i problemi irrisolvibili, che nelle interviste realizzate per questa

³⁶ Il modello del mandato mira a controllare il rischio, con risultati a breve termine, soprattutto in termini di controllo dei costi. Dopo aver demandato il mandante esercita essenzialmente una azione di monitoraggio finalizzata al controllo, attraverso una struttura organizzativa ad essi finalizzata. La *stewardship*, il modello alternativo al mandato, invece, necessita di una maggiore fiducia fra i vari interlocutori; i risultati, in termini di miglioramento di operato, richiedono tempi più lunghi, ma il maggior investimento sulle relazioni e sulle persone la rende efficace in particolare in contesti instabili e complessi.

³⁷ Vedere (Scharpf, 1994)

³⁸ (Hooghe e Marks, 2003). In tal caso occorre anche enfatizzare il ruolo degli hub nel connettere reti corte creando reti lunghe e strutture di rete a “piccoli mondi”, richiamando quindi il tema dei livelli “Meso” di governance che affronteremo fa poco.

³⁹ Attraverso la scomposizione di grandi unità ingovernabili in sottounità più piccole e governabili, principio che spiega ulteriormente il sempre maggior ricorso a modelli decentrati a rete e nello stesso tempo offre una via di uscita alla crescita esponenziale della entropia causata dalla loro proliferazione non ponderata. Il principio della “scomposizione della complessità” è descritto in (Simon, 1988) e ripreso applicandolo all’ambito della governance pubblica da (Streek, 2024).

⁴⁰ Ecco alcune caratteristiche chiave dei wicked problem:

- nessuna formulazione definitiva: il problema non può essere definito chiaramente;



analisi sono state più volte evocate e il cui rischio si amplifica con il numero di attori coinvolti che esalta tutte e tre le dimensioni della complessità precedentemente descritte, sollecitando forme di composizione e quindi competenze particolarmente sofisticate⁴¹ per la gestione di tali situazioni.

La proliferazione di reti create ed il “dilemma del coordinamento” portano anche - e questa è un'altra delle considerazioni possibili in chiave di disegno della *governance* - alla necessità di forme di coordinamento cosiddette di “secondo ordine”, in particolare di hub, oltre alla citata specializzazione delle “giurisdizioni”.

Modelli organizzativi della *Multilevel governance*: il livello Macro, Meso e Micro

Dalla analisi dei casi in chiave di *governance* emerge inoltre che gli enti sovra-ordinatori adottano ancora principalmente modelli organizzativi gerarchico – funzionali («a silos») e logiche adempitrici di indirizzo e controllo cogenti e spesso rigide (è il cosiddetto modello del «mandato» - a cui si sta profilando come alternativa maggiormente in grado di rispondere alle problematiche qui evidenziate quello della cosiddetta “stewardship”⁴²) che ne caratterizza la postura nei confronti delle reti territoriali. E qui si apre tutto un capitolo di cambiamento organizzativo e gestionale della pubblica amministrazione⁴³ verso modelli integrati interfunzionali per processi, insieme a quello delle strumentazioni e dei dispositivi, come ad esempio un ripensamento della logica stessa dei bandi e, per quanto riguarda le reti come abbiamo già visto, degli ambiti di politiche su cui vengono create nuove/ennesime reti con nuovi confini moltiplicando e spesso sovrapponendo le “giurisdizioni” in cui le reti operano e incrementando di conseguenza l'entropia.

Siamo quindi in presenza di processi fondamentali intrinsecamente top down (programmatori e regolamentatori) con dialoghi ricorsivi negoziali/adattivi fra gli attori e, nel contempo, di reti orizzontali autorganizzate ma «all'ombra della gerarchia», per riprendere una efficace definizione proposta da uno dei più affermati studiosi di questo modello⁴⁴ in cui appunto si afferma che pur essendo di fronte a processi come detto ricorsivi e discorsivi, nel modello *multilevel* si mantiene un ordine sovraordinato privilegiato. Questo fra l'altro sollecita nel basso comportamenti «opportunistici», ad es. sfruttando i bandi per obiettivi endogeni delle reti), in presenza per di più dello strumento dei bandi come unico strumento finanziario, che finisce per distorcere e rendere puramente strumentale il costituirsi e moltiplicarsi di reti e interpreta la natura “ondivaga” delle loro priorità in funzione delle opportunità fornite dai bandi, che inoltre, come abbiamo visto, non prevedono risorse da dedicare al funzionamento delle reti.

Se poi generalizziamo la tipica configurazione *multilevel* ridefinendone i livelli in termini più astratti di quelli strettamente territoriali, la possiamo riconcettualizzare in tre livelli:

- livello Macro: strategico/programmatorio;
- livello Meso: intermediazione/conneSSIONE;
- livello Micro: attuazione/prossimità.

-
- nessuna regola di arresto: non c'è modo di sapere quando una soluzione è definitiva;
 - le soluzioni non sono vere o false: possono solo essere migliori o peggiori;
 - natura unica: ogni problema è essenzialmente unico;
 - interconnessione: risolvere un aspetto può rivelare o creare altri problemi.

⁴¹ Ad esempio approcci come quelli del “Frame-Critical Approach” (Schon e Rein, 1994) per la soluzione delle cosiddette “Intractable Policy Controversies”, la cui applicazione è un tipico caso di *metagovernance*, e delle modalità di sincronizzazione fra livelli verticali e orizzontali di *governance* (Verkerk et al. 2014).

⁴² Vedere nota 12.

⁴³ In presenza comunque di riferimenti ancora forti all'impianto teorico del New Public Management, che seppur dimostratosi palesemente inadeguato in contesti complessi per la logica puramente razionalizzatrice che lo caratterizza, mantiene ancora un suo fascino attrattivo molto ideologico, ma anche una sua comunque funzione positiva, che si rintraccia nella corrente gestione delle politiche pubbliche: l'enfasi sulla responsabilità manageriale al vertice delle organizzazioni; la definizione di obiettivi chiari, collegati a standard e misure di performance; l'allocatione delle risorse e la premialità in relazione alla performance; la disaggregazione delle burocrazie in unità e agenzie che si interfacciano su basi contrattuali secondo una logica produttore-cliente; l'enfasi sul taglio dei costi, sulla competizione e sull'adozione di strumenti gestionali importati dal mondo delle imprese.

⁴⁴ (Scharpf, 1994).



Quello che emerge dalle osservazioni delle reti territoriali analizzate, o se vogliamo trova conferma, è la debolezza/labilità del livello Meso, tema ormai ricorrente relativo alla strutturale debolezza di questo livello, nel nostro caso riconducibile proprio a Città Metropolitana, ma in genere ormai riscontrato a livello di attuazione di tutte le politiche multilevel, si pensi al PNRR. Questo livello è quello che dovrebbe connettere verticalmente e fluidificare, e in qualche modo mitigare l'anima gerarchica della *governance multilevel*, ma anche connettere, integrare orizzontalmente, fornire supporti, esercitando quella azione di *stewardship* prima richiamata che più propriamente potrebbe albergare proprio nel livello Meso di *governance*, senza necessariamente comportare re-attribuzioni di competenze amministrative ma conferendo capacità di "*metagovernance*", attraverso un'azione di formazione e sviluppo organizzativo.

Come si è visto nel Par. 3.3.2 sono emerse questioni aperte, che vanno risolte, in termini di opposti lungo una serie di polarità entro cui si collocano i casi analizzati, opposti che se vengono mappati sul modello di "*multilevel network governance*" si collocano come:

- polarizzazioni intrinseche alla dimensione strategica e ai processi che ne derivano (top down - bottom up, pianificazioni e programmazioni locali/settoriali – strategie regionali);
- polarizzazioni legate al rapporto fra la dimensione normativa sovraordinata e le modalità di *governance* e organizzative delle reti (adesione formale – organizzazione, auto referenzialità – riconoscimento);
- polarizzazioni legate alle modalità di *governance* e organizzative proprie delle reti (frammentazione – aggregazione, persone – organizzazione, paradigmi conservativi – nuovi paradigmi).

Caratteristiche delle reti rispetto al modello *Multilevel Network Governance*

Che caratteristiche salienti assume, in sintesi, il modello di *Multilevel Network Governance* e come si impersonifica nel contesto specifico che abbiamo preso in esame, dal punto di vista della riflessione sulla "meta-governance" che potrebbe essere appannaggio, come dicevamo, proprio del livello Meso?

- a) È un modello vigente, «de facto» emergente, semi-istituzionalizzato da norme (anche contraddittorie) che ne regolano parti ma non l'insieme come modello, che esiste ma non è riconosciuto e concettualizzato.
- b) È di conseguenza (parzialmente) frutto di una progettualità intenzionale (di *governance* e organizzativo/gestionale) e quindi di una *governance* consapevole.
- c) Non è supportato da fattori abilitanti di cui le reti ne riconoscono la grande importanza (es. organizzazione, management, formazione, ecc.) ma in assenza di risorse specificatamente dedicate per dotarsene a livello di rete, in particolare per percorsi di accompagnamento e strutturazione (Manager di Rete ad esempio).
- d) Sollecita un cambiamento dei modelli organizzativi degli enti pubblici che si collocano ai livelli Macro e Meso in termini di transizione dal modello del "mandato" a quello "stewardship", ovvero da un modello che mira a controllare il rischio, con risultati a breve termine, soprattutto in termini di controllo dei costi, verso un tipo di *governance* che usa poco gli strumenti 'verticali' (imposizioni normative dall'alto) e fa maggior ricorso alla 'leadership' (capacità di persuasione e creazione di collaborazioni attive con la periferia) investendo sulle relazioni e sulle persone e la rende efficace in particolare in contesti instabili.
- e) Le reti sono a «legami laschi» e corte: c'è la necessità di hub connettori/gatekeeper che favoriscono l'accesso e l'assorbimento di nuove conoscenze, tema particolarmente emerso nei Contratti di Fiume ma anche nel Distretto del Cibo, e che più in generale rimanda ad un tema molto saliente: come si crea e si diffonde e si "assorbe"⁴⁵ nuova conoscenza e quindi si attivano processi di innovazione.

⁴⁵ Il richiamo è al tema della cosiddetta "Absorptive Capacity" intesa come capacità di una organizzazione di riconoscere nell'ambiente di riferimento conoscenza utile, saperla allineare e combinare con quella già esistente, saperla trasformare in risultati utili, capacità che può essere vista anche a livello di reti e territori (Nicotra e Romano, 2018).



- f) Le reti sono alla ricerca di un equilibrio fra essere luoghi e forme di consultazione/concertazione e organizzazioni realizzatrici di specifici prodotti di rete e allo scopo dotate di specifici processi (reti come vere e proprie forme organizzative) verso le quali vanno quindi orientate e supportate.
- g) Forte frammentazione, sovrapposizioni e proliferazione di iniziative e ambiti: moltiplicazione di reti, ambiti territoriali con perimetri diversi, reti dedicate a temi specifici, ecc. con elevato rischio di entropia (costi di transazione elevati) che va bilanciato con una attenta definizione delle “giurisdizioni” delle reti.
- h) Nelle diverse realtà di rete osservate si rilevano infine una serie di polarità rispetto ad un insieme di dimensioni di funzionamento comuni che sono rintracciabili in tutte, e probabilmente generalizzabili.
- i) Reti comunque in grado comunque di dare risposte dirette a problemi «locali» ma di contribuire indirettamente/induttivamente a problemi di ordine sovraordinato e sistemico («glocal») la cui sintesi è molto complessa e instabile e a rischio di discapito di obiettivi strategici.
- j) È una realtà animata da elevate competenze, «passione» e capacità di «bricolage organizzativo creativo» nel sopperire alla citata carenza di fattori abilitanti, in possesso quindi di risorse motivazionali e di competenze su cui fare leva.

La dimensione organizzativa delle reti rispetto al modello *Multilevel Network Governance*

Che peculiarità organizzative manifesta invece il modello della *Multilevel Network Governance* per quanto riguarda più specificamente il funzionamento delle reti e di cui sono state riscontrate ampie tracce nelle realtà oggetto di osservazione?

Si ricorda in primo luogo che quello che, come già detto, è stato osservato è che si tratta di reti che sembrano alla ricerca di un equilibrio fra essere luoghi e forme di consultazione/concertazione ⁴⁶, e invece organizzazioni realizzatrici di specifici prodotti di rete.

Più nello specifico siamo di fronte a due tipi di caratteristiche e di dimensioni organizzative da gestire in ottica soprattutto di sostenibilità delle reti (intesa in particolare come stabilità, resilienza, capacità di sviluppo, equilibrio, ecc.).

- a) Caratteristiche e criticità tipiche delle strutture ⁴⁷ di rete:
 - intensità di relazioni, densità, vuoti strutturali...
 - fenomeni di clusterizzazione, strutture a «piccoli mondi» ...
 - ruoli: hub, broker, gatekeeper, reti lunghe

Qui il tema organizzativo e gestionale riguarda la progettazione delle reti, la capacità di diagnosticare, prevenire e intervenire sulle principali caratteristiche strutturali che connotano il come la rete si configura, opera, funziona, si mantiene nel tempo, ecc.

- b) Caratteristiche e criticità tipiche del funzionamento delle reti:
 - focalizzazione su prodotti e processi
 - processi gestionali-organizzativi-manageriali
 - coinvolgimento/partecipazione/contributo/linguaggi
 - creazione comune di senso
 - fiducia e accountability.

Qui il tema organizzativo e gestionale riguarda la definizione e gestione di specifici processi di funzionamento, i ruoli, l'adozione di idonei comportamenti organizzativi e di metodologie e strumenti di gestione manageriale, l'utilizzo di adeguati approcci di animazione, composizione di conflitti e controversie, confronto dialogico, ecc. ⁴⁸.

⁴⁶ (Wang e Ran, 2023).

⁴⁷ Per la cui analisi, diagnosi e gestione si possono fruttuosamente applicare tecniche di Network Analysis (Borgatti et al., 2013) e (Scavo, 2015).

⁴⁸ Vedere nota 17.



La dimensione organizzativa nella *Network Governance*: i possibili interventi

Occorre in primo luogo supportare le reti attraverso fattori abilitanti (es. organizzazione, management, formazione, ecc.) e fornirle di risorse specificatamente dedicate per dotarsene (non previste dai bandi). In tal senso può andare la creazione e formazione di figure di Network Manager, in funzione soprattutto della adozione di specifici processi, metodologie, strumenti, ecc. Occorrerà anche porsi il problema della scelta tra diverse forme di gestione delle reti, quali quelle richiamate da (Provan e Kenis, 2008) che propongono tre possibili alternative: reti decentralizzate governate dai partecipanti; modello basato su una Organizzazione principale: reti governate da una organizzazione leader; NAO “Network Administration Organization” ovvero da un'entità amministrativa separata sia istituita specificamente per governare la rete e le sue attività.

Una ultima considerazione riguarda la necessità di concepire intenzionalmente e consapevolmente il cambiamento di paradigmi di *governance*, organizzativi e gestionali a cui di fatto stiamo assistendo e che si stanno profilando nei suoi possibili sviluppi, come un vero e proprio processo di re-istituzionalizzazione ⁴⁹, di cui occorre di conseguenza governare contestualmente le tre componenti:

- normativa: si concentra sull'influenza di norme, valori e credenze culturali sul comportamento organizzativo;
- cognitiva: enfatizza il ruolo dei quadri cognitivi condivisi (“frame”) o presupposti e “dati per scontati”, nel guidare il comportamento organizzativo. Le organizzazioni adottano determinate pratiche e strutture perché sono percepite come legittime e appropriate nel loro contesto istituzionale;
- regolativa: si concentra sulle regole formali, sui regolamenti e sulle politiche che modellano il comportamento organizzativo.

A tal fine occorre un'azione strutturale e coordinata di disegno di politiche e di dispositivi normativi e organizzativi, attivazione di processi di *change management*, formazione, capacity building, ecc. finalizzata a creare l'infrastruttura sociale, gestionale e organizzativa che abilita l'implementazione e la territorializzazione della Strategia e della Agenda di Sviluppo Sostenibile, ma replicabile per quanto riguarda l'insieme delle politiche pubbliche, a cui il modello di *Multilevel Network Governance* si propone come ideale modello di riferimento.

⁴⁹ Powell e Di Maggio, 1991



4. LETTURE DEI RISULTATI DELLA RICERCA

Il punto di vista di ANCI Piemonte.

Alla luce delle trasformazioni istituzionali e di governo del territorio, quali questioni bisogna affrontare per progettare la *governance*?

Contributo di Marco Orlando, ANCI Piemonte

I casi-studio esaminati nel presente Rapporto sono accomunati dall'essere espressioni del largo concetto di *amministrazione sussidiaria*, ben radicato nel nostro ordinamento sebbene ancora considerato "eterodosso" rispetto ai canoni della tradizione.

Le esperienze illustrate presentano infatti una personalità giuridica spesso di tipo privato e non pubblico. Tali soggetti operano nell'ambito dell'organizzazione dei poteri decentrati della Repubblica, ma hanno titoli di legittimazione diversificati, talvolta riconducibili alla legislazione nazionale o regionale, oppure direttamente derivati dalla normazione europea.

Altra caratteristica di queste "nuove" forme dell'amministrazione è incidere su materie interferenti con le funzioni di decentramento amministrativo delle autonomie locali. La loro azione, da un lato, amplia la sfera di potestà degli enti locali, mentre dall'altro lato produce l'effetto di attrarre alcuni poteri decisionali e di indirizzo politico, che normalmente sarebbero collocati nei luoghi istituzionali dei comuni e degli enti di area vasta.

Terza caratteristica che le accomuna è di prevedere il coinvolgimento di interessi pubblici e privati non già in meri ed episodici accordi procedimentali, ma nella stabile organizzazione e nel governo delle funzioni stesse.

Il combinato effetto di queste tre caratteristiche produce effetti significativi sul sistema amministrativo locale piemontese, che negli ultimi dieci anni ha peraltro sofferto di un evidente accentramento al livello regionale di numerose funzioni di prossimità e – soprattutto – di area vasta, in conseguenza della legge 56/2014⁵⁰ e per mezzo dell'accordo di "attuazione regionalizzata" sottoscritto in Conferenza Unificata nel settembre dello stesso anno.

Le due leggi-pilastro del decentramento amministrativo piemontese (L.R. 44/2000 e L.R. 23/2015) sono infatti state oggetto di plurimi interventi di modifica, che hanno riportato alla gestione diretta della Regione (e delle sue agenzie) molte funzioni tra quelle non considerate fondamentali ai sensi del "catalogo" a suo tempo provvisoriamente stabilito dal D.L. 95/2012, e ancora in attesa di armonizzazione con il "vecchio" Testo Unico degli Enti Locali.

Gli interventi di accentramento regionale, combinati alle modificazioni intervenute nella domanda e nell'offerta di servizi pubblici locali, hanno sostanzialmente ridotto – nell'ultimo decennio - la capacità transazionale delle amministrazioni locali e dei loro rappresentanti politici e tecnici, segnando un periodo storico di sostanziale recessione dell'autonomia locale, dopo i "fasti" della fine degli anni Novanta del secolo scorso.

Su questo scenario si inseriscono le "nuove" forme dell'amministrazione pattizia e sussidiaria, che il panel ha esaminato, e che agiscono prevalentemente nell'ambito delle funzioni *non fondamentali* degli enti locali: il commercio, il turismo, la cultura, le politiche energetiche.

Se avessimo collocato questi *oggetti dell'amministrazione* in un contesto di *multilevel governance* come quello di 20 anni fa, avremmo tipicamente avuto un'autorità dotata del potere legislativo (Stato o Regione) che avrebbe individuato un'autorità territoriale secondo il *principio della competenza per materia*, alla quale affidare la gestione amministrativa dell'obiettivo perseguito dal legislatore. Le autorità di gestione (Comune o Provincia) avrebbero quindi organizzato lo svolgimento della funzione o singolarmente, oppure promuovendo reti di cooperazione intercomunale secondo gli schemi legislativamente previsti dal Testo Unico.

⁵⁰ LEGGE 7 aprile 2014, n. 56 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni"



Lo schema logico-procedimentale di allocazione basato sul principio di competenza è ben radicato nell'ordinamento italiano, poiché affonda le sue radici storiche nell'organizzazione amministrativa sabauda, a sua volta mutuata da quella franco-napoleonica.

Esso ha resistito lungo tre diverse “stagioni” di decentramento, intercorse tra gli anni Settanta e gli anni Novanta del secolo scorso; anche quando, nel 2001, è stato costituzionalizzato il principio di sussidiarietà europea, l'abitudine del legislatore di fissare le competenze degli enti territoriali *per materia* non è mai stata rinnegata.

Negli ultimi 20 anni, ciò ha reso l'affermazione costituzionale del primo comma dell'art. 118 Cost (“*Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni ...*”) poco più di un guscio vuoto.

Oggi invece, pur in costanza del medesimo quadro costituzionale e legislativo, lo schema logico di attribuzione delle competenze viene affiancato dalla previsione di forme organizzative che sono finalmente ispirate dai principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale di derivazione euro-unitaria, anch'essi previsti dall'art. 118 della Costituzione, ma al comma 4.

In tal senso, lo schema di allocazione di tali politiche prevede più spesso l'adozione di strumenti negoziali e accordi di partenariato, che non gli strumenti classici di regolamentazione tipici del diritto pubblico e codificati, per gli enti locali, nell'art. 117, comma 6 della Costituzione.

Ciò comporta, peraltro, una tendenziale neutralità del *policy designer* rispetto all'attribuzione della competenza amministrativa, che nei vari territori si realizza attraverso la combinazione spontanea ed eterogenea di sussidiarietà e adeguatezza, quasi sempre generando reti territoriali di cooperazione.

Per quanto vediamo oggi, questo sistema di *policy design* è ancora *in fieri* e non è immune da rischi. Ad esempio, sembra mancare in molte di queste esperienze la previsione di un potere o di un'autorità capace di avocare a sé la gestione amministrativa della funzione, qualora la rete di cooperazione locale si dimostri non in grado di realizzare il compito o la funzione assegnata.

Chi è titolato a intervenire *sussidiariamente* in tali casi? Il *policy designer* non lo dice. Siccome stiamo parlando per lo più di funzioni amministrative assegnate al livello di governo di prossimità, la risposta logica dovrebbe essere: interviene in via sussidiaria l'ente di area vasta.

Ma questo, in realtà, non accade: nella trasformazione del nostro sistema amministrativo da uno “tradizionale” a uno “pattizio e sussidiario” manca ancora l'individuazione chiara e stabile di un'autorità territoriale intermedia tra comuni e Regione, che possa salvaguardare l'unitarietà di esercizio di una o l'altra funzione amministrativa.

Il problema, peraltro, è difficile da risolvere soprattutto in Piemonte, guardando all'attuale assetto delle autorità sovracomunali o di area vasta: non funzionano come vorremmo la maggior parte delle Unioni di comuni, che scontano il peso di regole farraginose nella contabilità, nelle capacità assunzionali e nella gestione del personale, e che soprattutto sono ancora troppo fragili e dipendenti da estemporanei e mutevoli accordi politici.

Anche le Unioni montane non funzionano così bene come funzionavano le precedenti Comunità Montane, che furono soppresse sull'onda di ideologie demagogiche e sono state sostituite da forme associative anch'esse fragili ed impoverite di competenze.

Per non parlare delle Province, altrettanto svuotate di risorse, personale e funzioni in un'altra stagione di facili slogan. Enti ai quali, dopo ben otto anni dal referendum costituzionale, non è ancora stata restituita la precedente capacità di intervento, mentre le Città metropolitane – dal canto loro – appaiono ancora lontane dal ruolo decisivo che gli è stato affidato, con la loro istituzione nel 2014.

È dunque difficile individuare, nella nostra regione, un livello di governo sovracomunale, al quale si possano affidare in chiave sussidiaria i compiti di salvaguardia della perequazione territoriale, così come quelli di gestione unitaria delle nuove politiche pubbliche che si affacciano dai “piani superiori” dell'attività legislativa.

Con l'evidenza di un processo trasformativo in atto, ricco di spunti e di incognite, il panel ha messo in luce i punti di forza e di debolezza di alcune reti organizzative esistenti ed attive in Piemonte per la promozione dello sviluppo sostenibile.



Il punto di vista di UNCEM Piemonte.

Nell'avviare la progettazione della *governance* di area vasta, in un'ottica metro-montana, di quali questioni/indicazioni occorre tener conto?

Contributo di Roberto Colombero, UNCEM Piemonte

La montagna ha avuto storicamente un percorso di aggregazione che ancora oggi, anche se in modo sempre più affievolito, si traduce in percorsi di lavoro "insieme" tra enti e altri soggetti istituzionali. La storia delle comunità montane - troppo velocemente e colposamente archiviata-, dei Bim e la creazione dei Gal nascevano da una necessità, e dove ci sono necessità si costruiscono delle risposte. Nell'ultimo periodo queste risposte si sono organizzate per lo più in modo autonomo, ma è chiaro non si possa continuare a pensare che l'organizzazione degli strumenti utili ad un percorso di organizzazione e sviluppo dei territori sia lasciata al volontariato, alla buona capacità degli amministratori, al tempo libero dei pensionati. Perché è nella natura democratica di soggetti istituzionali che essi cambino in chi li governa, ma non possono cambiare gli strumenti stessi ad ogni cambio di amministrazione, che è invece ciò che sta succedendo.

Quindi è quanto mai attuale e necessario un ragionamento, oggi, che metta al centro dell'organizzazione istituzionale dei territori le geografie, scienza troppo dimenticata in chi ha legiferato a livello centrale negli ultimi decenni. Nell'era delle sfide ai cambiamenti climatici e demografici, non possiamo accontentarci di aggregazioni liquide che cambiano in base allo strumento di finanziamento che le crea, perché in troppi casi provocano più danni che vantaggi mettendo i sindaci tutti contro tutti per accaparrarsi qualche euro in più senza strategie d'area che li giustificano.

Le sfide dei tempi ci richiedono un ragionamento per dire come in Italia quasi 8000 comuni lavorano insieme, come lo fanno i 1197 comuni piemontesi, di cui 550 montani. È una sfida per il Paese intero e necessiterebbe di un impegno politico serio. Le geografie, dicevo, sono fondamentali e quelle che delineano i Gal sono sicuramente interessanti: valli insieme che costruiscono strategie, con comuni grandi vicini e integrabili. Chiaro è però che ci fermiamo alla geografia dei Gal in quanto la natura giuridica (quella societaria) non è funzionale a rappresentare la sovranità popolare e quindi la democrazia. Abbiamo reale necessità di innovazione istituzionale (se guardiamo bene, poco è cambiato nel nostro paese nei suoi oltre 160 anni di storia), soprattutto oggi che anche il livello elettivo più prossimo al cittadino - elezioni del sindaco - comincia a marcare segni di sofferenza nelle percentuali di affluenza (cosa mai avvenuta), sofferenza nell'affluenza che si aggiunge a quella ormai stabile e consolidata dei livelli istituzionali più alti (per la prima volta nel giugno scorso alle elezioni europee la maggioranza degli italiani non ha votato).

E l'innovazione istituzionale necessaria deve tenere conto che stiamo vivendo in questa fase storica di post-sovranià e che livelli maggiori di aggregazione istituzionale, se non accompagnati da modelli nuovi di rappresentanza, rischiano di allontanare sempre di più elettori ed eletti perché ci si sente meno rappresentati (l'esempio delle Province è emblematico).

Questa lontananza rischia di mettere a rischio ogni attuazione di strategie da una parte, mentre dall'altra mina la capacità di intraprendenza amministrativa sovracomunale perché, alla fine, l'eletto risponde ai suoi elettori che siano 47 (nel caso del comune dove sono sindaco) o 800.000 (come nel caso di Lo Russo per Torino).

Il mondo va avanti, non possiamo essere troppo nostalgici per percorsi che non ci sono più, ma dobbiamo essere molto ambiziosi nella ricerca di ciò che non abbiamo ancora. Perché o gli strumenti istituzionali si adeguano ai cambiamenti socio economici veloci, repentini e non governati dalla politica, o resteremo fuori dal tempo e dalla storia.



Il punto di vista di Confservizi Piemonte Valle d'Aosta.

Per un'efficace integrazione tra sistema dei servizi e le reti di governo del territorio, quali potrebbero essere le indicazioni per la progettazione della *governance* di area vasta?

Contributo di Sandro Baraggioli, Confservizi Piemonte Valle d'Aosta

Dopo l'esperienza dei Patti Territoriali, tornare a discutere di reti territoriali per lo sviluppo locale e di concertazione tra i diversi attori per l'attuazione di linee condivise rappresenta senza dubbio un ritorno alle origini.

Quell'esperienza si inseriva in un contesto istituzionale profondamente diverso rispetto a quello attuale, in cui la Provincia giocava un ruolo centrale come motore di un processo di coinvolgimento orizzontale degli attori capaci di influenzare le traiettorie di sviluppo territoriale. Tuttavia, con il progressivo processo di destrutturazione delle Province come enti coordinatori di area vasta, si è indebolita la capacità organizzativa a livello locale, limitando di fatto la possibilità di costruire strategie condivise. Queste ultime sono oggi lasciate alla libera composizione degli interessi su scala micro-territoriale, spesso guidate da misure, bandi e progetti puntuali delle diverse programmazioni.

Come Associazione, abbiamo accolto con grande favore l'analisi sulle reti territoriali e l'invito a partecipare all'evento di presentazione, con rinnovata fiducia verso iniziative volte ad aggregare gli attori. Tuttavia, siamo consapevoli che è necessario recuperare lo spirito, le risorse e la leadership che, in passato, avevano animato l'azione della Provincia di Torino.

Confservizi Piemonte Valle d'Aosta, associazione che quest'anno celebra i 50 anni dalla sua fondazione, rappresenta tutte le principali imprese di servizio pubblico locale a carattere industriale presenti nei territori delle due regioni. I settori di competenza spaziano dal servizio idrico integrato alla gestione dell'igiene ambientale (raccolta, trasporto, trattamento e smaltimento dei rifiuti), dal trasporto pubblico locale ai settori energetici (energia elettrica, gas naturale, teleriscaldamento). Attualmente rappresentiamo circa 90 soggetti, tra imprese e gruppi industriali, che occupano 18.000 addetti e generano ricavi superiori a 5 miliardi di euro. Ogni anno il sistema delle imprese di Confservizi investe oltre 800 milioni di euro, stimolando un importante indotto locale di servizi, lavori e forniture.

Data la capillarità e la rilevanza dei servizi offerti dalle nostre imprese, e considerando l'entità delle risorse che siamo in grado di mobilitare, riteniamo di essere un soggetto rilevante nel contribuire alle politiche di sviluppo sostenibile. Condividiamo, inoltre, le osservazioni emerse nel presente Rapporto circa i limiti e i vincoli delle programmazioni settoriali, sottolineando la necessità di abbinare a queste dei progetti di respiro strategico più ampio, che ci consentano di confrontarci con gli altri attori del territorio.

Un esempio concreto: le imprese del servizio idrico integrato generano annualmente, dalle tariffe, oltre 15 milioni di euro destinati ai territori montani nella sola Città metropolitana di Torino. Parte degli investimenti prodotti dalle nostre imprese si traducono, inoltre, in infrastrutture e impianti che comportano la corresponsione di compensazioni territoriali. Penso, in particolare, agli ingenti investimenti negli acquedotti delle Valli di Susa e Orco, al prossimo rinnovo delle concessioni sul sistema delle dighe in Valle Orco, allo sviluppo degli impianti di produzione di energia rinnovabile e alle infrastrutture per il riciclo delle frazioni della raccolta differenziata. Queste risorse costituiscono una delle basi su cui costruire strategie territoriali condivise, alimentando un circuito virtuoso di transizione sostenibile dei territori.

Occorre un quadro strategico territoriale, simile a quello dei Patti Territoriali, che definisca priorità e azioni per indirizzare la programmazione su binari condivisi e individuare le opportunità di intervento per massimizzare l'impatto, prestando particolare attenzione a non creare continuamente nuove reti o istituzioni, evitando così una crescita incontrollata dell'entropia. È fondamentale lavorare su un quadro strategico all'interno del quale ogni soggetto possa perseguire i propri obiettivi e vantaggi, ma in modo coordinato.

Il ruolo di chi governa questo tavolo strategico, e in questo le Province e le Città metropolitane si candidano naturalmente per la loro funzione di coordinamento delle politiche di area vasta, è quello di declinare le diverse esigenze in un quadro coerente. Torniamo, dunque, all'esperienza dei Patti



Territoriali, ricominciando a progettare strategie di medio-lungo periodo per valorizzare le risorse già presenti sul territorio e, soprattutto, per indirizzare i fondi della programmazione su un binario condiviso. Le imprese di servizio pubblico locale possono dare un contributo significativo allo sviluppo sostenibile dei territori e, in tal senso, possono svolgere un ruolo fondamentale nella concertazione degli indirizzi strategici a livello locale.



INSERTO - Dialogo sul tema della *governance* per lo sviluppo sostenibile in Piemonte

Claudia Galetto (IRES Piemonte) dialoga con Jacopo Chiara (Regione Piemonte)

C. Galetto. La Strategia Nazionale per lo Sviluppo sostenibile, approvata nel 2017 e revisionata il 18 settembre 2023, ha introdotto lo strumento dell'“Agenda” per le Città metropolitane che, insieme alle Strategie Regionali, già normate con il Dlgs 152/2006, assume funzioni di territorializzazione. Si configura un sistema di progressiva “localizzazione” degli obiettivi nazionali. Mentre a livello nazionale strumenti e processi di *governance* sono definiti e in continua evoluzione, alla scala regionale occorre ancora comprendere in che modo ci si possa dotare di una *governance* efficace tra Regione, Città metropolitana e territorio. In questa prospettiva, per incominciare a parlarne e per ricavare spunti per successivi approfondimenti, ti chiedo: che cosa dovrebbe fare la Città metropolitana, con il proprio ruolo, per supportare la territorializzazione della Strategia Regionale?

J. Chiara. Partirei dalla funzione principale attribuita dalla norma alla Città metropolitana, ovvero quella di ente propulsore di iniziative di sviluppo, che, nel quadro in cui stiamo operando, deve essere sostenibile. È un ente intermedio tra la Regione, i Comuni e le altre realtà territoriali, ma rispetto alle Province, assume un ruolo strategico e di riferimento per l'intera regione.

Per comprendere come la Città metropolitana possa attuare questo ruolo, occorre analizzare gli strumenti che sta mettendo in atto in tal senso e che, in una logica di *governance* multilivello, dovrebbero essere permeati dagli obiettivi e dai processi delle strategie di sviluppo sostenibile regionale e, a cascata, metropolitana. Per esempio, il Piano Strategico Metropolitano (PSM) è lo strumento principale da considerare che, non soltanto deve mostrare coerenza con l'Agenda per lo sviluppo sostenibile, ma deve essere pro-attivo rispetto alle politiche territoriali di sviluppo. Mi aspetto che il PSM sia correlato e coerente con gli obiettivi di sviluppo sostenibile che la Regione Piemonte si è posta, altrimenti verrebbe meno la catena della territorializzazione.

C. Galetto. Stai applicando alla Città metropolitana, con queste tue proposte, il modello di lavoro che la Regione Piemonte si sta costruendo in modo sperimentale e che sta producendo, non solo sulla carta, processi di allineamento dei propri strumenti di programmazione e pianificazione alla Strategia di sviluppo sostenibile. Sono processi molto innovativi e complessi e, per quel che stiamo vedendo a livello nazionale, direi unici. Immagini quindi un ruolo dell'Agenda in processi di innovazione degli strumenti pianificatori dell'Ente?

J. Chiara. Direi di sì. L'Agenda declina gli obiettivi della Strategia regionale alla scala dell'area vasta e la Città metropolitana allinea ad essa i propri strumenti, assumendo un ruolo pro-attivo rispetto al territorio.

Facciamo un altro esempio. L'Agenda per lo sviluppo sostenibile potrebbe far evolvere gli strumenti di pianificazione territoriale come il Piano Territoriale Generale Metropolitano (PTGM), verso una nuova concezione di pianificazione capace di affrontare la sfida di una maggiore integrazione delle politiche a scala territoriale e di definizione di obiettivi di sviluppo inediti.

L'innovazione del PTGM, così come degli altri strumenti di pianificazione, passa anche attraverso gli strumenti di monitoraggio di cui si dota. Gli indicatori per monitorare/misurare (di outcomes e di impatto) devono discendere da quelli regionali (che a loro volta sono allineati rispetto al livello nazionale ed internazionale). Dal livello regionale a quello più puntuale/locale, passando per l'area vasta della Città metropolitana di Torino, occorre “vedere” come ci si sta evolvendo, per capire se le politiche, a tutte le scale, si integrano per produrre effetti positivi per gli obiettivi che ci si è dati o per rilevare, laddove ci sono incoerenze, effetti negativi.

C. Galetto. Ma di quale rappresentazione del territorio di area vasta ci si deve dotare nella pianificazione, in una prospettiva di *governance* multilivello strategica e condivisa con la Regione Piemonte? Dalla ricerca che abbiamo condotto sulle reti, oggetto di questo Rapporto, emerge che le reti che aggregano i soggetti del territorio, la cui origine è determinata da politiche esogene della Regione Piemonte (vd. Distretti del cibo, Green communities, GAL, ecc.), a volte sono incluse, a volte “rompono” lo schema delle Zone omogenee. Le geografie che abbiamo tracciato sono parziali, ma ci fanno vedere che i soggetti, per affrontare problemi e condividere strategie e obiettivi di sviluppo del territorio sono aggregati (per spinte top down o bottom up) secondo una molteplicità di geografie che si intersecano. Inoltre, le politiche regionali (che a loro volta discendono da quelle nazionali ed europee) si calano direttamente sul locale. Come possiamo rappresentarci il ruolo della Città metropolitana affinché si ricomponga un disegno multilivello adeguato alle sfide dello sviluppo sostenibile?



J. Chiara. A questo proposito vorrei ricordare il valore del disegno per Zone Omogenee della Città metropolitana di Torino. Possono costituire la base della pianificazione strategica, con i propri coordinamenti, organi, rappresentanze. Bisogna però capire se, in quanto punti di riferimento istituzionali, siano attive ed efficaci a promuovere e sostenere lo sviluppo sostenibile del territorio. Occorre allora investire affinché lo siano in grado di sostenere i reali cambiamenti in atto, anche prevedendo un potenziamento del loro ruolo in tal senso, supportandolo con processi e strumenti adeguati. Potenziare questo disegno sarebbe strategico, non dimenticando però il valore che altri sistemi di aggregazione territoriale (a geometria variabile) possono avere sul territorio della Città. Mi sto riferendo alle Reti, alle aggregazioni che si stanno consolidando sul territorio grazie anche agli impulsi della stessa Regione.

Occorre che la Città metropolitana continui con la propria Agenda e con gli strumenti che le sono propri, a coltivare le reti, mappando via via le realtà aggregative più significative e attive, supportando la costruzione di visione (e azione) di una Città metropolitana propulsiva e capace di governare un territorio così ampio e complesso. Questo può avvenire attraverso il monitoraggio degli stati di avanzamento di attività che devono essere convergenti rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Agenda deve dire che ruolo giocano queste realtà e porre degli obiettivi comuni per il territorio.

C. Galetto. Incomincia a chiarirsi la visione ma ancora sfugge come tutto questo, operativamente, possa offrire spunto per processi di governance multilivello (regionale, di città metropolitana, locale). Per le politiche regionali che aggregano gli attori locali, quale valore aggiunto vedi nella presenza della Città metropolitana, con l'importante ruolo che tu hai definito di "propulsore di iniziative di sviluppo"? Quali processi vedi? Puoi fare qualche esempio?

J. Chiara. Gli esempi di Rete che avete analizzato sviluppano attività e politiche su impulso della stessa Regione: per esempio i GAL costruiscono strategie e programmi sulla base di indirizzi regionali. E in questo sistema di relazioni la Città metropolitana potrebbe avere un livello di conoscenza a cui la Regione non può arrivare: è la conoscenza costruita all'interno degli strumenti di pianificazioni metropolitane che potrebbe dare indirizzi specifici, un aiuto all'attuazione delle politiche regionali rispetto alle strategie prodotte da soggetti locali come i GAL, le Comunità dei Parchi, le Green communities, ecc. Se un Ente di Gestione di un'Area protetta regionale, per fare un esempio, deve costruire i propri Piani (d'Area, i Piani Pluriennali Economico Sociali) dovrebbe avere come riferimento, non solo sulla carta, i Piani della Città metropolitana di Torino, che esprimono una migliore conoscenza rispetto alla Regione del proprio territorio, nel quadro strategico delineato con l'Agenda che, a sua volta, declina gli obiettivi della Strategia regionale.

Ad esempio, il Piano Strategico della Città metropolitana dovrebbe essere calato in una dimensione approfondita di conoscenza utile per le strategie di sviluppo sostenibile, capace di intercettare reali esigenze di cambiamento e vocazioni di sviluppo dei territori, come opportunità da cogliere. Dovrebbe individuare i gap che ostacolano il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità e individuare azioni da farsi per conseguirli. In tal modo il PSM diventerebbe ordinatore delle attività che ci sono sul territorio dando la certezza che stiamo operando in coerenza con una strategia regionale.

Il Piano, quindi, potrebbe essere organizzato non solo per temi e obiettivi ma anche secondo un'organizzazione che faccia riferimento agli ambiti territoriali esistenti e attivi in grado di fornire visioni di sviluppo. Il Piano Strategico in questo modo potrebbe fornire informazioni importanti per la programmazione dei fondi a disposizione della Regione, come ad esempio i fondi comunitari. In questa visione l'Agenda potrebbe essere lo strumento che va a orientare questi processi in una logica di sviluppo sostenibile e di attuazione della Strategia regionale.

La Strategia Regionale, a sua volta, dovrebbe diventare uno strumento dinamico che si aggiorna, attraverso le informazioni "dal basso", raccolte con il contributo degli strumenti strategici del territorio. L'esito di tale processo verso l'alto dovrebbe avere come effetto la migliore convergenza di obiettivi politici e quindi di risorse.

In questo modo otterremo il risultato di una territorializzazione integrata nella Strategia regionale e negli altri strumenti. È un processo complesso ma va realizzato: si tratta di ricomporre tutti gli strumenti, e fra questi anche quelli della Città metropolitana, in modo che siano in grado di informare la Strategia regionale e conseguentemente adeguarla.

E tutto ciò deve produrre effetti sul territorio. Mi immagino allora che, un'area territoriale che ha necessità di rilanciarsi dal punto di vista socio-economico, deve poter trovare nel sistema strategico e pianificatorio di riferimento un livello di integrazione e di coerenza utile a individuare le giuste risposte alle proprie problematiche, in linea con obiettivi di sviluppo sostenibile. La Città metropolitana deve essere in grado di aggregare le dimensioni locali in difficoltà in relazione al



disegno pianificatorio di area vasta e di costruire il collegamento con le strategie e programmazioni regionali, supportando un orientamento dei fondi strutturali.

C. Galetto. Incomincia a chiarirsi il disegno. In questa circolarità che tu ti rappresenti tra i diversi livelli di governo del territorio, puoi sintetizzare gli orientamenti per i prossimi passi da farsi, anche in vista dei due anni di lavoro che ci aspettano con gli Accordi che sia la Regione Piemonte, sia la Città metropolitana, hanno stipulato in questi mesi con il MASE per l'attuazione delle Strategie?

J. Chiara. Mi è chiaro che l'Agenda, attraverso allineamenti con le Pianificazioni proprie della Città metropolitana deve acquisire conoscenze per aggregazioni territoriali e deve essere in grado di informare il disegno strategico e programmatico regionale. Occorre per questo identificare gli strumenti e i processi condivisi tra Regione e Città metropolitana che consentano cicli di aggiornamento e di contatto continui. E tutto questo dovrebbe essere codificato in entrambi i sistemi istituzionali con regole di ingaggio sia nelle strategie, sia negli strumenti pianificatori e programmatori, affinché i processi non rimangano al livello della buona iniziativa di funzionari che, quando programmano o pianificano, si ricordano della presenza delle strategie (o qualcuno gliela ricorda), trovando, almeno sulla carta, correlazioni.

C. Galetto. Quanto stai proponendo ha carattere di "sfida" per i cambiamenti che introduce a livello istituzionale, organizzativo, culturale. Un processo di cambiamento complesso da perseguire, come hai detto in alcuni passaggi: Regione Piemonte e Città metropolitana trovano a livello nazionale possibilità di riscontro e di scambio che consenta di evolvere in tal senso? Cosa servirebbe?

J. Chiara. Questa prospettiva va portata ai tavoli di lavoro nazionali. Occorre riuscire a costruire uno schema comune a livello nazionale che definisca le modalità di interlocuzione istituzionale tra strategie e strumenti di pianificazione e programmazione regionali e delle città metropolitane nel quadro della Strategia Nazionale, per darne reale attuazione.

Tra le idee che emergono nelle occasioni di incontro nazionali e internazionali c'è, per esempio, quella di costituire una rete tra le Città metropolitane che produca omogeneità di impianto, di contenuti delle Agende, di relazione con gli strumenti di pianificazione strategica e di relazione con i livelli regionali e locali.

C. Galetto. Grazie Jacopo. Mi sembra che questa tua visione offra spunti interessanti e rilevanti da affrontare e possono essere di riferimento per progettare i prossimi passi che sia la Città metropolitana, sia la Regione Piemonte si propongono di fare per l'attuazione delle proprie Strategie.



5. DOMANI INIZIA OGGI

Il tema delle reti e della loro efficacia nel produrre risultati di cambiamento, innovando le infrastrutture sociali del territorio o creandone di nuove, è centrale in una fase storica in cui le sfide epocali impongono cambiamenti di prospettiva, da cui devono discendere differenti modelli di governo del territorio (locale, di area vasta e regionale).

Inoltre, l'esperienza di osservazione delle politiche e delle dinamiche locali suggerisce che nella ridondanza di opportunità solo alcuni territori sanno trarne ampio beneficio, mentre per altri, per una molteplicità di ragioni, c'è il rischio che si ottengano esiti non soddisfacenti e, talora, dispersione di risorse. Un elemento di parziale compensazione può essere la qualità delle reti territoriali e del capitale sociale locale, aspetto che spesso è poco considerato dagli approcci programmatori ma che è essenziale per assicurare un dialogo efficace tra le comunità locali e le istituzioni, condizione a sua volta necessaria per la costruzione di visioni condivise e la realizzazione di progetti utili e dagli effetti non effimeri.

Se si analizzano le risorse che importanti programmi di intervento, come il PNRR, dedicano alle infrastrutture sociali, si vede quanto sia ancora poco riconosciuta la necessità di investire in processi che connettono persone e organizzazioni per produrre strategie comuni di azione. La focalizzazione è dedicata agli interventi materiali (edifici di biblioteche, scuole, asili nido, strutture socio sanitarie, ecc.), senza sostanzialmente considerare i processi sociali necessari per dare utilità e funzionalità a tali "contenitori".

Da questo primo lavoro di analisi, partecipato con i soggetti del territorio, emergono "spinte all'aggregazione" da parte degli attori per progetti, una tensione al cambiamento per nuove prospettive dello sviluppo e una elevata differenziazione delle forme e dei processi che compongono le infrastrutture sociali del territorio di Città metropolitana di Torino. Incominciare a comprendere come si struttura il sistema in termini sociali e organizzativi è una delle strade per dotarsi di una *governance* che realisticamente e in modo concreto si poggia su dei sottosistemi nuovi o per accompagnare la conversione del tessuto più tradizionale e con riferimento a un territorio complesso.

In questo quadro, la *governance*, non va solo intesa come assetto definito in termini giuridico-formali, ma come elemento processuale, basato su forme conversazionali e dialogiche dei sistemi decisionali, quasi contrapponendosi ad approcci, sempre più diffusi, di natura tecnocratica, basati sull'adesione a leggi e regolamenti, che portano a codificare nei dettagli gli atti decisionali lasciando sullo sfondo le dinamiche di influenzamento e di confronto che ne costituiscono l'essenza.

Le reti, quindi, in un disegno di area vasta, vanno pensate e costituite per essere "interlocutori" del territorio, superando visioni territoriali legate solo alle partizioni amministrative o a disegni più o meno astratti dal contesto sociale territoriale.

La Città metropolitana di Torino punta oggi a dotarsi di un modello di *governance* del territorio per l'attuazione della propria Agenda, da collocare nel disegno regionale e nazionale, interagendo con attori e reti territoriali, aumentando la capacità di innovazione e l'efficacia degli interventi.

Il percorso si protrarrà nei prossimi anni, anche grazie all'Accordo di collaborazione che la Città metropolitana di Torino ha stipulato con il Ministero dell'Ambiente, con un progetto condiviso nel quadro della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.



6. ALLEGATI

6.1 Il questionario

Il questionario verteva su una serie di domande, rivolte all'analisi di reti o aggregazione sia attive sul territorio che in costituzione.

A partire dalle domande:

Conosce o fa parte di reti territoriali o aggregazioni anche informali, multi-attore, operative (domanda a.) e/o che si stanno costituendo (domanda b.) nel perseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile coerenti con le Missioni dell'Agenda metropolitana?

e, in relazione quindi alla rete/aggregazione menzionata, è stato dettagliato:

- Denominazione della rete/aggregazione multi-attore
- Territorio della Città Metropolitana di Torino in cui è attiva la rete/aggregazione indicata
- Numero di soggetti che compongono la rete/aggregazione (meno di 10, da 10 a 20, da 21 a 50, oltre 50)
- Natura prevalente dei soggetti che la compongono (pubblica, privata, pubblico/privata)
- Caratteristiche attribuibili alla rete/aggregazione indicata (se dotata di un sistema di governance, costituita formalmente, coinvolge almeno un soggetto di scala sovra-locale, nessuna di queste)
- Con quale Missione dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo Territorio si ritiene sia coerente
- Efficacia del funzionamento della rete/aggregazione nel perseguimento degli obiettivi che si è data (0 = per nulla efficace; 10 = totalmente efficace)
- Motivo per cui ritiene che la rete/aggregazione indicata sia efficace/non efficace nel perseguimento degli obiettivi che si pone.

Il questionario, distribuito e compilato fra novembre e dicembre 2023, ha permesso di raccogliere una mole preziosa di dati e segnalazioni sulle reti e le aggregazioni già operative o in corso di attivazione, che hanno favorito una migliore conoscenza delle esperienze che stanno provando a portare un contributo al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

In totale sono state citate 104 reti/aggregazioni di cui 78 reti attive e 26 in costituzione.

Tuttavia, all'interno dello stesso questionario, alcuni rispondenti hanno menzionato più di una rete.

Questo ha permesso di considerare e analizzare ulteriori reti, per un totale di 86 reti attive.

Le conoscenze ricavate dal questionario sono state, inoltre, integrate da cinque interviste rivolte a stakeholder, esperti del lavoro di rete, alla ricerca di letture trasversali in merito ai percorsi che stanno animando i territori e di maggiore approfondimento di alcune delle dinamiche che caratterizzano le esperienze di lavoro di rete.

Gli esiti del questionario e della prima fase di analisi hanno permesso di disegnare una prima rappresentazione della complessa coesistenza di reti presenti nel territorio.

Una prima restituzione di questa rappresentazione è stata presentata il 12 dicembre 2023, in occasione dell'incontro Costruire e attuare le politiche di sviluppo sostenibile. Conoscere per agire cambiamenti, dedicato al sistema di governance territoriale per lo sviluppo sostenibile.

Il percorso e i materiali presentati sono disponibili sul sito della Città Metropolitana di Torino al link <http://www.cittametropolitana.torino.it/cms/ambiente/agenda-metro-svil-sostenibile/agenda-metropolitana-2>.



6.2 Le 112 reti rilevate

Le 86 reti “attive”

Associazione Temporanea di Scopo “Comunità Energetica del Pinerolese”
Accordi di programma territoriali
Agenda per lo sviluppo sostenibile della città Metropolitana
Agenzia della Mobilità Piemontese
Area di sviluppo territoriale Chierese-Carmagnolese
Associazione TERACTION
Atlante del cibo di Torino metropolitana
Autostrada delle Api
Azione V.5i.1 Strategia Urbane D'Area (SUA) del PR FESR 2021/2027
B2N
Campagna Amica
Cascina Falchera
Centro di Competenze per la Valutazione Impatto Sociale
CerTo (Camera di Commercio Torino)
Collaborazione con Facolt (Frutticoltori Associati Collina Torinese)
Comitato Tecnico Territoriale di Torino IREN Energia
Comune di Settimo Torinese-Biblioteca Archimede-Fondazione ECM-IONformagiovani
Comunità Collinare della Serra
Comunità Slow food di Mirafiori
ComunitAttiva
Confederazione nazionale dell'artigianato (*nota: citato insieme ad altra rete, le risposte nel questionario non sono relative alla CNA*)
Confservizi Piemonte - Valle d'Aosta
Consorzi di area vasta
Consorzio ambientale d Lucento
Consorzio delle ONG Piemontesi ETS
Consorzio socio assistenziale INRETE
Consorzio turistico pinerolese
Consorzio turistico valli di Lanzo
Consorzio turistico canavese
Consorzi socio assistenziali
Contratti di Fiume del territorio metropolitano
Contratto di fiume del Torrente Chisola e suoi affluenti
Contratti di Fiume del territorio metropolitano
Contratto di fiume del Torrente Chisola e suoi affluenti
Coordinamento aurora
Corona verde
CPE Consorzio Pinerolo Energia
Distretto del Cibo Chierese - Carmagnolese
Distretto del Cibo Pinerolese “Terre da Tasté”
Distretto del Commercio “La Via delle 5 -Terre da scoprire”



Distretto di Stupinigi
Distretto Unesco del Piemonte
EUCLIPA rete europea ambasciatori per il clima
Federazione Italiana delle Associazioni e Club per l'UNESCO (FICLU)
FIAB
GAL Escartons e Valli Valdesi
GAL Valli Lanzo, Ceronda e Casternone
Green Community Sinergie in Canavese
Impollinatori metropolitani
Labsus
Legacoop
Legambiente Metropolitano
Marmot city
Orme
Patto territoriale Zona Ovest di Torino
Pista ciclabile "Via delle Risorgive"
Pistaaa! La Blueway piemontese
Protocollo APE Appalti Pubblici Ecologici - Rete A.P.E.
Protocollo Green Education
Quinto Ampliamento
Rete Clima Torino
Rete con Regione Piemonte, Comune di Torino e Fondazione Agnelli per la diffusione della Piattaforma "Futuri"
Rete contro il debito
Rete dei Promotori della Salute e dei Coordinatori del Piano Regionale/Locale della Prevenzione delle ASL piemontesi
Rete di professionisti e organizzazioni che rappresentano il CCW Culturale Welfare Centre
Rete di professionisti museali, musei, enti culturali anche impegnati sui temi dello sviluppo sostenibile. ICOM Italia
Rete MAB - Musei Archivi Biblioteche
Rete d'Impresa Corona Nord Ovest
Rete metropolitana per il contrasto alle discriminazioni - Nodo metropolitano contro le discriminazioni Piemonte contro le discriminazioni
Rete Scuole per le Scienze
"Rete territoriale a contrasto delle povertà / progetto Living Better - Consorzio In.Re.Te"
Rete che opera presso la Casa dell'ambiente
RIAP - Rete Istituti Agrari del Piemonte
Ridurre discriminazioni disuguaglianze e illegalità
Ripartiamo Insieme - Patto Torino Nord Ovest
SCUOL@GENDA2030
Settore ambiente per progetti di servizio civile, Agenzia Piemonte Lavoro e Università degli studi di Torino enti partner servizio civile
Sistema diffuso della pubblica tutela
SvS Città Metropolitana
Tavolo Regionale "Agenda 2030"



Torino Social Impact
Unione Dei Comuni Montani Val Sangone
Unione dei Comuni Montani Valle Susa
Unione Montana di Comuni delle Valli Lanzo, Ceronda e Casternone
Vittone Agrario - Associazione Il tuo Parco
Zona Naturale di Salvaguardia della Dora Riparia

Le 26 reti in costituzione

30EnviroNet
Aggregazione informale senza nome sul tema della mobilità sostenibile
Associazione rete Dafne Torino
CER (Val Susa)
Compasso MANIFATTURIERO
Comunità Energetica Rinnovabile Dora 5 Laghi
comunità energetiche (Barriera di Milano)
Conferenza d'Ambito Regionale
Consorzio rifiuti SCS
Coordinamento regionale Piemonte e Valle D'Aosta di ICOM Italia (International Council of Museums)
Costituendo distretto del cibo della pianura canavesana
CSA Comunità di Supporto all'Agricoltura CioCheMangio
Distretto del Cibo GAL EVV
Distretto del vino e del cibo - Eporediese
Ecosistemi Innovativi Metropolitani
Green Community "Unione Montana Valle di Susa - risorse di oggi per domani"
Green Community Val Chisone e Green Community Valli Orco Laboratorio - circolo culturale
Laboratorio di sostenibilità
Marchio di Qualità del PN Gran Paradiso
Protocollo di intesa per la redazione di un masterplan di territorio quadro Programmazione FESR 2021/2027 Obiettivo di Policy 2 (OP2)
Punto al cibo
Rete turistica Valli di Lanzo
Stoicheia Green Community
Tre Terre Canavesane
Varie Comunità Energetiche



7. BIBLIOGRAFIA

- Ashby W. R., citato da R. W. Scott (1985), *Le organizzazioni*, Bologna, il Mulino
- AAVV (1999), *La consulenza organizzativa*, Rivista Spunti Anno I – 1999, Studio APS-Analisi psico-sociologica, Milano
- AAVV (2019), [A.P.P.VER - Sussidiario Green. Uno strumento per conoscere la green economy e lo sviluppo sostenibile del territorio](#), Torino, IRES Piemonte, 2019
- AAVV (2020), [Formazione Green. Metodologia, contenuti e strumenti di apprendimento degli adulti per la green economy e lo sviluppo sostenibile](#), Torino, IRES Piemonte, 2020
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Bari, Laterza
- Beck U. (2001), *La società del rischio*, Roma, Carocci
- Borgatti S.P., Everett M.G., (2013), *Analyzing Social Network*, London, SAGE, 2013
- Börzel T.A., (1998), "Organizing Babylon: On the Different Conceptions of Policy Network", *Public Administration*, 76,2, 1998
- Boudon R., (2009), *Il posto del disordine*, Il Mulino
- Butera F., Alberti F., (2013), *Il governo delle reti inter-organizzative per la competitività*, Fondazione IRSO (Istituto di Ricerca intervento sui sistemi organizzativi)
- Castellano F., (2022), *Organizzazione. L'organizing nei contesti e nei cambiamenti*, Egea
- Colombo M. (1997), *Il gruppo come strumento di ricerca sociale: dalla comunità al focus group*, «Studi di Sociologia», 35, 2, aprile-giugno, pp. 205-218
- D'Angella F., Orsenigo A. (a cura di), (1999), *La progettazione sociale*, Edizioni Gruppo Abele
- Dematteis G., Governa F., (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello*, Milano, Franco Angeli Editore
- Douglas M. (1990), *Come pensano le istituzioni*, Bologna, il Mulino
- Fonagy P., Target M. (2001), *Attaccamento e funzione riflessiva*, Milano, Raffaello Cortina
- Gargani A. G. (1994), *L'organizzazione condivisa*, Milano, Guerini e Associati
- Hooghe L., Marks G., (2003), *Unraveling the Central State, but How? Types of Multilevel Governance*, *American Political Science Review*, Vol. 97, No. 2, May 2003
- Luzi M., (2017), *Processi di governance per nuove forme di governo territoriale*, in *Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione*, 3/2017
- Kaneklin C., Manoukian F. (1990), *Conoscere l'organizzazione*, Roma, Carocci
- Keast R., Mandell M., Agranoff R., (2014), *Network Theory in the Public Sector*, London New York, Routledge, 2014
- Klijn E.H., Konnenjjan. J., (2016), *Governance Networks, in the Public Sector*, London New York, Routledge, 2016
- Kooiman, J., (2003), *Governing as Governance*, London, SAGE, 2003.
- Nicotra M., Romano M., (2018), *Ecosistemi della conoscenza e Absorptive Capacity*, Torino, Giappichelli, 2018
- OECD, [Better Policies for Sustainable Development 2016 : A New Framework for Policy Coherence, OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#)
- Orsenigo A., Tassinari S. (2006), *Identità in dialogo*, Rivista Animazione Sociale, N. 2, 2006
- Pacetti V., Picchierri A., (2023), *Le reti inter-organizzative*, Editori Laterza
- Powell W.W., DiMaggio P., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press, 1991
- Provan K., Kenis P., (2008), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, April 2008
- Rhodes R.A.W., (1996), *The New Governance: Governing without Government*, Political Studies, 1996, XLIV



- Sachs J.D., (2015), *L'era dello sviluppo sostenibile*, Università Bocconi Editore
- Scavo A., (2015), *Governare le Reti*, Milano, Franco Angeli, 2015
- Scharpf F. W., (1994), *Games Real Actors Could Play: Positive and Negative Coordination in Embedded Negotiations*, Journal of Theoretical Politics, 6 (1), 1994
- Scharpf F. W., (1997), *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*, Boulder, CO Westview Press, 1997
- Scharpf F. W., (2001), *Notes Toward a Theory of Multilevel Governing in Europe*, Scandinavian Political Studies, Vol. 24 ^ No. 1, 2001
- Schein E.H. (1992), *Lezioni di consulenza*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Schön D.A., (1993), *Il professionista riflessivo*, Edizioni Dedalo
- Schon D.A., Rein M., (1994), *Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York, Basic Books, 1994.
- Siegel D.J. (2001), *La mente relazionale*, Milano, Raffaello Cortina Editore
- Simon H., (1988), *Le Scienze dell'Artificiale*, Bologna, il Mulino, 1988.
- Sørensen E., Torfing J., (2007), *Theories of Democratic Network Governance*, Hampshire New York, Palgrave Macmillan, 2007
- Streek W., (2024), *Globalismo e Democrazia*, Milano, Feltrinelli, 2024
- Verkerk, J., Teisman G.R., Van Buuren M.W., (2014), *Synchronising climate adaptation processes in a multilevel governance setting: exploring synchronisation of governance levels in the Dutch delta*, Policy & Politics, published online, (2014)
- Wang H., Ran B., (2023) *Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements*, Public Management Review, 25:6, 2023
- Weick K.E., (1993), *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEDI
- Weick K. E. (1997), *Senso e significato nelle organizzazioni*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Weick K.E., Sutcliffe K. M., (2009), *Governare l'inatteso. Organizzazioni capaci di affrontare le crisi con successo*, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Zammuner V.L. (2003), *I focus group*, Bologna, Il Mulino



Conoscere il territorio attraverso le reti.
Un contributo per la *governance* dell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile
della Città metropolitana e del suo territorio

ISBN9788896713747

@IRES Piemonte

Novembre 2024

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte



IRES Piemonte

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

www.ires.piemonte.it