

EMPOWER YOUR CORPORATE VISION

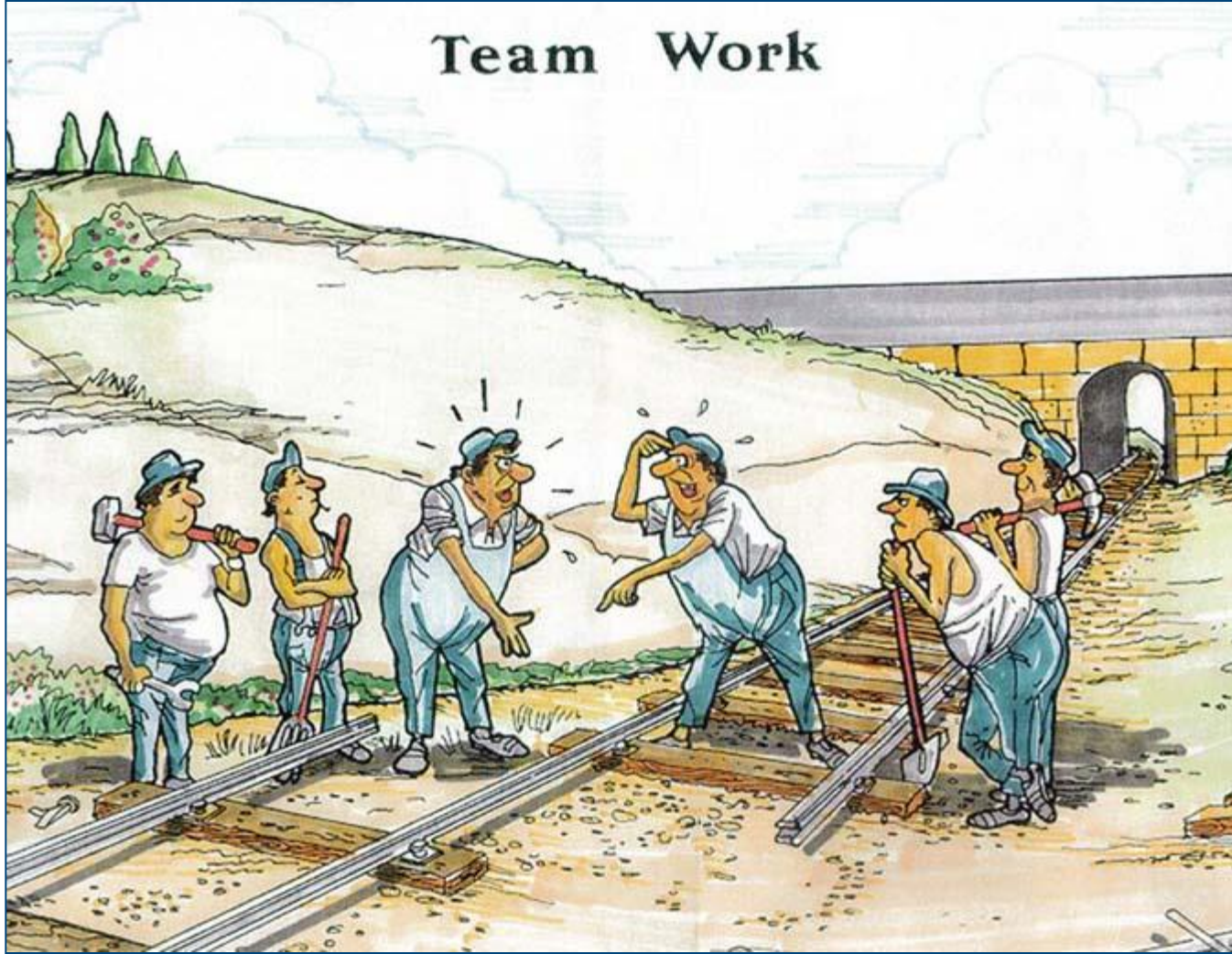
MILANO | ITALY

Corso ANCI "Strumenti e strategie dello sviluppo economico locale"

L'analisi degli *stakeholder* e la progettazione di iniziative di sviluppo in un contesto di *multigovernance network*

Prof. Luca Brusati, PhD (luca.brusati@unibocconi.it)





MINISTERO
DELL'INTERNO



Accademia
per l'Autonomia

La competizione tra territori

- Forte competizione di sistema
- Fine dello sviluppo spontaneo
 - ✓ eccesso di offerta
 - ✓ maggiori barriere all'entrata
 - ✓ elevata complessità gestionale
- Duplice dimensione:
 - ✓ dimensione generativa = rafforzamento della competitività imprese locali
 - ✓ dimensione competitiva = attrazione di risorse e di investimenti dall'esterno

Che cosa NON funziona nei progetti di sviluppo locale?

- Debole capacità progettuale: enfasi sulle singole attività anziché sugli obiettivi
- Frammentazione delle competenze tra istituzioni e all'interno delle istituzioni
- La lentezza decisionale impedisce di sfruttare le “finestre di opportunità”: le opportunità non aspettano i tempi complessi dei processi di programmazione
- “Trappola delle vocazioni”: rischioso fondare le strategie di sviluppo su una lettura statica delle risorse endogene



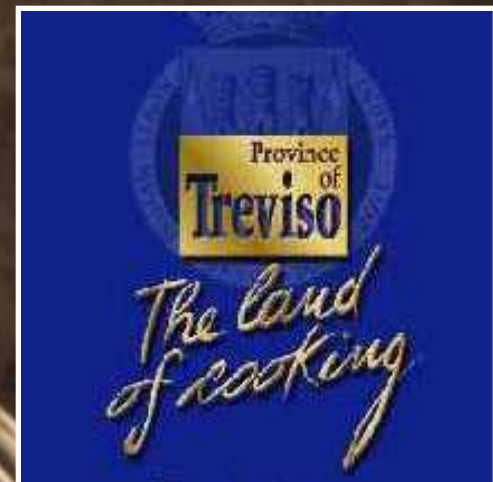
Il modello del *parenting advantage* (Campbell, Goold & Alexander 1995)

<i>Elevate</i>	Zavorra	Paese natìo
Competenze (S&W)	Territorio alieno	Trappola
<i>Modeste</i>		
	<i>Sfavorevoli</i>	<i>Favorevoli</i>
	Prospettive future (O&T)	

Network governance

- Le istituzioni pubbliche non dispongono di tutte le risorse, di tutte le informazioni o della legittimazione necessaria per prendere decisioni in totale autonomia
- Viene adottato dunque un approccio meno gerarchico che prevede
 - ✓ il coinvolgimento di diversi attori, pubblici e privati (*profit e non profit*)
 - ✓ nella definizione ed implementazione di politiche pubbliche
- Esempi:
 - ✓ promozione turistica
 - ✓ riconversione delle produzioni agricole
 - ✓ riconversione delle produzioni industriali





**Consorzio tutela
Radicchio
Rosso di Treviso
e Variegato
di Castelfranco**

Network governance: perché? (1)

- Il ricorso a tale approccio viene normalmente sostenuto nei casi in cui:
 - ✓ i decisori hanno bisogno di informazioni di cui essi non dispongono
 - ✓ i portatori di interesse controllano risorse critiche, es.
 - consenso
 - professionalità necessarie all'implementazione
 - ✓ l'inclusione dei portatori di interesse nella fase decisionale facilita l'implementazione della decisione

Network governance: perché? (2)

- Vantaggi:
 - ✓ superare i conflitti ed i veti incrociati
 - ✓ adottare decisioni più condivise e – di conseguenza – più facili da implementare
- Svantaggi:
 - ✓ rendere processo decisionale più lungo e complesso
 - ✓ favorire fenomeni di “cattura del regolatore” da parte di interessi particolari

Network governance: davvero una novità?

- Il problema della collaborazione inter-istituzionale è sempre esistito; perché così tanta attenzione?
 - ✓ nuovo profilo degli attori
 - numero (es. Unione Europea; Paesi stranieri)
 - eterogeneità (non solo istituzioni pubbliche)
 - ✓ nuovo profilo dei compiti
 - decentramento ⇒ non solo implementazione coordinata, ma anche formulazione delle politiche
 - ✓ nuovo profilo dei vincoli
 - scarsità di risorse
 - volatilità e natura “post-ideologica” del consenso

**No track
record!**

Network governance: davvero imprescindibile?



- Non sempre! E' uno strumento "di moda" ma costoso, non un obiettivo in sé e per sé
- Risorse limitate ➔ esigenza di confrontare i costi e i benefici indotti dalla collaborazione
 - ✓ davvero vogliamo cambiare qualcosa?
 - ✓ davvero c'è un saldo attivo?



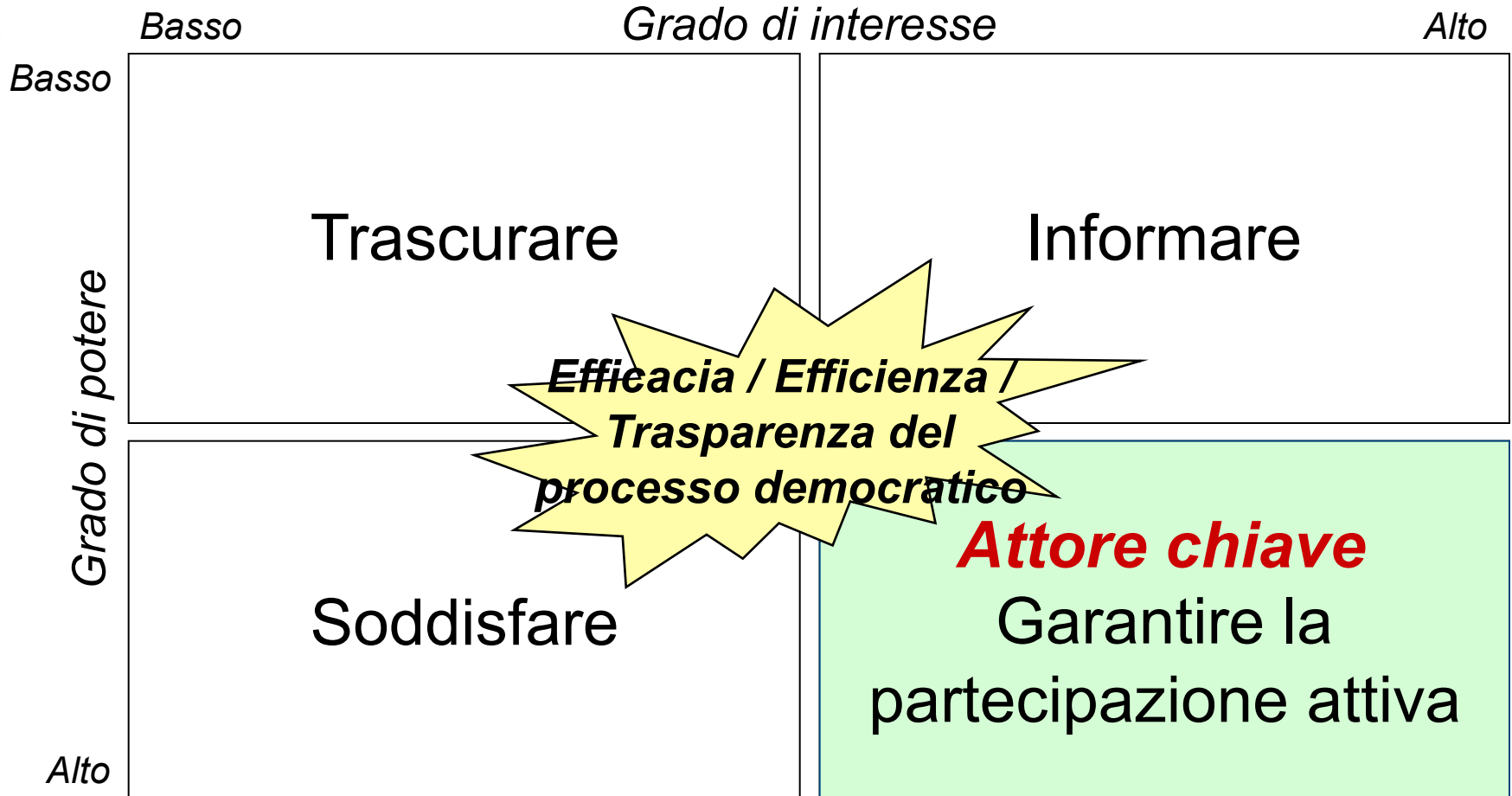
Regole pratiche (1)

- Regola # 1: decidere in anticipo che cosa si vuole ottenere dalla collaborazione
 - ✓ “migliorare la collaborazione” non è un obiettivo in sé e per sé, né “un più elevato livello di coordinamento” è per definizione un bene!
 - ✓ specificare il risultato atteso:
 - orienta la collaborazione ai bisogni e all’azione, anziché alla relazione in sé (“passare da A a B” ➔ quanta e quale collaborazione mi serve davvero?)
 - rende possibile effettuare il monitoraggio e la valutazione del processo (confronto tra dato di partenza e risultati ottenuti ➔ *accountability*)

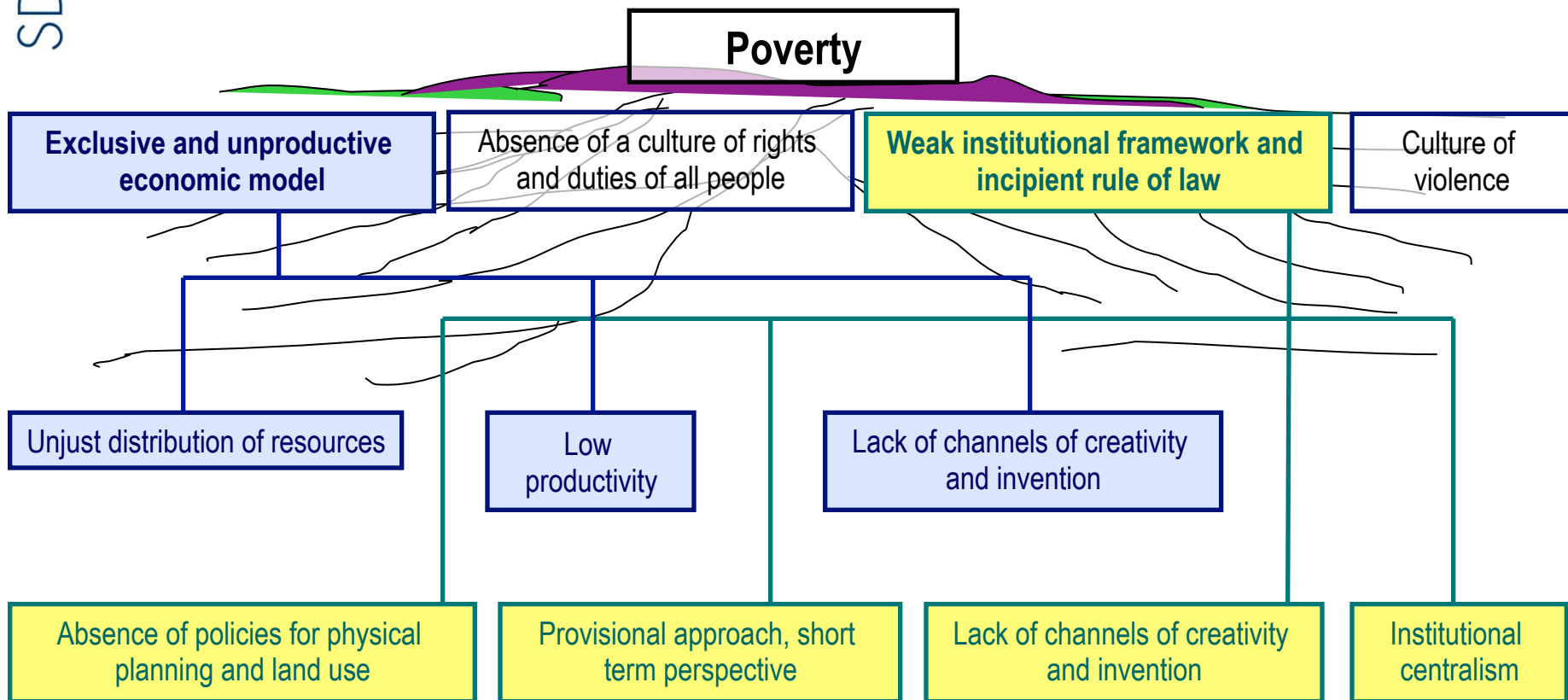
Regole pratiche (2)

- Regola # 2: analizzare con realismo gli incentivi ai quali i diversi attori reagiscono
 - ✓ istituzioni pubbliche (politici / funzionari)
 - ✓ imprese e associazioni di categoria
 - ✓ ONLUS, ONG, associazioni, ecc.
- Regola # 3: coinvolgere solo gli attori
 - ✓ davvero interessati al risultato atteso (in positivo o in negativo), e
 - ✓ che possono davvero influenzarne il raggiungimento (in positivo o in negativo)
 - logica utilitaristica: il risultato atteso è l'impatto sul bisogno, non il coinvolgimento in sé e per sé

Strategie di coinvolgimento degli *stakeholder*

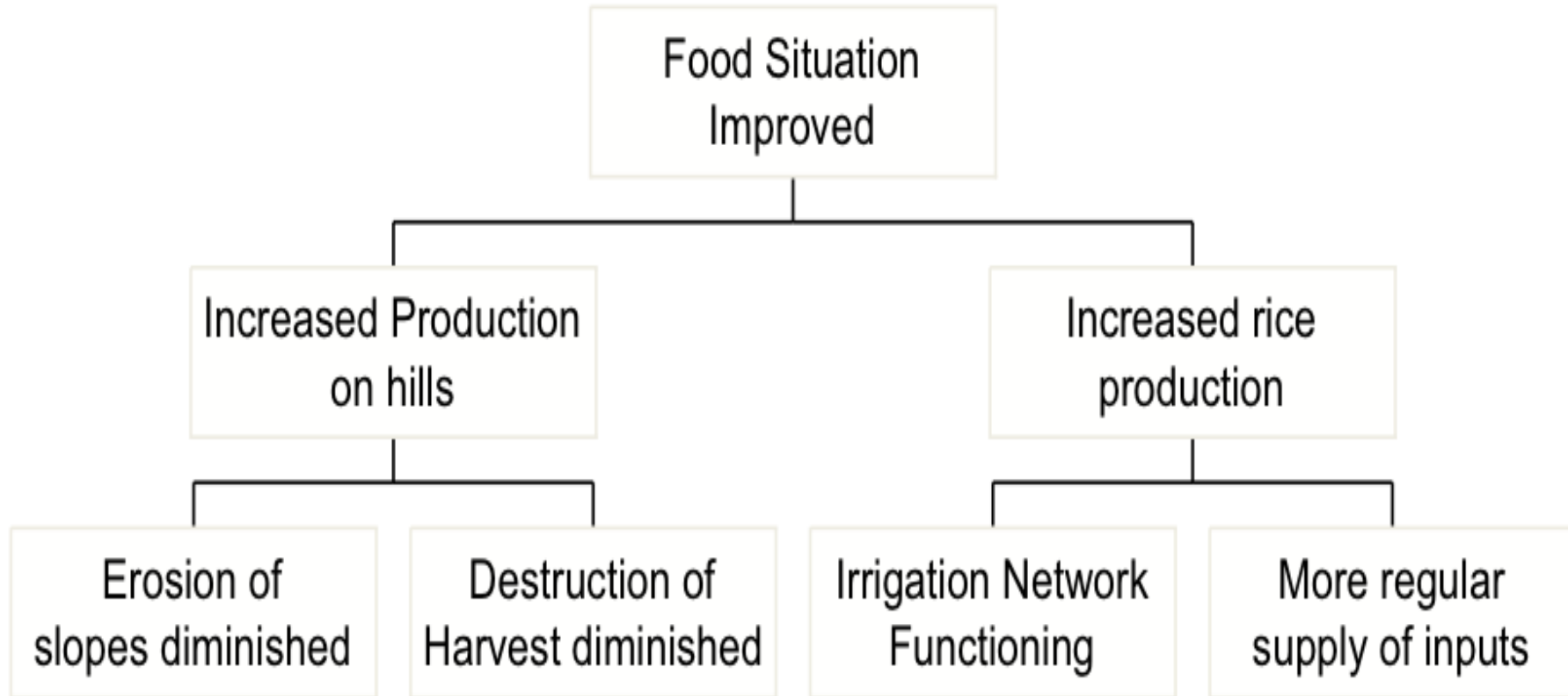


Strumenti di analisi: l'albero dei problemi



Strumenti di analisi: l'albero degli obiettivi

End



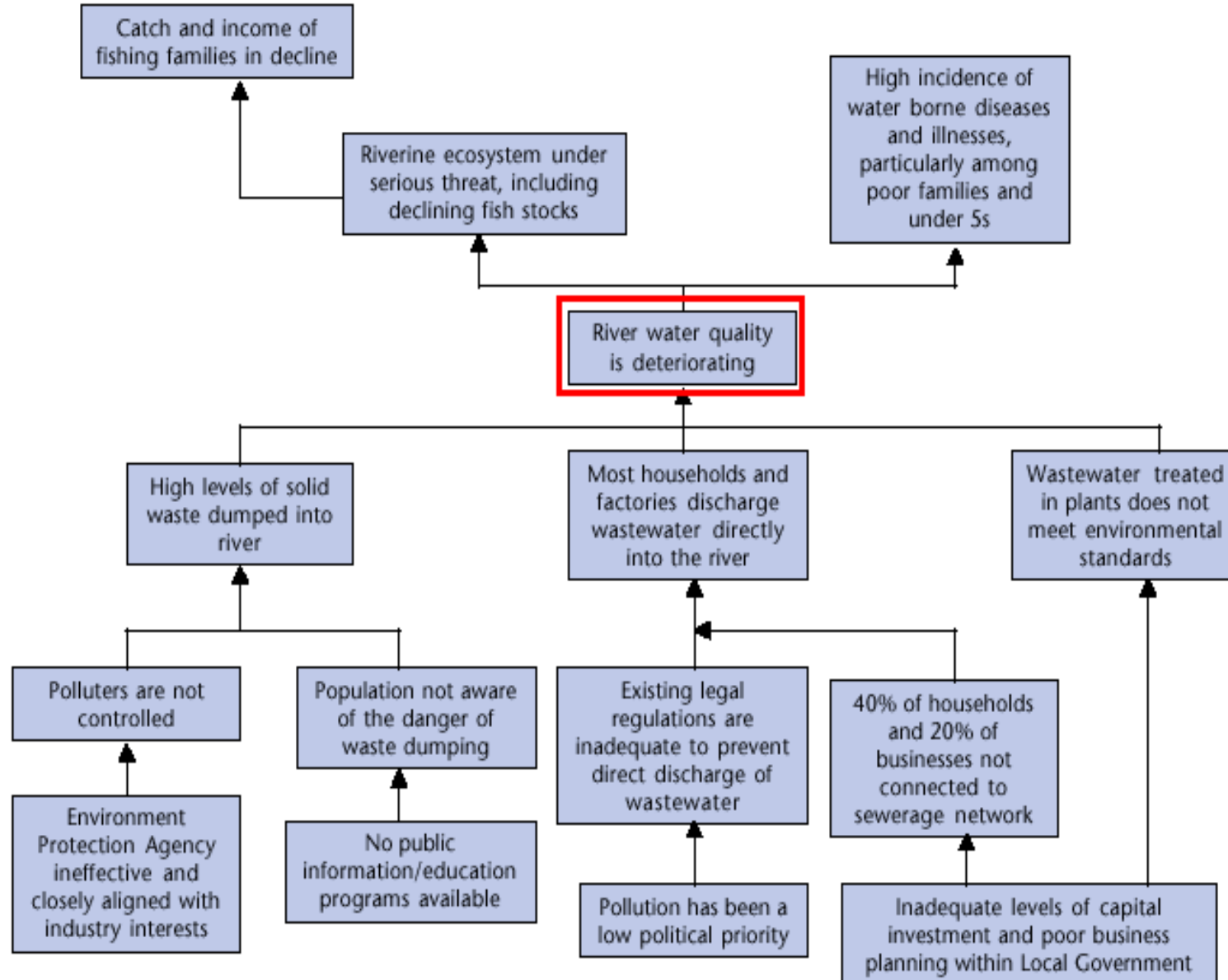
Means



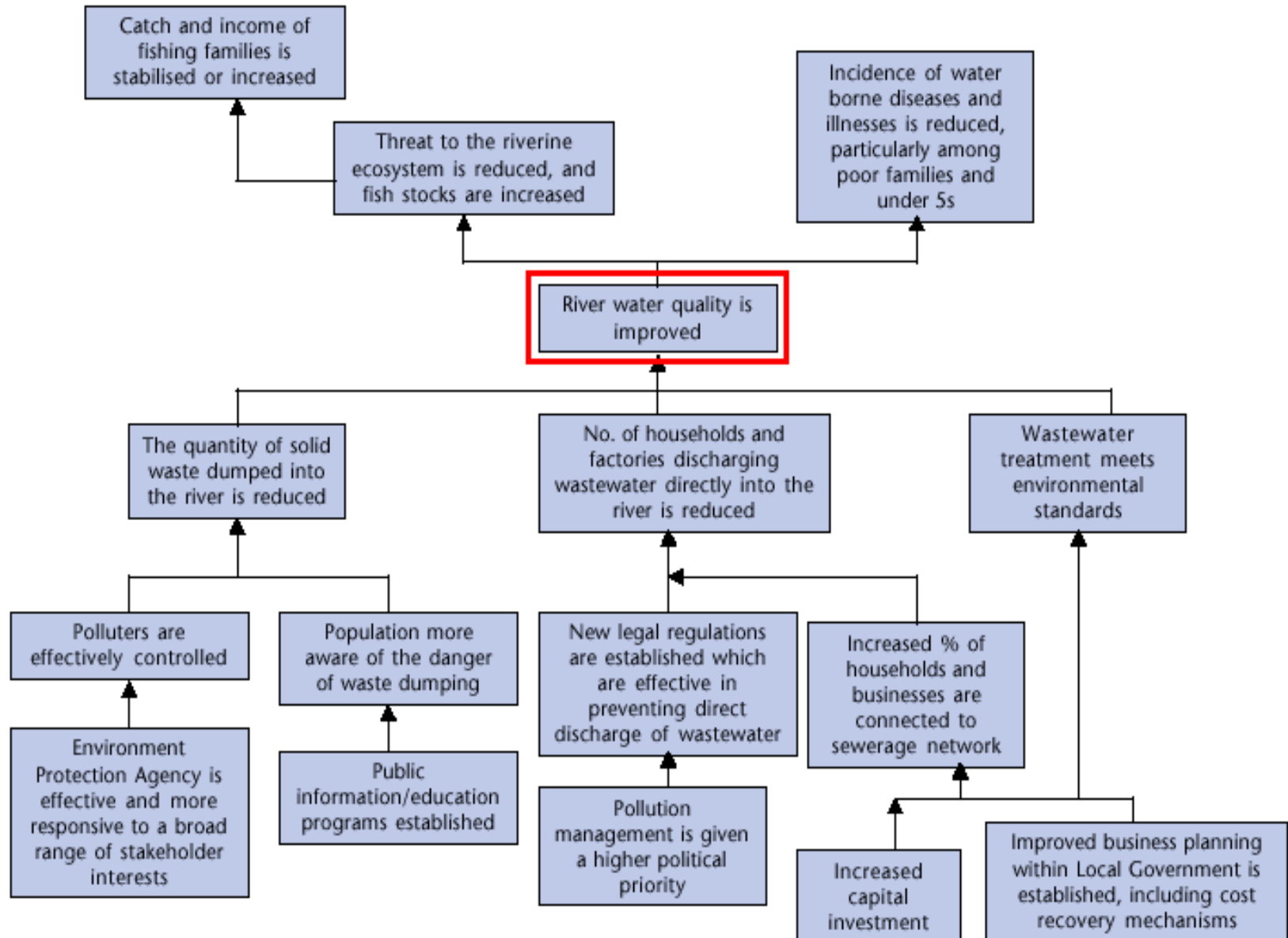
MINISTERO
DELL'INTERNO



Problem analysis – river pollution



Objective tree – river pollution



Letture consigliate

- Rossi Massimo (2007), *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Milano: Franco Angeli (2a edizione aggiornata)