

Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio

COSTRUIRE E ATTUARE LE POLITICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Conoscere per agire cambiamenti



*PRIMI PASSI PER LA
GOVERNANCE DI AGENDA*

**ESITI DELLE ANALISI
TERRITORIALI**

**Ipotesi, obiettivi ed esiti
dei casi studio**

**Cartografia delle reti per
le Missioni dell'Agenda**

**Claudia Galetto
Ludovica Lella
IRES Piemonte**

26 giugno 2024, Torino

A large blue arrow pointing to the right, which serves as a background for the text. The arrow is solid blue and has a white outline. It is positioned on the left side of the slide, pointing towards the right.

Esiti delle analisi territoriali

«Opacità» ed «entropia»: quale governance e per quale «territorio»?

L'infrastruttura socio-organizzativa del territorio si sta orientando per lo sviluppo sostenibile? Come si sta operando?

- **Rappresentare l'infrastruttura socio-organizzativa** territoriale con le **reti** che la compongono, intercettando chi dichiara di perseguire gli obiettivi dell'Agenda
- «**Avvicinarsi e vedere**» cosa producono le reti (di governo del territorio) e i loro processi (produttivi, organizzativi, di relazioni orizzontali e multi-scalari) per nuovi obiettivi di sviluppo

Il glossario

RETE

Un insieme di due o più attori tra i quali intercorrono relazioni di scambio ripetute e durevoli



RETI (INTER-) ORGANIZZATIVE

Entità organizzative costituite da organizzazioni autonome, che collaborano per obiettivi comuni

RETI SOCIALI

Reti di persone

ORGANIZZAZIONI A RETE

Organizzazioni costituite da unità dotate di autonomia

CARTOGRAFIA

Per rappresentarsi come si compone in città metropolitana l'infrastruttura socio-organizzativa territoriale (strategie e politiche di sviluppo sostenibile)

CASI STUDIO

Per incominciare a mettere a fuoco i processi che caratterizzano le reti inter-organizzative che costruiscono e attuano politiche di sviluppo sostenibile e alcune questioni rilevanti per aumentarne l'efficacia/gli impatti

Rappresentazione delle reti

Percorso, metodo e strumenti
Cartografie delle reti per le Missioni
dell'Agenda

Percorso, metodi e strumenti

Questionario (autunno 2023) > **922 soggetti**

Risposte > **213 soggetti**

Risultato > **112 reti rilevate**

per rilevare, con il contributo degli attori del territorio, le reti che operano per le Missioni dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino.

Tasso di risposta 22%

di cui **86 attive e 26 in costituzione**, interne al territorio di CmTo o esterne (di livello regionale, sovra-regionale, fino alla scala internazionale).



Prima scrematura >

86 reti

per isolare le **reti inter-organizzative** (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).

I Filtro >

40 reti

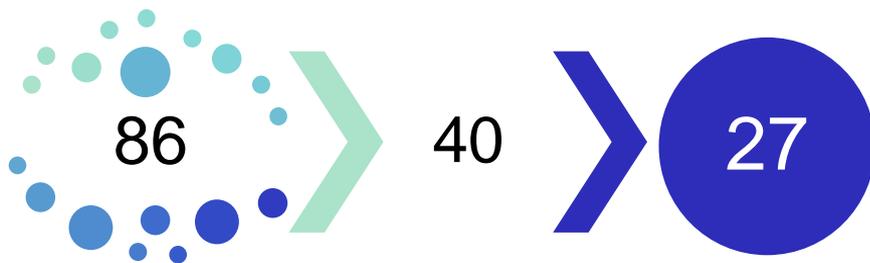


40 reti attive per 17 Missioni dell'AmSvS, su 21 totali, afferenti alle **6 Macro-Aree Strategiche** della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile della Regione Piemonte – [SRSvS](#) (luglio 2022).

per identificare le reti:

- di **livello territoriale metropolitano, sovracomunale e comunale** (escludendo le dimensioni regionali, nazionali e internazionali)
- con un punteggio di **efficacia** percepita, rispetto ai modi di funzionare, da 6 (abbastanza efficace) a 10 (totalmente efficace)
- **regolamentate**
- dotate di un sistema di **governance**.

40 reti – 17 Missioni AmSvS – 6 MAS SRSvS



Il Filtro >

27 reti



27 reti attive per 13 Missioni dell'AmSvS «prioritarie»

sulla base delle risposte al questionario

per verificare quali reti sono dotate di **configurazioni multi-attori e multi-dimensionali** per affrontare i problemi dello sviluppo dei territori.

MAS SRSvS	I filtro	II filtro
MAS1	15	11
MAS2	7	4
MAS3	7	3
MAS4	2	0
MAS5	6	6
MAS6	3	3
tot	40	27

27 reti – 13 Missioni AmSvS – 5 MAS SRSvS

Percorso, metodi e strumenti

Reti per Missioni AMSvS-CmTo

MAS SRSvS	Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS	Presente
1	1.1 Economia circolare nel sistema produttivo	X
1	1.2 Green economy e innovazione di processi e prodotti	X
1	1.3 Transizione sistema alimentare rigenerativo, sano, inclusivo e accessibile	X
1	1.4 Sistema turistico sostenibile	X
1	1.5 Digitalizzazione per la sostenibilità	
1	1.6 Commercio a servizio delle persone e della collettività	X
2	2.1 Energia da fonti rinnovabili	X
2	2.2 Domanda di energia	
2	2.3 Povertà energetiche	X
2	2.4 Transizione della mobilità e conversione dei trasporti	X
3	3.1 Biodiversità per la resilienza del territorio	X
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	X
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	X
5	5.2 Nuovi stili di vita e responsabilità nei processi di trasformazione sociale	X
6	6.1 Inclusione e pari opportunità	X
6	6.2 Cooperazione allo sviluppo decentrata e internazionale	

Rappresentatività
«parziale»

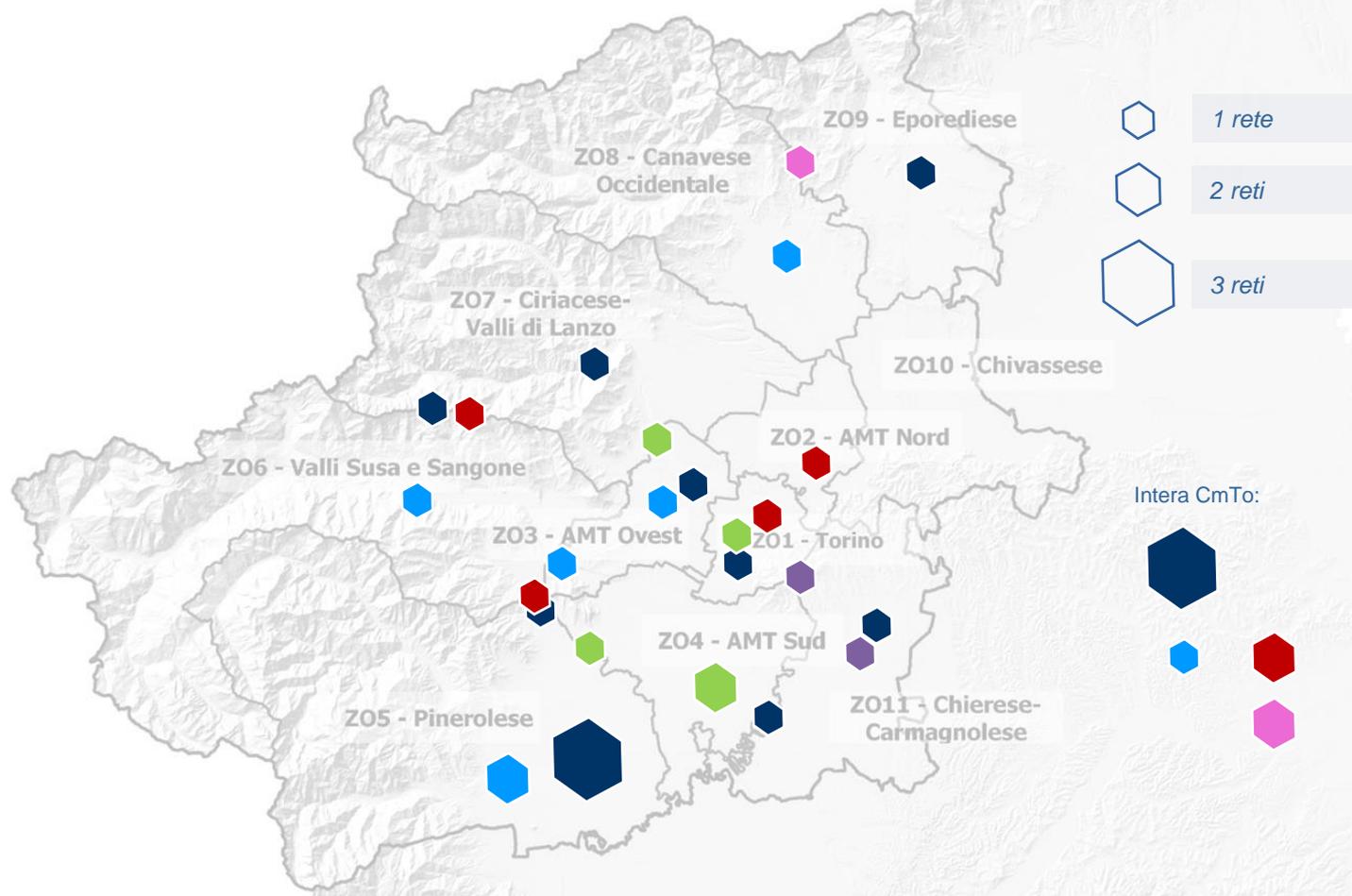
27 reti – 13 Missioni AmSvS – 5 MAS SRSvS

Da 40....

6 MAS SRSvS
17 Missioni AmSvS

15	reti MAS 1
7	reti MAS 2
7	reti MAS 3
2	reti MAS 4
6	reti MAS 5
3	reti MAS 6

Nota:
2 reti che interessano
4 e più ZO non sono rappresentate.

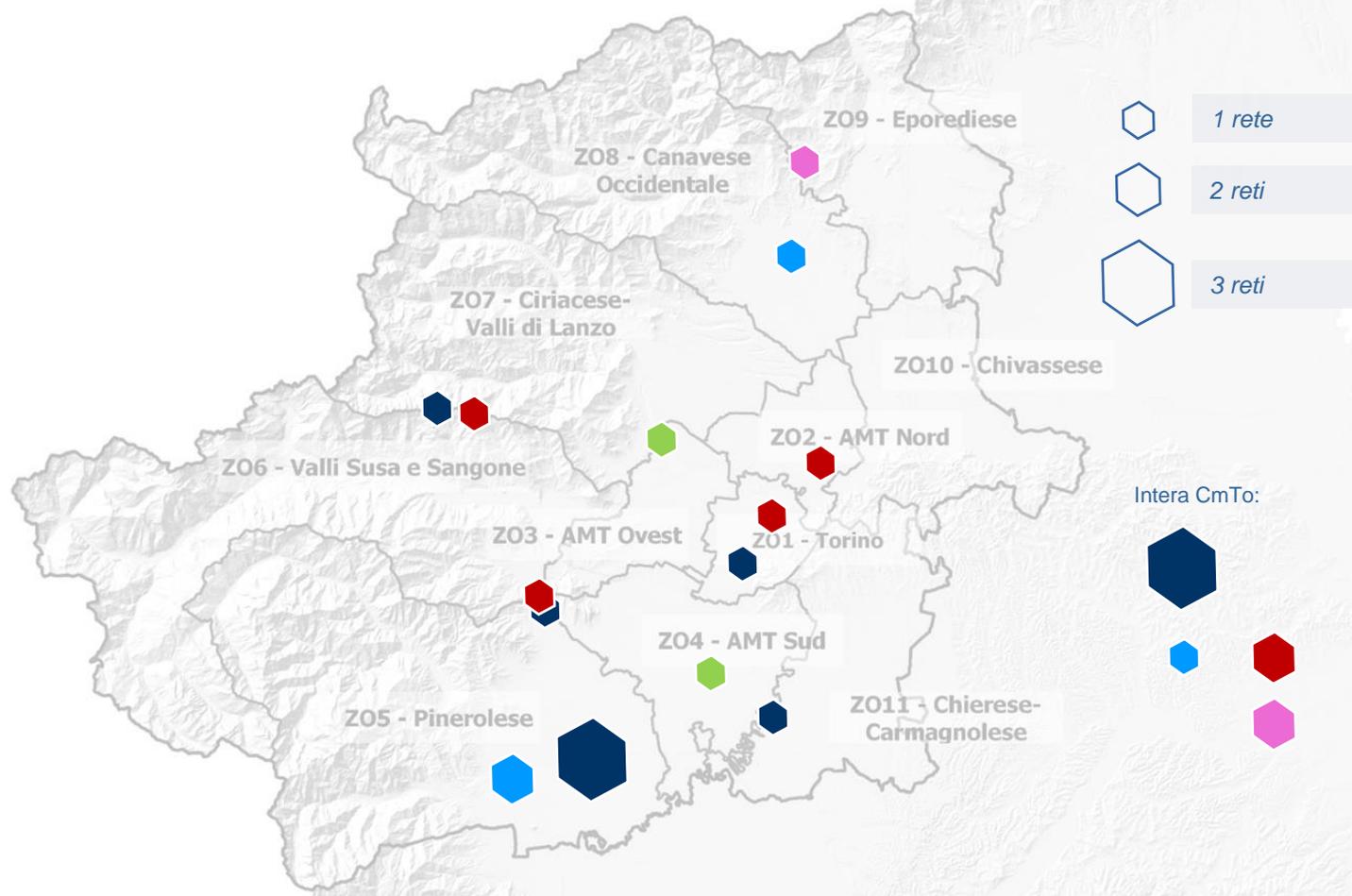


40 reti – 17 Missioni AmSvS – 6 MAS SRSvS

5 MAS SRSvS
13 Missioni AmSvS

11	reti MAS 1
4	reti MAS 2
3	reti MAS 3
-	reti MAS 4
6	reti MAS 5
3	reti MAS 6

Nota:
2 reti che interessano
4 e più ZO non sono rappresentate.



Territorio in cui operano

Le 27 reti sono state accorpate a seconda del **territorio in cui operano** per **aree e fasce morfologiche**

8	CmTo
5	AMT
6	Pinerolese
3	Lanzo
2	Canavese
1	Ivrea, Chieri-Carmagnola, aree trasversali

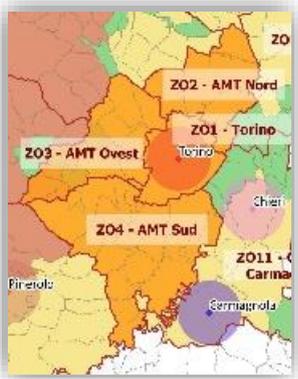
8	CmTo
8	pianura/montagna
4	montagna
4	pianura
3	pianura/collina

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 CITTA' METROPOLITANA	tutto il territorio	8
AREE TRASVERSALI	montagna	1

La rappresentazione delle reti sul territorio di CmTo per Missioni dell'AmSvS

Contesto territoriale:

- le Zone Omogenee
- la fascia montana
- l'area pianeggiante/collinare
- i poli urbani principali
(in relazione alle reti analizzate)
- l'area metropolitana

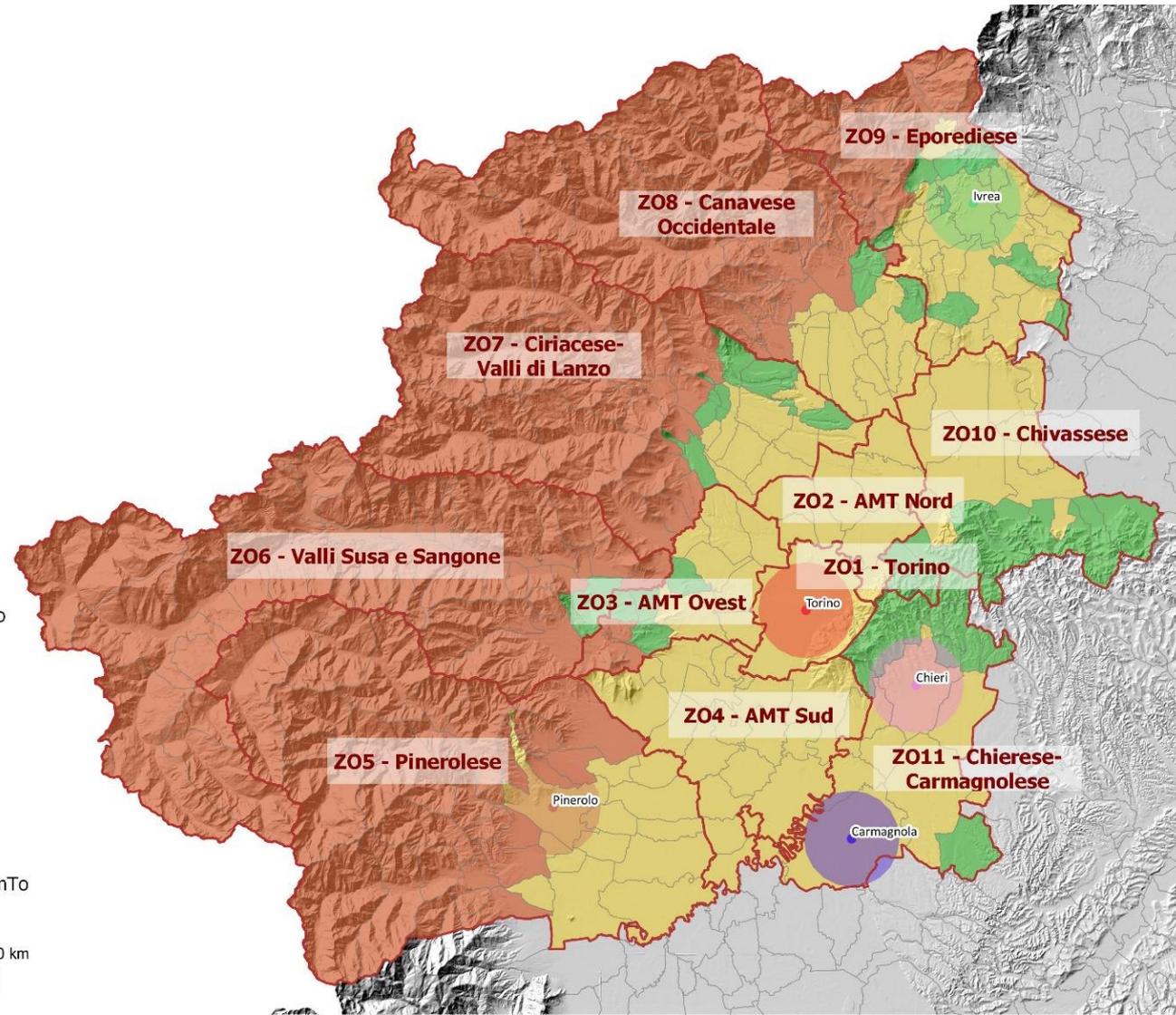
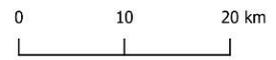


Legenda

Fasce altimetriche_CmTo
Montagna
Collina
Pianura

POLI
Torino
Chieri
Carmagnola
Ivrea
Pinerolo

Zone Omogenee CmTo
Confini comunali



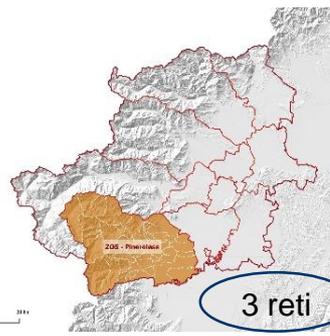
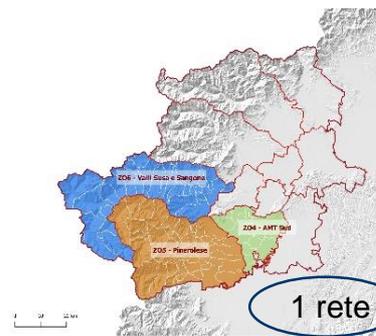
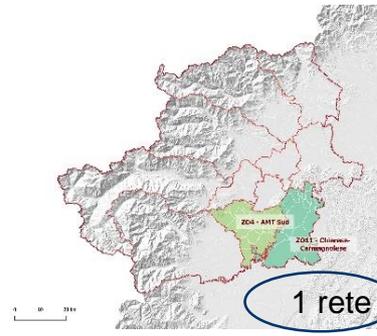
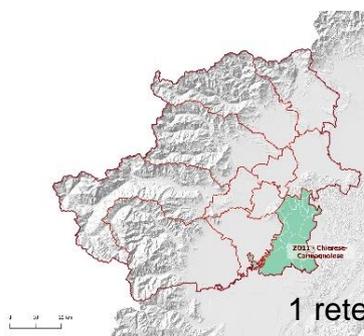
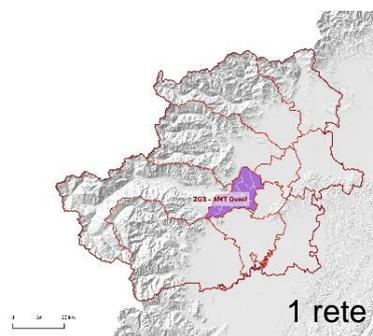
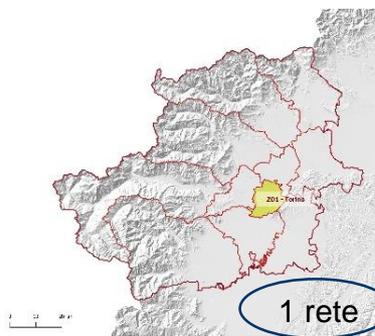
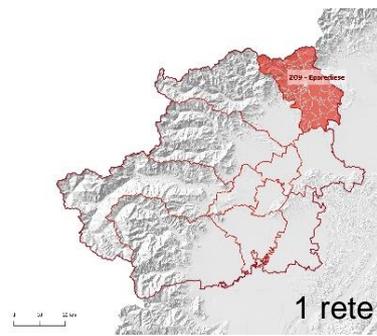
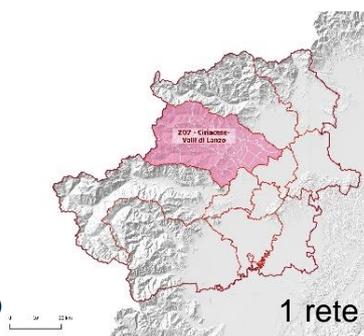
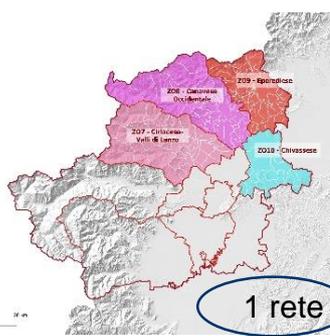
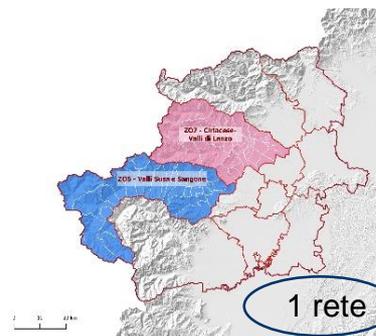
MAS 1 - ACCOMPAGNARE LA TRANSIZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO PIEMONTESE VERSO UN MODELLO IN GRADO DI CONIUGARE COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ

15 reti MAS 1



11 reti MAS 1

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro	II filtro
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



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

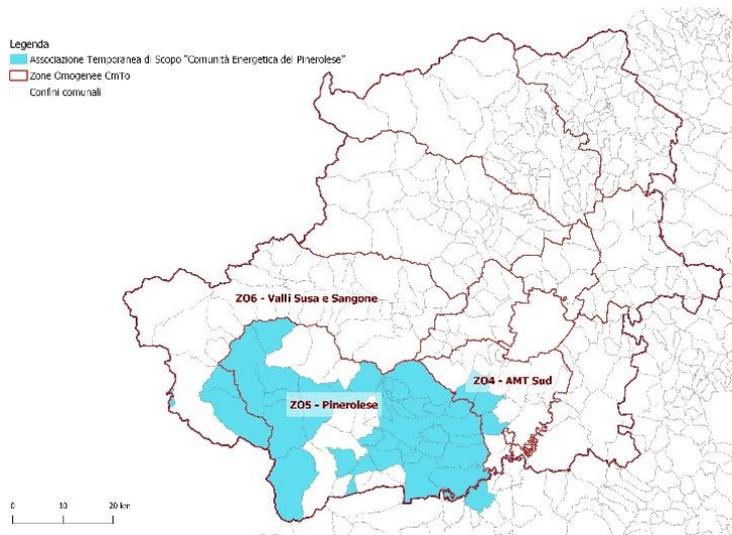
Missione 1.1 Innovare le filiere per rafforzare la circolarità del sistema produttivo

Intera CmTo

Torino Social Impact

Missione 1.2 Promuovere la green economy attraverso l'innovazione di processi e prodotti

Associazione Temporanea di Scopo "Comunità Energetica del Pinerolese"

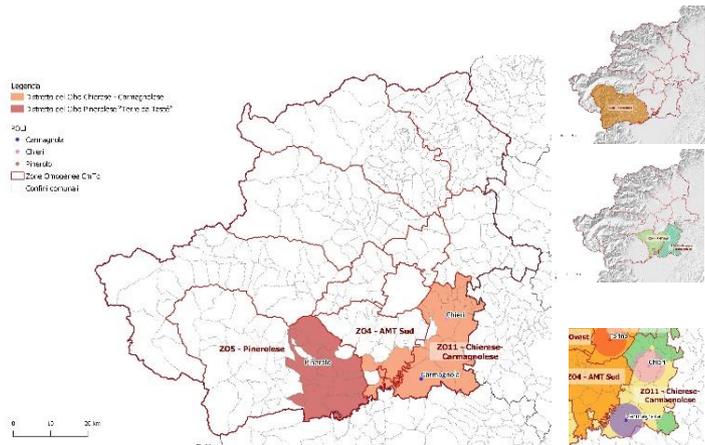


Intera CmTo

Protocollo Appalti Pubblici Ecologici - Rete A.P.E.

Missione 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”



Comunità Slow Food di Mirafiori

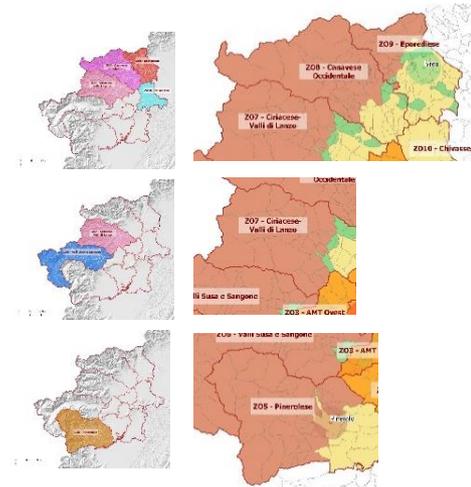
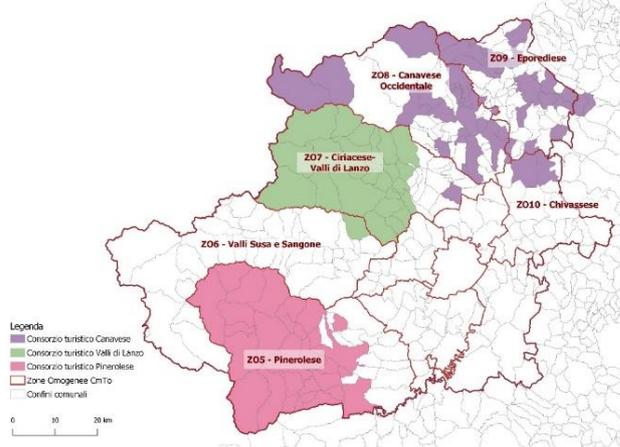


Intera CmTo

Atlante del cibo di Torino metropolitana

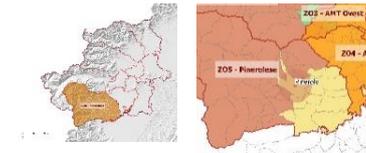
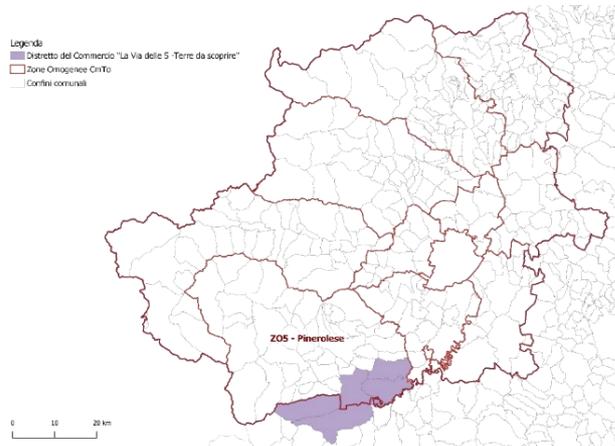
Missione 1.4 Realizzare un sistema turistico metropolitano sostenibile

Consorzi turistici: Canavese, Valli di Lanzo, Pinerolese



Missione 1.6 Realizzare un commercio a servizio delle persone e della collettività

Distretto del Commercio “La Via delle 5 -Terre da scoprire”



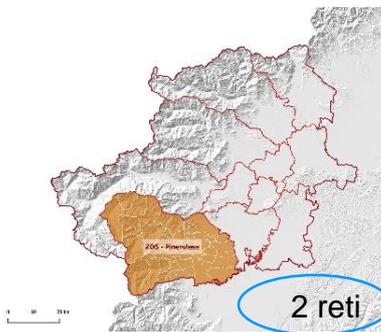
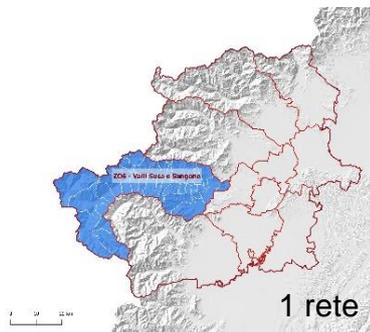
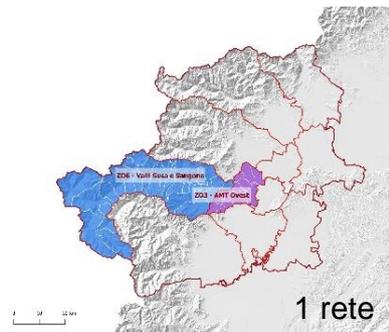
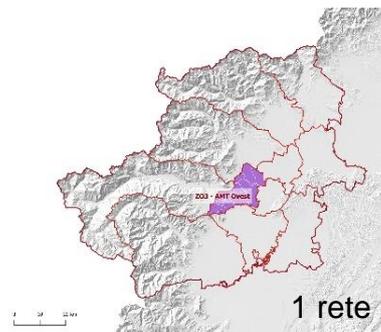
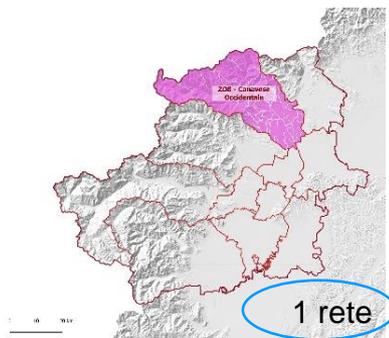
MAS 2 - FAVORIRE LA TRANSIZIONE ENERGETICA E LA MITIGAZIONE DEGLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO

7 reti MAS 2



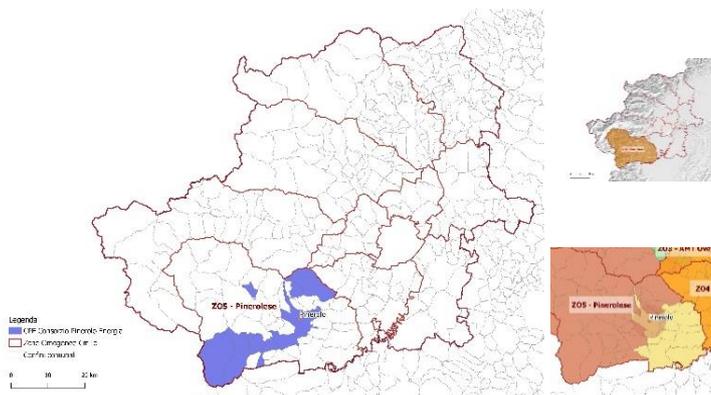
4 reti MAS 2

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro	II filtro
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



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

Green Community Sinergie in Canavese



CPE Consorzio Pinerolo Energia



Missione 2.3 - Ridurre le povertà energetiche

Intera CmTo

Legacoop

Missione 2.4 - Realizzare la transizione della mobilità e la conversione dei trasporti

Ripartiamo insieme



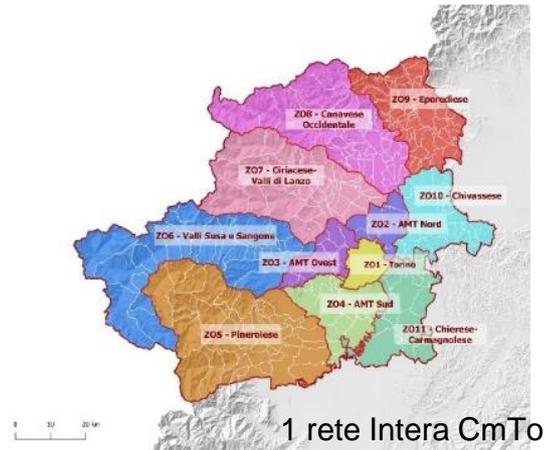
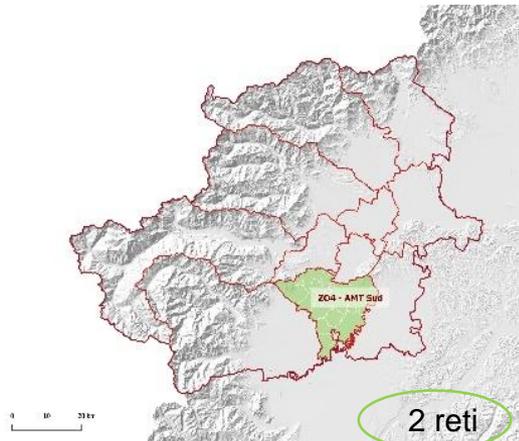
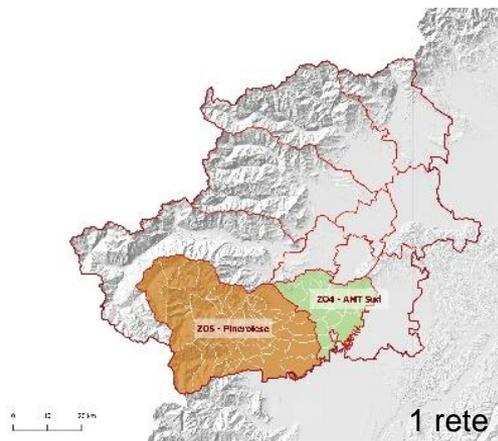
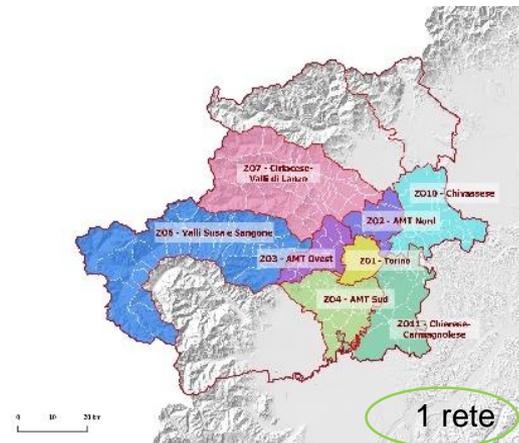
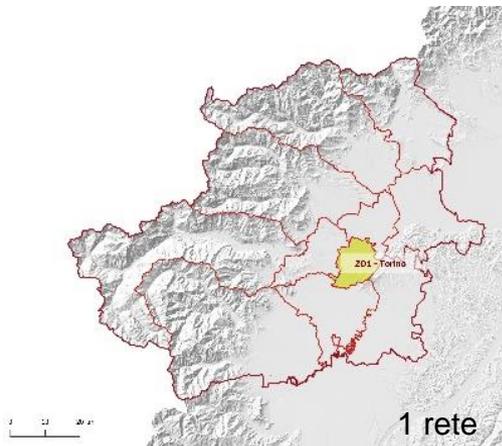
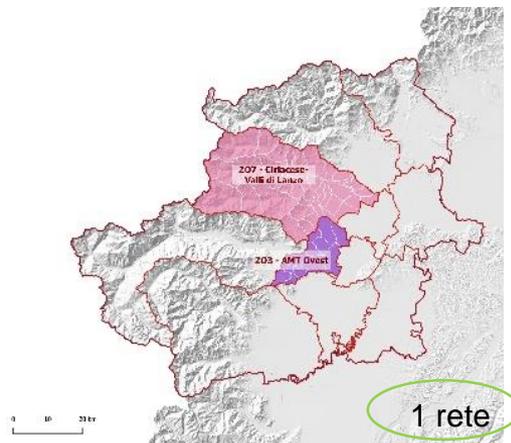
MAS 2 - CURARE IL PATRIMONIO CULTURALE E AMBIENTALE E LA RESILIENZA DEI TERRITORI

7 reti MAS 3



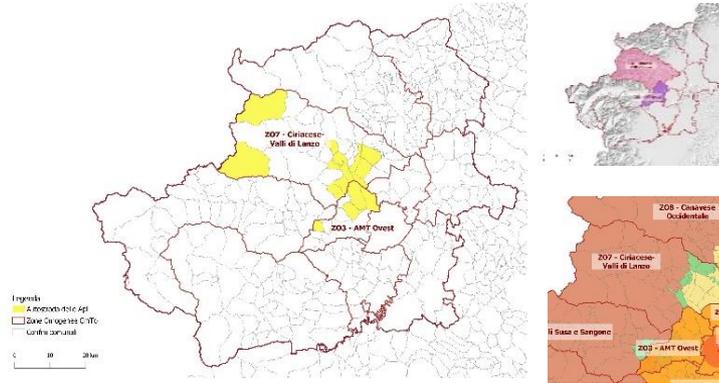
3 reti MAS 3

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo	I filtro	II filtro
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



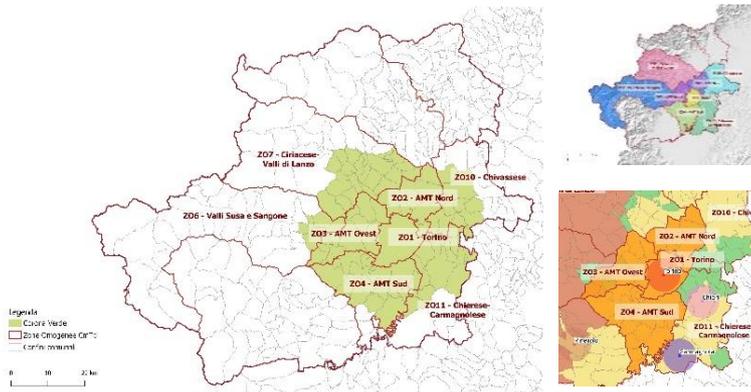
Missione 3.1 - Aumentare la biodiversità per la resilienza del territorio metropolitano

Autostrada delle Api

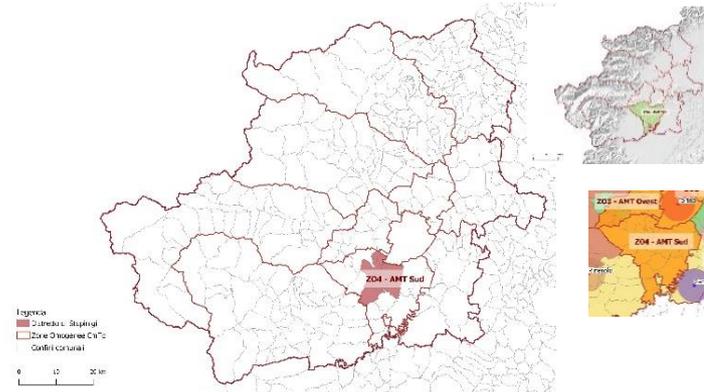


Missione 3.5 - Gestire, comunicare e promuovere il territorio metropolitano valorizzando la sinergia tra patrimonio naturale, storico e culturale

Corona Verde



Distretto di Stupinigi



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

2 reti MAS 4



- reti MAS 4

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo

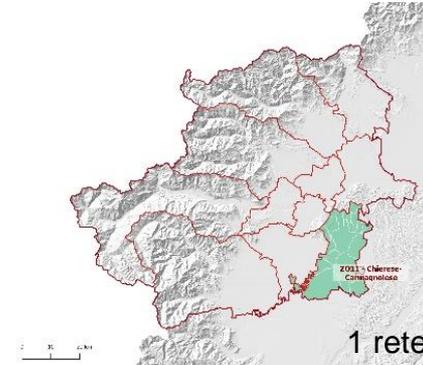
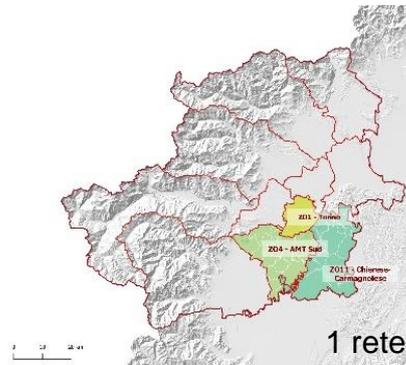
I filtro

I filtro

4.1 Organizzare "l'infrastruttura formativa" per obiettivi di sostenibilità

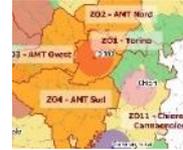
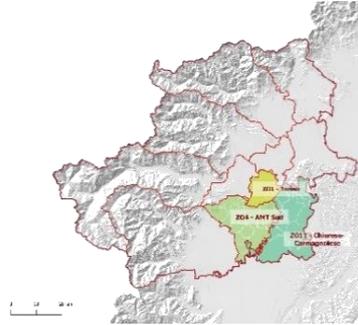
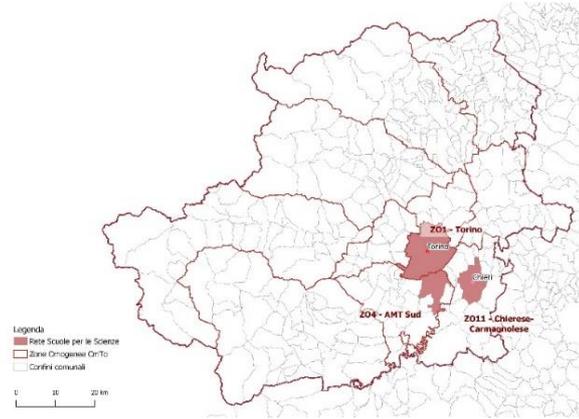
2

-

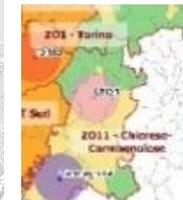
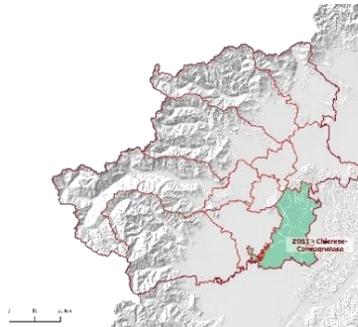
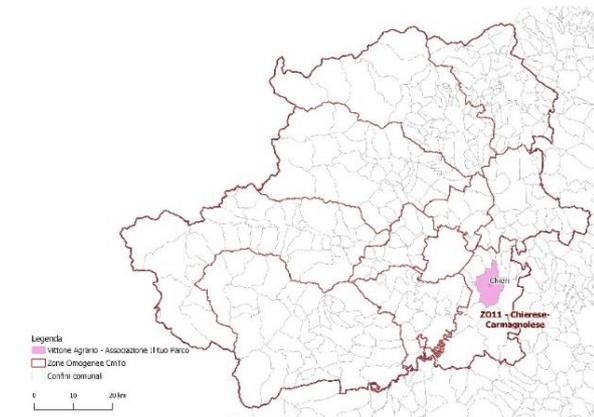


Missione 4.1 - Organizzare “l’infrastruttura formativa” per obiettivi di sostenibilità

Rete Scuole per le Scienze



Vittone Agrario - Associazione Il tuo Parco



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

6 reti MAS 5



6 reti MAS 5

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo

I filtro

II filtro

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

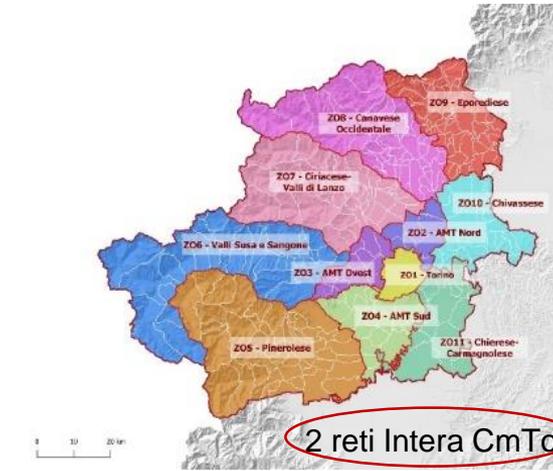
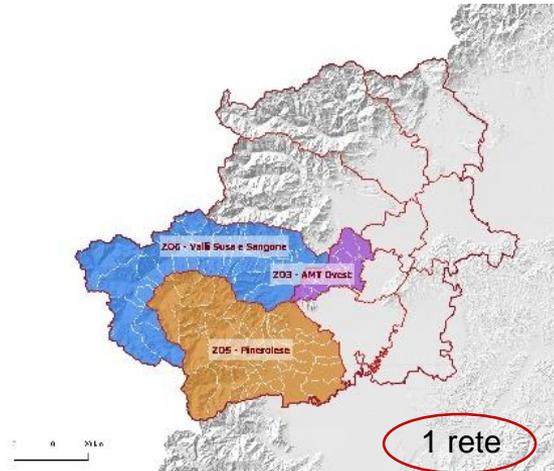
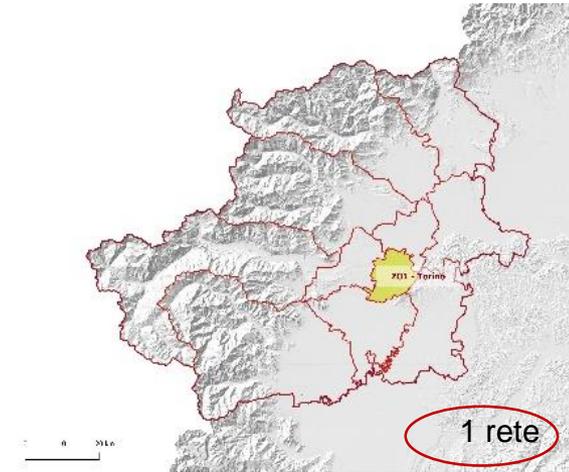
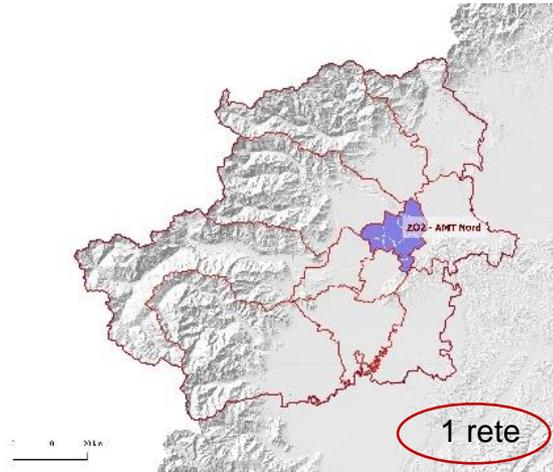
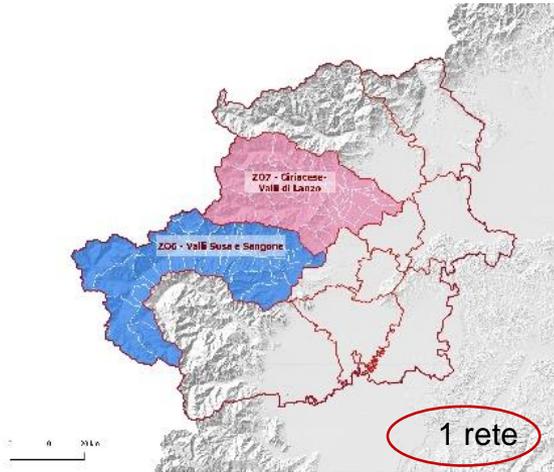
4

4

5.2 Promuovere nuovi stili di vita e responsabilità individuali e collettive nei processi di trasformazione sociale

2

2



MAS 6 - RIDURRE DISCRIMINAZIONI, DISEGUAGLIANZE E ILLEGALITÀ

3 reti MAS 5



3 reti MAS 5

Coerenza con Missione prevalente dell'AmSvS - CmTo

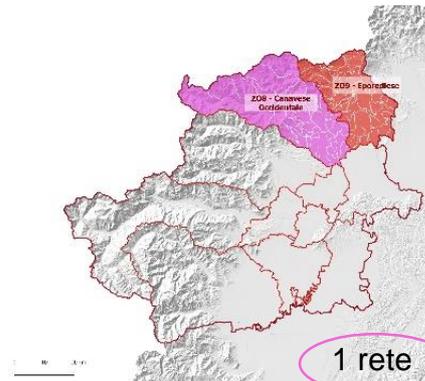
I filtro

Il filtro

6.1 Sostenere l'inclusione e le pari opportunità

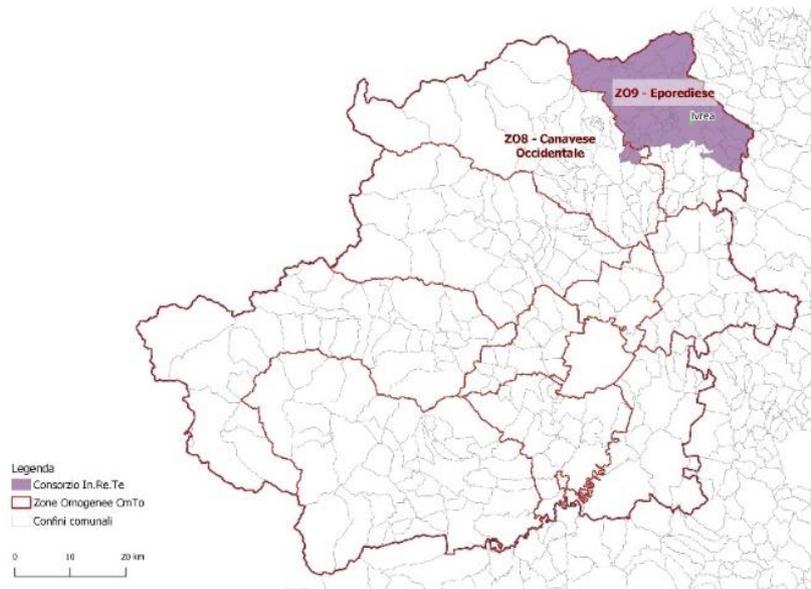
3

3



Missione 6.1 - Sostenere l'inclusione e le pari opportunità

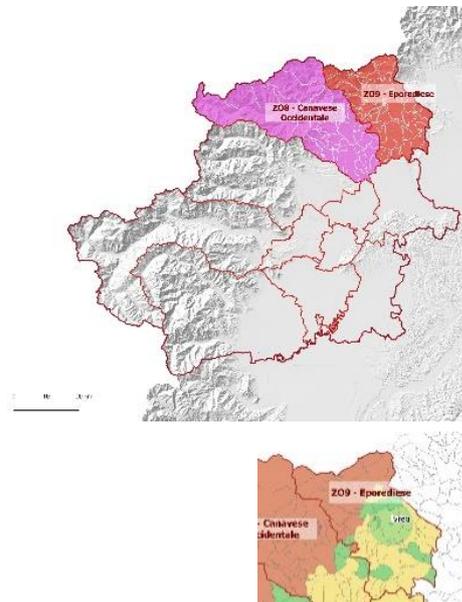
Rete territoriale a contrasto delle povertà - progetto Living Better - Consorzio In.Re.Te



2 reti Intera CmTo

Rete metropolitana per il contrasto alle discriminazioni

Settore ambiente per progetti di servizio civile, Agenzia Piemonte Lavoro e Università degli studi di Torino enti partner servizio civile



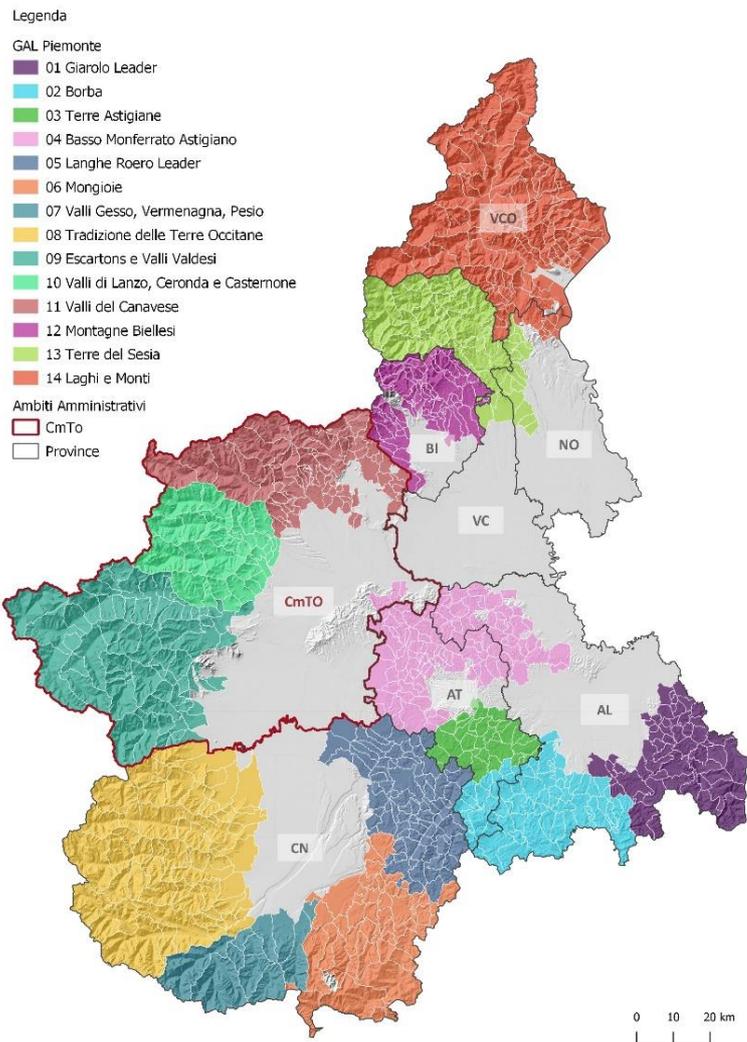
Reti territoriali complesse

I «casi-studio»

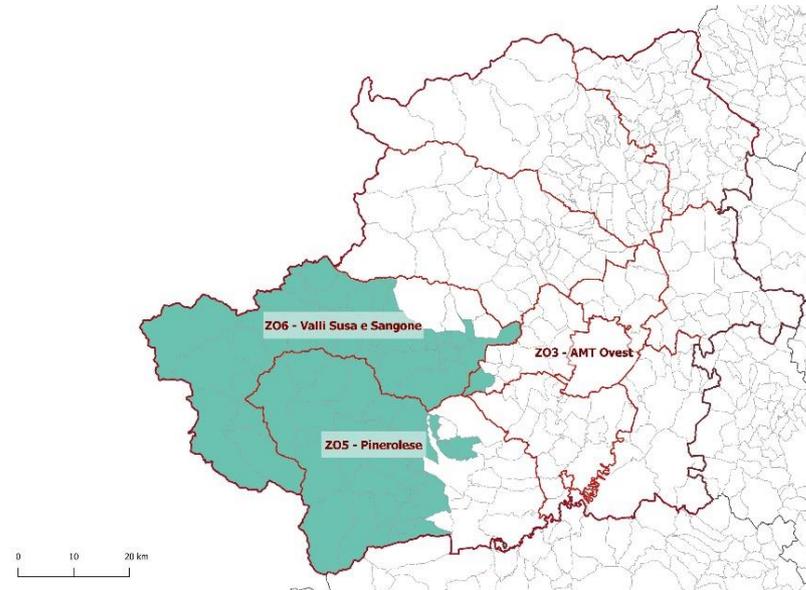
- **Reti attive**
- **Reti inter-organizzative per lo sviluppo locale** (di servizi / di governo del territorio)
- **Efficacia** della rete nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità
- Dotate di **governance**
- **Multi-attori e multi-dimensionalità** dei soggetti (*sono escluse le reti poco articolate in termini di numerosità e settorialità degli attori coinvolti*) e della rete stessa - **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 ridotto di Comuni*)
- **Reti consolidate** ma anche **nuove** (*sono escluse solo le reti nate nel 2023*)

- Relazione con **politiche sovra-locali**
- **Copertura e Rappresentatività territoriale** (*che agiscono su diverse aree di CmTo; copertura del territorio eterogenea anche dal punto di vista morfologico*)
- **Prodotti diversificati**
- **Rispondono a diverse Missioni**

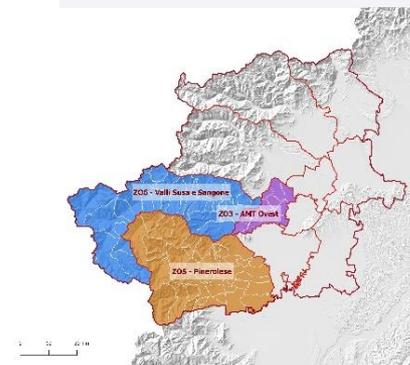
1. GAL – GRUPPI DI AZIONE LOCALE



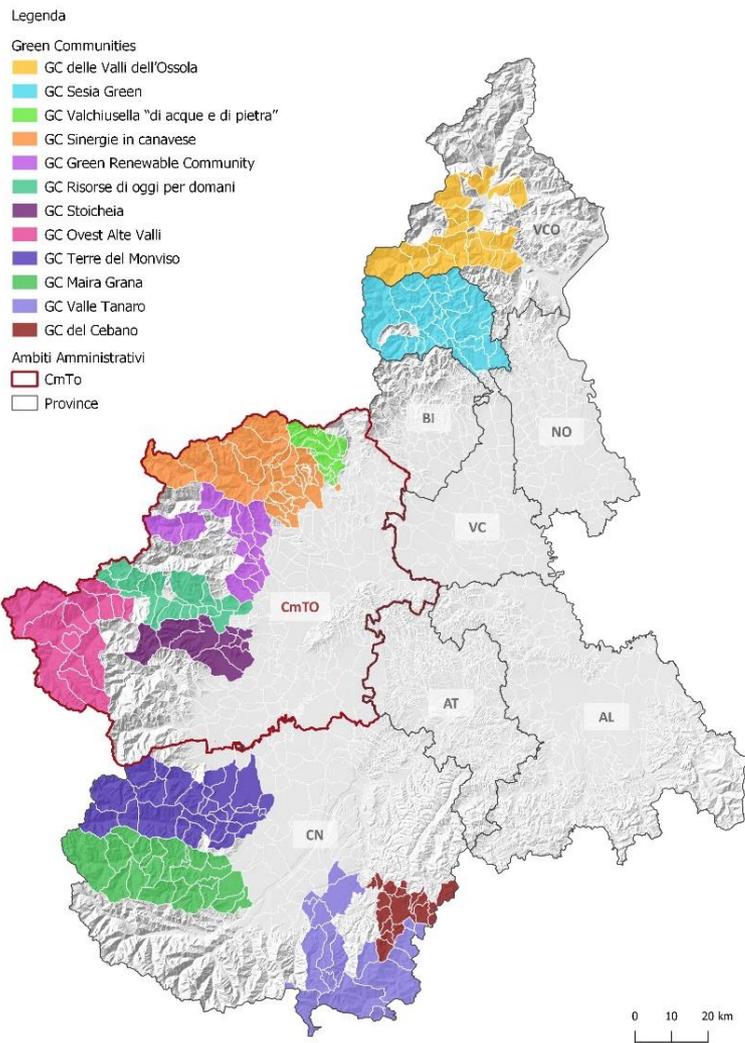
Caso-studio: GAL ESCARTONS e VALLI VALDESI



ZO interessate



2. GREEN COMMUNITIES



Caso-studio: GC SINERGIE IN CANAVESE



ZO interessate



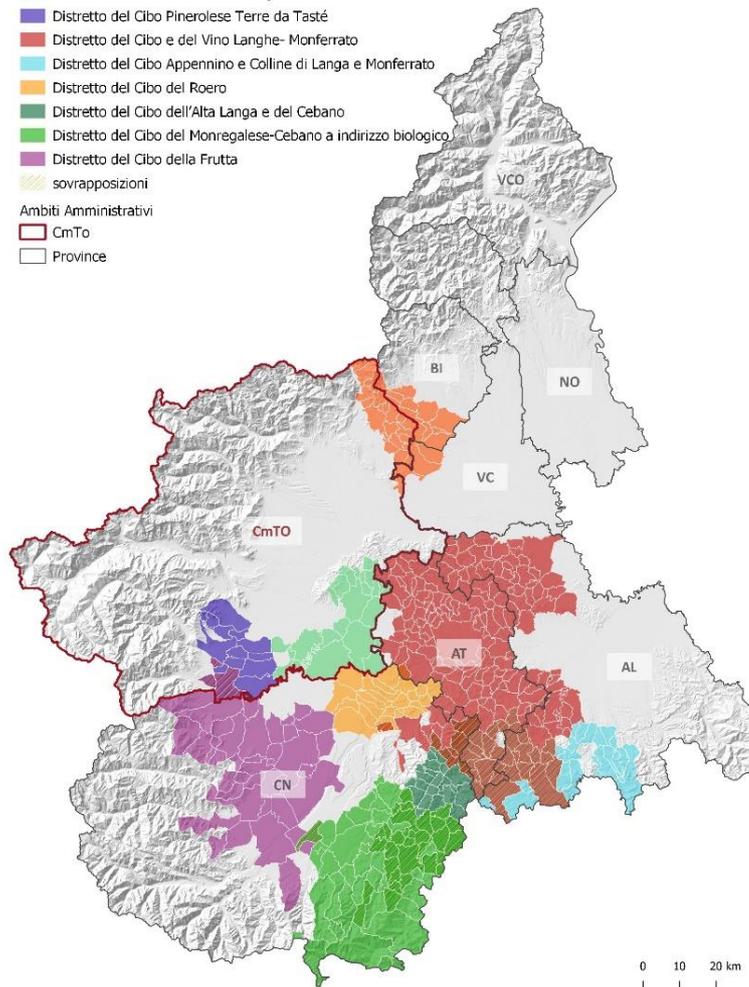
3. DISTRETTI DEL CIBO

Legenda

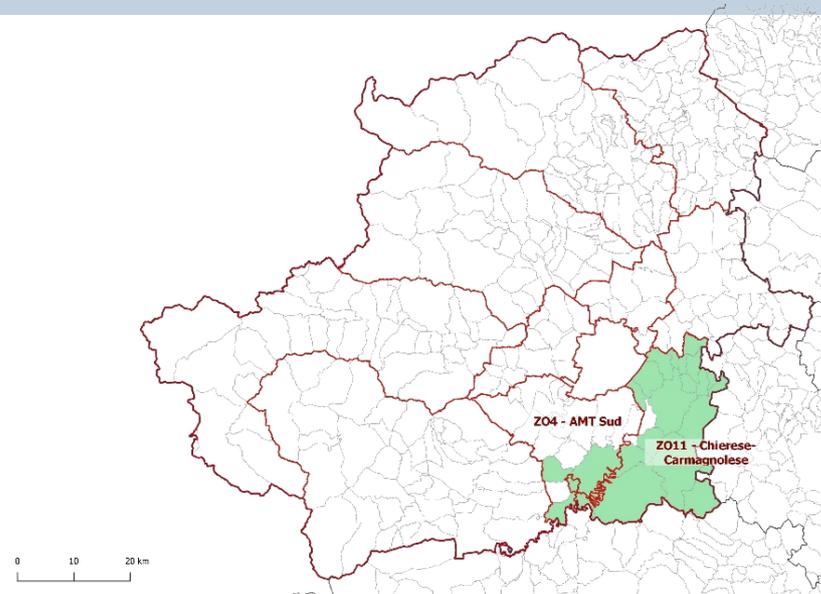
- Distretto del Cibo e del Vino Mombarone, Serra Morenica e Naviglio di Tivrea
- Distretto del Cibo Chierese-Carmagnolese
- Distretto del Cibo Pinerolese Terre da Tasté
- Distretto del Cibo e del Vino Langhe- Monferrato
- Distretto del Cibo Appennino e Colline di Langa e Monferrato
- Distretto del Cibo del Roero
- Distretto del Cibo dell'Alta Langa e del Cebano
- Distretto del Cibo del Monregalese-Cebano a indirizzo biologico
- Distretto del Cibo della Frutta
- sovrapposizioni

Ambiti Amministrativi

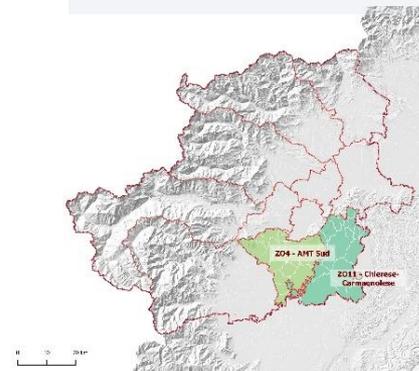
- CmTo
- Province



Caso-studio: Distretto CHIERESE-CARMAGNOLESE



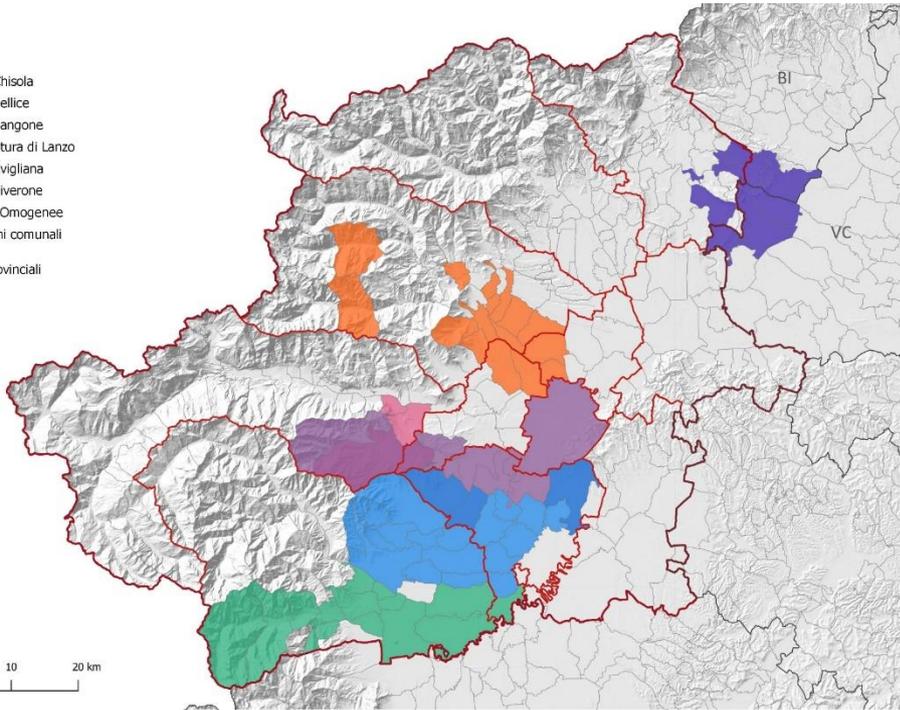
ZO interessate



+ CONTRATTI DI FIUME

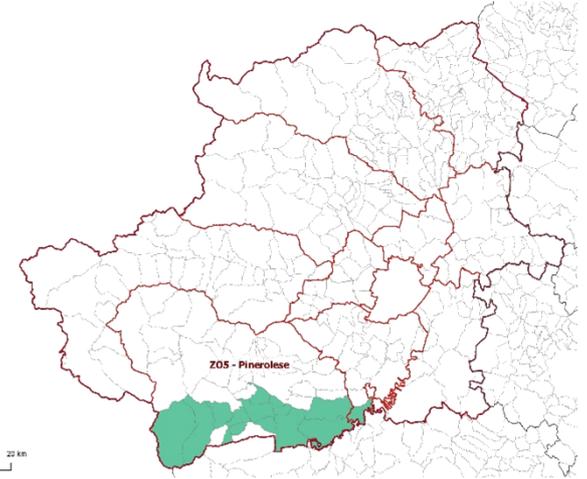
- Legenda
- CdF Chisola
 - CdF Pellice
 - CdF Sangone
 - CdF Stura di Lanzo
 - CdL Avigliana
 - CdL Viverone
 - Zone Omogenee
 - Confini comunali
 - Confini provinciali

0 10 20 km

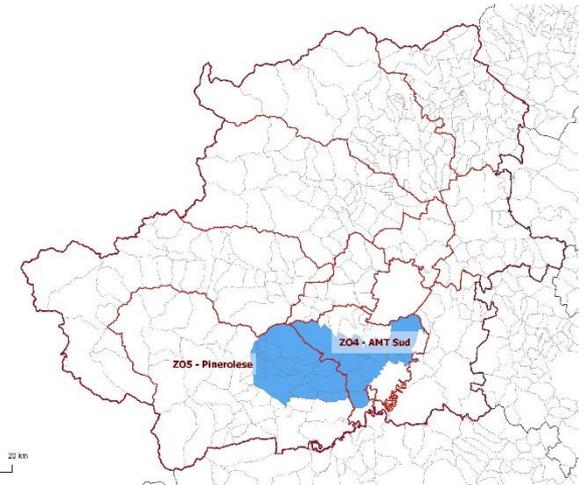


Caso-studio: **CdF TORRENTE CHISOLA**
CdF TORRENTE PELLICE

0 10 20 km



0 10 20 km



Sono inclusi i Comuni che hanno firmato il Protocollo d'Intesa o il Contratto (programmazione negoziata)



**Ipotesi, obiettivi
ed esiti dei casi
studio**

I 5 CASI STUDIO

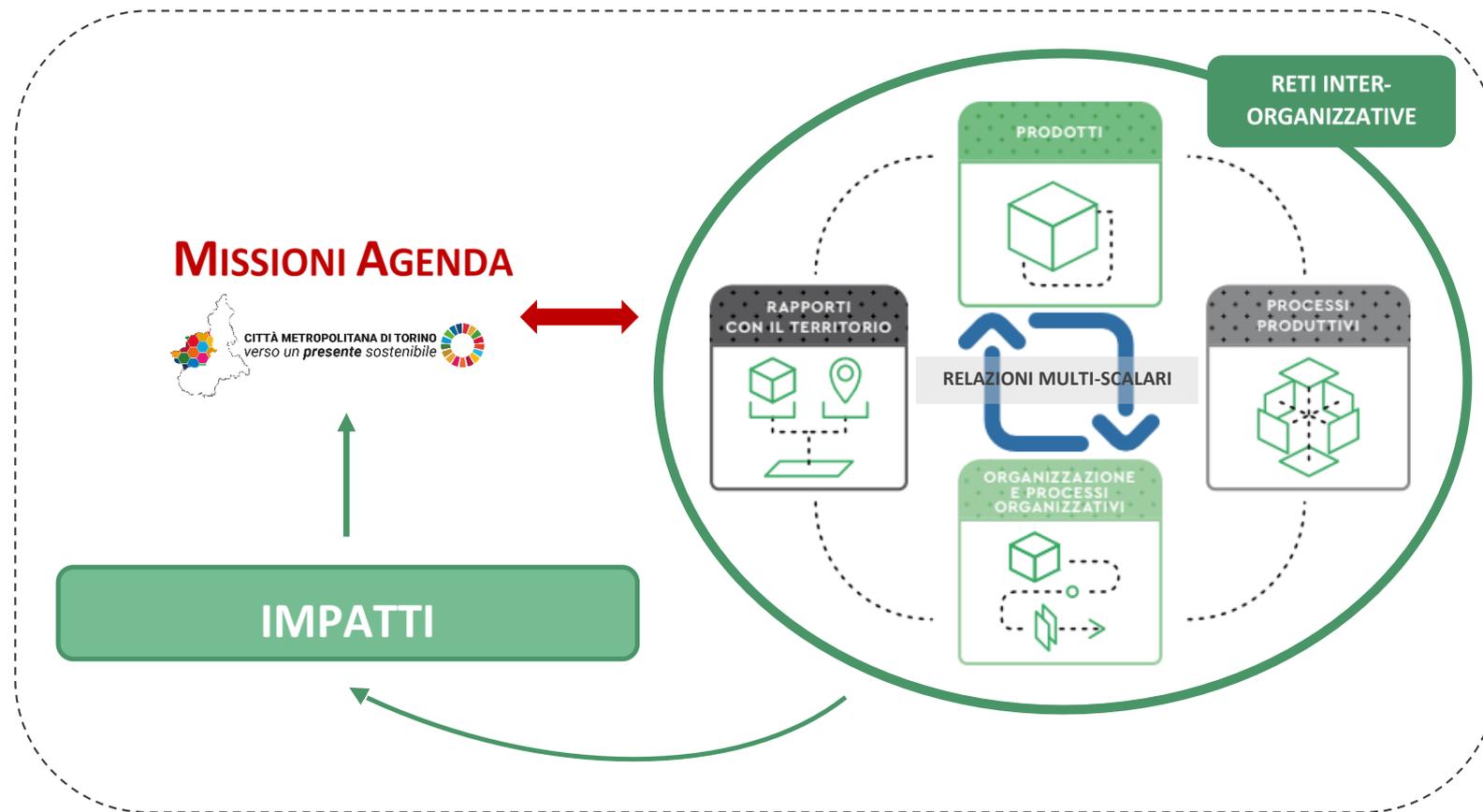
FOCUS	I CASI	FORMA «CONTRATTUALE» DELLA RETE
FUNZIONAMENTO DI RETI INTER-ORGANIZZATIVE PER POLITICHE DI SVILUPPO SOSTENIBILE	GREEN COMMUNITY SINERGIE IN CANAVESE	Convenzione
	DISTRETTO DEL CIBO CHIERESE-CARMAGNOLESE	Associazione
	GAL ESCARTONS E VALLI VALDESI	Società consortile a responsabilità limitata
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



5 colloqui
5 focus group

IL MODELLO METODOLOGICO

TERRITORIO CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO





**DESCRIZIONE DEL
FUNZIONAMENTO DI RETI
INTER-ORGANIZZATIVE
PER POLITICHE DI
SVILUPPO SOSTENIBILE**

I PRODOTTI

TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
Documenti strategici	<ul style="list-style-type: none">• 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)	<ul style="list-style-type: none">• Di rete, di sotto-reti• Fanno leva sulle risorse materiali e immateriali del territorio introducendo elementi di innovazione
Interventi «puntuali»	<ul style="list-style-type: none">• Integrati nella strategia• Funzionali all'ingaggio/agggregazione
Bandi e altri strumenti	<ul style="list-style-type: none">• orientano gli interventi degli attori del territorio in attuazione della strategia di sviluppo
Iniziative e strumenti di comunicazione e promozione	Funzionali <ul style="list-style-type: none">• alla costruzione di nuove identità territoriali/riconoscimento in contesti/processi multi-scalari• all'ingaggio degli attori
Accesso a risorse	<ul style="list-style-type: none">• Finanziarie, partnership, legittimazione, competenze e conoscenze, informazione,
Iniziative di formazione	<ul style="list-style-type: none">• Funzionali alla «capacitazione» degli attori
Strumenti a supporto dell'innovazione	<ul style="list-style-type: none">• Assistenza tecnica• Ricerche e prodotti creati ad hoc, funzionali ai processi della rete

I PROCESSI PRODUTTIVI

TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
STRATEGIA - POLITICHE	
Costruzione e revisione/rimodulazione	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Gli interventi sono selezionati e integrati in coerenza con la strategia
Innovazione/conversione delle attività produttive (beni e servizi)	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Processi e strumenti sono specificatamente orientati a generare aggregazioni per progetti condivisi

L'ORGANIZZAZIONE

ARTICOLAZIONE	FUNZIONI
Regia politica	<ul style="list-style-type: none">• Costruisce e rimodula in itinere la strategia
Management di rete	<ul style="list-style-type: none">• 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• Individua opportunità per nuovi partenariati• Organizza i canali di comunicazione operativa• Individua e coordina gli interventi di «capacitazione» della rete (formazione, contributi tecnico-scientifici, ecc)
Segreteria tecnica	<ul style="list-style-type: none">• Supporta il management di rete in tutte le attività
Uffici tecnici	<ul style="list-style-type: none">• Gestione tecnica e amministrativa di interventi puntuali che concorrono al disegno di azioni della rete
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Come supporto specialistico e trasversale agli attori del territorio
Gruppi di condivisione e co-progettazione	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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 per il FUNZIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none">• Contributi dei componenti della rete; integrazione di competenze in relazione alla costruzione di nuove opportunità (progetti, finanziamenti); volontariato

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

TIPOLOGIE DI PROCESSI	CHIAVI DESCRITTIVE
Collaborazioni tra Enti	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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»	<ul style="list-style-type: none">• Gestione dei conflitti• Creazione di contesti «accoglienti», di ascolto e cura delle relazioni
«Capacitazione» della rete	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Identificazione con la mission ed oggetti e assunzione del mandato come elemento «sfidante» per dare futuro all'organizzazione e alla valorizzazione dei propri componenti

I RAPPORTI DI SCALA LOCALE E MULTISCALARI

SCALA LOCALE	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
Integrazione delle politiche pubbliche locali e pubblico privato	<ul style="list-style-type: none">• Allargamento della sfera di azione delle singole reti – attrazione e integrazione di proposte• Co-progettazioni
Partenariati per servizi	<ul style="list-style-type: none">• Ricerca di complementarità con altre politiche esogene, costruzione di partenariati per integrare i servizi
Competitività del sistema locale	<ul style="list-style-type: none">• Costruzione di partenariati con attori rilevanti, riconosciuti
MULTI-SCALARI	
TIPOLOGIE	CHIAVI DESCRITTIVE
«corpi intermedi»	<ul style="list-style-type: none">• Interlocuzione 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	<ul style="list-style-type: none">• Soggetti appartenenti a sistemi sovra-ordinati trovano nella rete il contesto per integrarsi nelle politiche/azioni locali
Dialogo e confronto con i «pari»	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• Si attuano interventi anche puntuali utilizzando gli strumenti degli enti sovra-ordinati, collocandoli nella strategia



**COSTRUZIONE DI
CONOSCENZE E
COMPETENZE delle RETI
INTER-ORGANIZZATIVE
PER POLITICHE DI
SVILUPPO SOSTENIBILE**

I prodotti e i processi di conoscenza interni

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
- Iniziative 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

I prodotti e i processi di conoscenza multi-scalari o con altri attori e reti

CONOSCENZA E COMPETENZA IN RELAZIONE AD ALTRI ATTORI	PRODOTTI	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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

QUESTIONI APERTE TRA OPPOSTI

FRAMMENTAZIONE	Stabilità e sviluppo delle reti per problemi complessi e obiettivi di lungo termine	AGGREGAZIONE
ADESIONE FORMALE	Management, struttura e processi – investimenti nell'organizzazione	CONDIVISIONE STRATEGICA E OPERATIVA
PERSONE	Equilibrio tra centralità delle persone e strumenti e processi per consolidare l'organizzazione	ORGANIZZAZIONE
PARADIGMI CONSERVATIVI	Innovazione dei processi di conoscenza e di acquisizione/aggiornamento delle competenze - componente di «educazione permanente» condivisione di nuovi problemi Selezione e acquisizione di nuove competenze tecniche (consulenze, formatori, ecc...)	NUOVI PARADIGMI
TOP DOWN	Come si struttura il dialogo tra locale e enti sovra-ordinati – creazione di «circularità» per problemi, conoscenze,	BOTTOM UP
AUTO-REFERENZIALITÀ	Processi che determinano il «riconoscimento» delle reti (da parte di altre reti, degli enti sovra-ordinati, del sistema territoriale,...)	RICONOSCIMENTO
PIANIFICAZIONI E PROGRAMMAZIONI LOCALI/SETTORIALI	Processi che tentano di affrontare i problemi con visione/approcci integrati (territoriali, multi-settoriali,...) 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 Come e dove si incontrano i «disegni», rappresentazioni e aggregazioni territoriali sovra-ordinati e quelli locali (per problemi, per opportunità, ecc...) Il conflitto tra necessità di interventi di sistema e «confini» dettati dalle competenze dei nodi della rete	STRATEGIE

**Grazie per
l'attenzione**



galletto@ires.piemonte.it
lella@ires.piemonte.it