

Ce.C.A.P.

Centro di Ricerca per il Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Partnership Pubblico-privato e stakeholders engagement

Elena Zuffada

Piacenza, 3 marzo 2022



Agenda

- Alcune parole chiave
- Alcuni elementi di scenario
- Le forme della partecipazione e della collaborazione
- Un modello interpretativo
- Condizioni per il successo
- Il ruolo (e il cambiamento richiesto) della PA



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Alcune parole chiave

- Interdipendenza
- Sussidiarietà
 - Stakeholders engagement
 - PPP
 - Co-produzione
- Stato relazionale e approccio funzionale
- Public governance
 - Ruolo della PA



Collaborazione: perché?

- Crisi di fiducia nelle istituzioni →
- i problemi sono articolati e complessi
- la distribuzione di risorse fra pubblico e privato lo richiede
- rivisitazione del concetto di interesse pubblico
- esigenza di sostenere un forte livello di pressione competitiva
- affermazione del principio di responsabilità sociale dell'impresa
- affermazione del principio di sussidiarietà



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Collaborazione: perché?

- ridefinizione dei confini fra Stato e mercato (privatizzazione e deregolamentazione)
- competizione fra aree territoriali si fonda su collaborazione fra attori istituzionali; concertazione come modello di programmazione dello sviluppo economico
- affermazione di un modello di governance vs. government
- nuovo ruolo della PA e importanza fattori localizzativi immateriali





La sfiducia nelle istituzioni e il bisogno di partecipazione

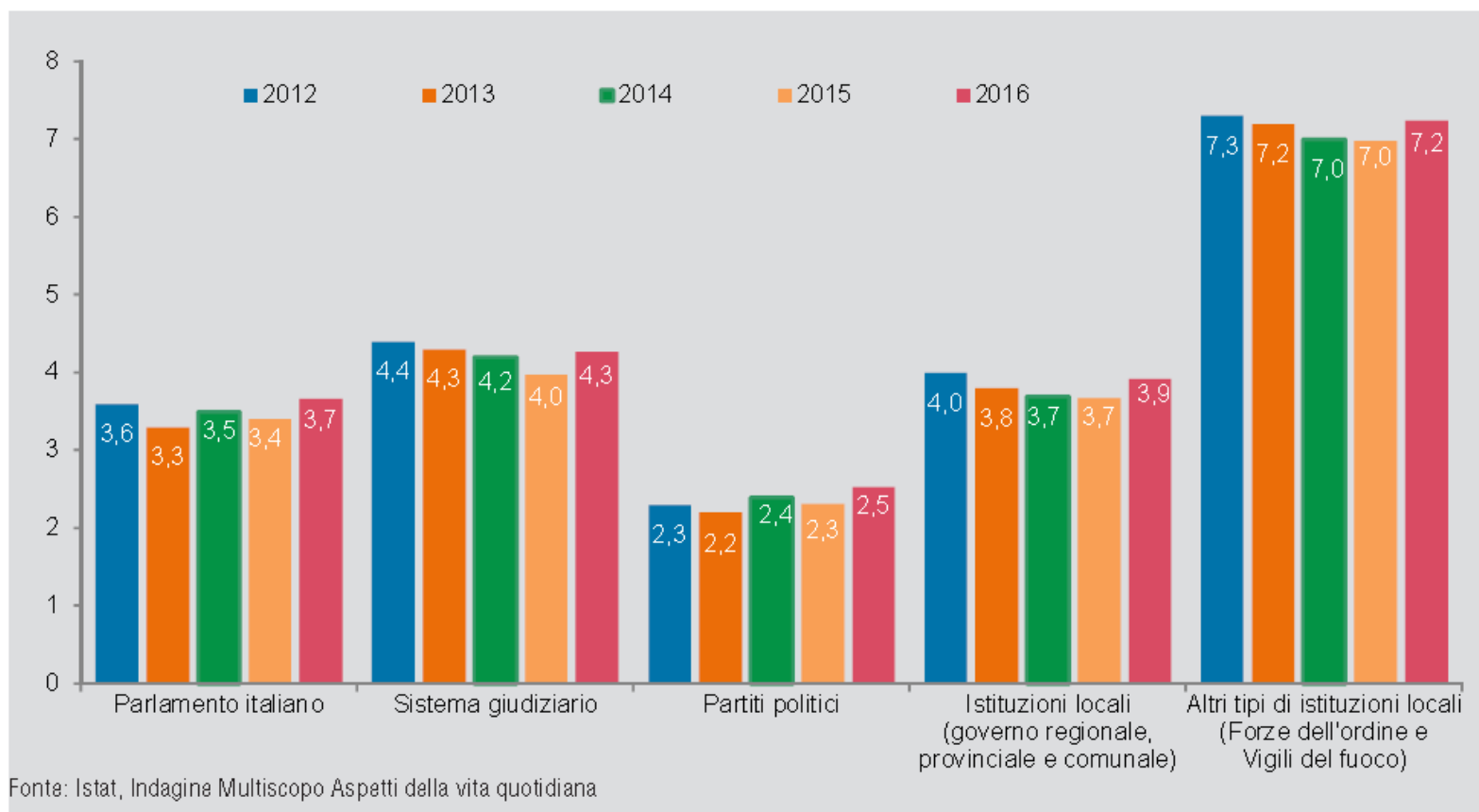


Figura 5. Punteggio medio di fiducia (in una scala da 0 a 10) espresso dalle persone di 14 anni e più. Anni 2012-2016



La sfiducia nelle istituzioni e il bisogno di partecipazione: che cosa pensano i giovani *

TAB. 5. Fiducia nelle istituzioni (media dei voti e percentuale dei voti positivi)

	Media voti	Voti positivi (%)
Ricerca scientifica	6,8	75,3
Volontariato	6,1	65,3
Ospedali	5,9	64,0
Forze dell'ordine	5,5	55,2
Piccole e medie imprese	5,4	53,8
Scuola e università	5,3	51,5
Grandi industrie	4,9	43,8
Social network	4,6	36,0
Giornali	4,5	35,7
Presidente della Repubblica	4,3	36,4
Unione europea	4,2	34,4
Chiesa cattolica	4,2	35,0
Comune	4,2	33,6
Regione	4,0	30,1
Sindacati	3,7	25,3
Banche	3,6	24,2
Governo nazionale	3,5	23,7
Camera dei deputati	3,6	23,7
Senato della Repubblica	3,5	23,6
Partiti politici	3,1	18,1

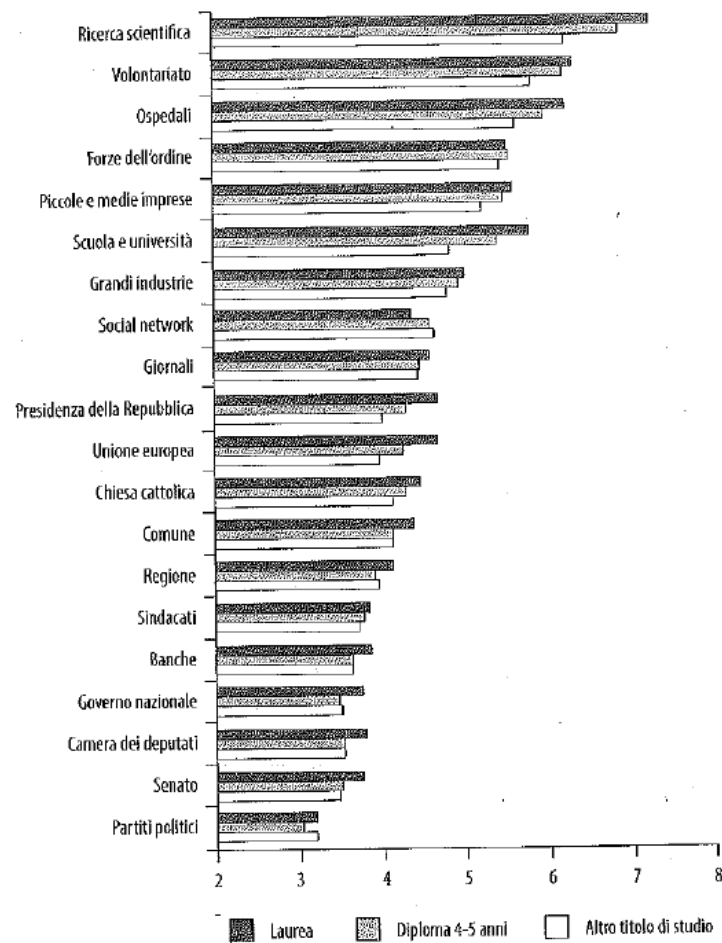


FIG. 5. Fiducia nelle istituzioni per titolo di studio (media voti).

* Campione di 9000 giovani dai 18 ai 29 anni

Fonte: Rapporto Giovani 2017



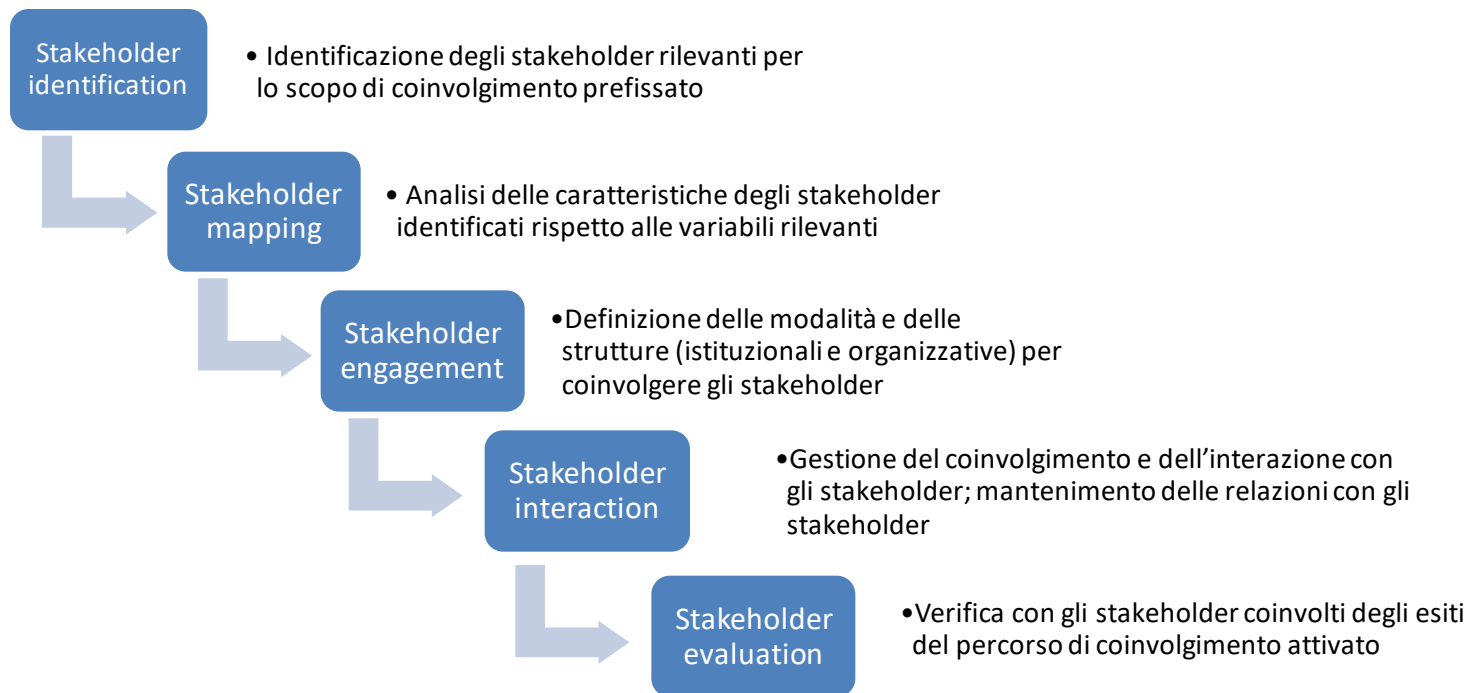
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Forme di partecipazione e collaborazione





Fasi dello stakeholder management





Stakeholder engagement

- Come identificare gli stakeholder? (comitati promotori - composti da sindacati, associazioni, CCIA -, snowball sampling, tutti i cittadini, sulla base dell'appartenenza ad un settore)
- Quali organi/uffici attraverso cui intendiamo organizzare e gestire le relazioni con gli stakeholder?
- Quali soluzioni organizzative? (focus groups, assemblee plenarie pubbliche, gruppi di lavoro, comitati scientifici di supervisione, nuove istituzioni create ad hoc, comitati di quartiere)
- Tema del ruolo del management pubblico nella gestione del processo di inclusione degli stakeholder



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Co-produzione



«La co-produzione avviene dentro ad un contesto di erogazione professionale di servizi e che riguarda servizi che le persone coinvolte usano esse stesse, ossia non o non solo per il beneficio di altri» (Verschuere et al. 2012)

“Process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not ‘in’ the same organisation” (Percy et al., 1981)

“Co-production means delivering public service in an equal and reciprocal relationship between professionals, people using services, their families and their neighbours. Where activities are co-produced in this way, both services and neighbourhoods become far more effective agents of change.” (Boyle e Harris, 2009)



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Co-produzione



Il modello di co-produzione sottolinea la responsabilità congiunta dei cittadini e degli attori pubblici per l'erogazione di servizi pubblici. Il modello di co-produzione espande il ruolo del cittadino da quello di consumatore e «giudicatore» sui servizi pubblici, ad un ruolo che includa anche un grado di responsabilità per la creazione degli stessi. Anche il ruolo del pubblico ufficiale si amplia, passando da essere il soggetto gestore, valutato/criticato dal cittadino, a soggetto capace di riconoscere e sviluppare le competenze dei cittadini (Sharp, 1980)

“Un’evoluzione del rapporto tra cittadini e governo per la quale **quest’ultimo comincia a trattare il pubblico non come cliente, ma come partner**” e per la quale **“i cittadini forniscono maggiori risorse nella forma di tempo, abilità e sforzi per raggiungere un risultato, condividere più responsabilità e gestire più rischio dietro ad un controllo molto maggiore sulle risorse e sulle decisioni prese”** (Linders)



CO-PRODUZIONE

«CO»

- Ricorre quando l'utente dei servizi contribuisce attivamente all'erogazione del servizio di cui è beneficiario (Pestoff *et al.* 2006).
- Si ha co-produzione anche quando altri soggetti, differenti dal beneficiario di uno specifico servizio, sono coinvolti individualmente o a livello collettivo nella sua erogazione.

«produzione»

- Può riguardare la sola fase di erogazione del servizio (*delivery*) oppure, in modo più ampio, tutte le fasi di produzione dei servizi pubblici, quindi pianificazione, progettazione, erogazione, e valutazione.



PPP- definizione

- Relazione fra due o più unità economiche distinte, indipendenti e giuridicamente autonome
- nella quale ciascuna delle parti trova più agevole il conseguimento dei propri fini
- in presenza di fini divergenti ma interessi convergenti o comuni
- ciascuno partecipa allo sviluppo di processi congiunti di creazione del valore



PPP – Definizione/2

- Strumentalità rispetto al conseguimento dei propri fini e all'economicità
- convergenza di interessi e valutazione di reciproca convenienza economica...no obbligatorietà (\neq da dominanza)
- \neq dagli scambi i rapporti non si regolano in base al prezzo e c'è una maggiore incidenza sulla sfera di autonomia
- concorso alla realizzazione di un obiettivo comune, corresponsabilità sul raggiungimento di risultati



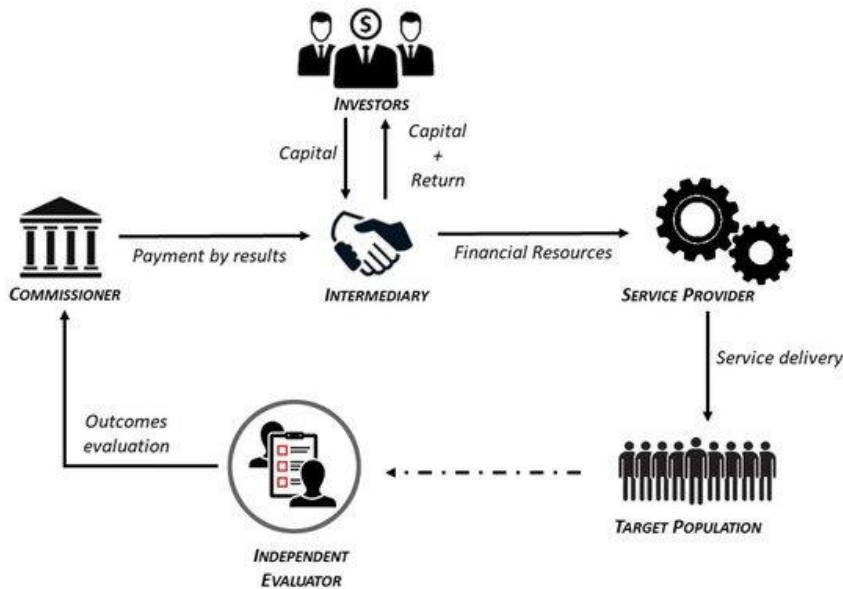
UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Alcune esperienze

- Piazza dei mestieri di Torino
- Crowdfunding per ristrutturazione del Duomo di Pisa
- Prendi posto Comune di Cormons
- Reti territoriali di conciliazione
- SIB



Comune di Cormons





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Alcune esperienze



- Piani personalizzati per ABC
- [I reggiani per esempio](#)
- UFE (salute mentale Trento)





Alcune esperienze

Community-Based Flood Management: Step by Step

STEP 1:
Design
the process




Identify stakeholders
and their activities,
knowledge and resources


Create a shared vision
through a participatory
process


**Use a two-way public
awareness campaign**
to keep the
community engaged


**Identify information
requirements**
and develop a data
collection methodology

STEP 2:
Assess vulnerability
and risk




**Use historical
and local
knowledge**
of the community


**Take an inventory
of land-use
practices, resource
locations and
natural courses
of rivers**


**Use a
multihazard
perspective
to assess hazards**


**Assess flood
vulnerability**


**Align identified
risks with risks
perceived by
stakeholders**


**Identify at risk
communities
and support
community level
risk assessment**

STEP 3:
Analyze
the problem




**Assess capacities
of community members
and institutions**


**Identify positive and
negative human factors
contributing to flooding**


**Identify floodplain areas
in terms of risk level
according to different
flood magnitudes**

STEP 4:
Set
goals




**Determine objectives
based on risk assessment
results and vision**


**Decide on the scope
of community activities**


**Take note of regional
development objectives
like securing livelihoods
and preserving the
environment**

STEP 5:
Draft an
action plan




**Evaluate possible
measures
within the scope**


**Develop an
action plan
with clear roles,
activities and
responsibilities**


**Set the timeline
and expected
results**


**Carry out an
economic analysis
and financing
arrangements**


**Set procedures
for monitoring,
evaluation and
review**


**Share the draft
plan**

STEP 6:
Implement in stages
(prevention, preparedness,
response, recovery)




**Conduct
mock drills
to optimize plan**


**Approve the
plan through
community
consultation**


**Form and
strengthen
community
institutions**


**Implement
short-, medium-
and long-term
activities**


**Monitor,
evaluate and
keep improving
participation**


**Keep updating
assessments
using a
participatory
process**



Il dibattito pubblico

- Inquadramento normativo
- Esperienze realizzate in Italia
 - Gronda del ponente di Genova
 - Il passante di Bologna
 - Gessi rossi di Gavorrano
 - Riqualficazione centro storico di Termoli
 - Porto di Livorno



Alcuni feedback

- «Abbiamo, per la prima volta, potuto, come genitori, trasferire su un progetto personalizzato tutte quelle conoscenze e buone prassi sperimentate negli anni con nostro figlio; ma, cosa più importante, le abbiamo condivise concretamente con la figura professionale più adatta alle esigenze socio-abilitative e affettive di G.»



Alcuni feedback

- Un dipendente dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico del sito culturale ha rivelato che *"...i senior manager tendono a manifestare una forte diffidenza di fronte alle iniziative che incentivano il coinvolgimento degli utenti nelle attività di promozione del cultural heritage. (...). Nella maggior parte delle ipotesi, ciò accade perché essi temono che il coinvolgimento dell'utente potrebbe compromettere l'autenticità del patrimonio culturale"*.



In base al fine:

1. finalizzate a migliorare i processi decisionali (area del consenso e della condivisione)
2. finalizzate a migliorare i processi di produzione ed erogazione di servizi pubblici
3. finalizzate al sostegno dello sviluppo economico



1) Miglioramento del processo decisionale

- Comprendono tipicamente:
 - consultazioni e altre forme di partecipazione popolare (.....stakeholder engagement, Dibattito pubblico, consultazioni, bilanci partecipativi...)
 - protocolli di intesa
 - accordi



2) Erogazione servizi pubblici

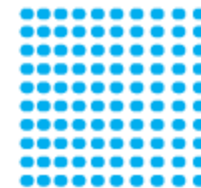
- Comprendono tipicamente:
 - convenzioni
 - partecipazioni a fondazioni
 - società miste
 - project financing e SIB
 -co-production



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

3) Sostegno dello sviluppo economico

- Comprendono tipicamente:
 - agenzie di sviluppo
 - patto territoriale e altre forme di programmazione negoziata e pianificazione strategica
 - parco scientifico
 - centri per l'impiego
 - project financing



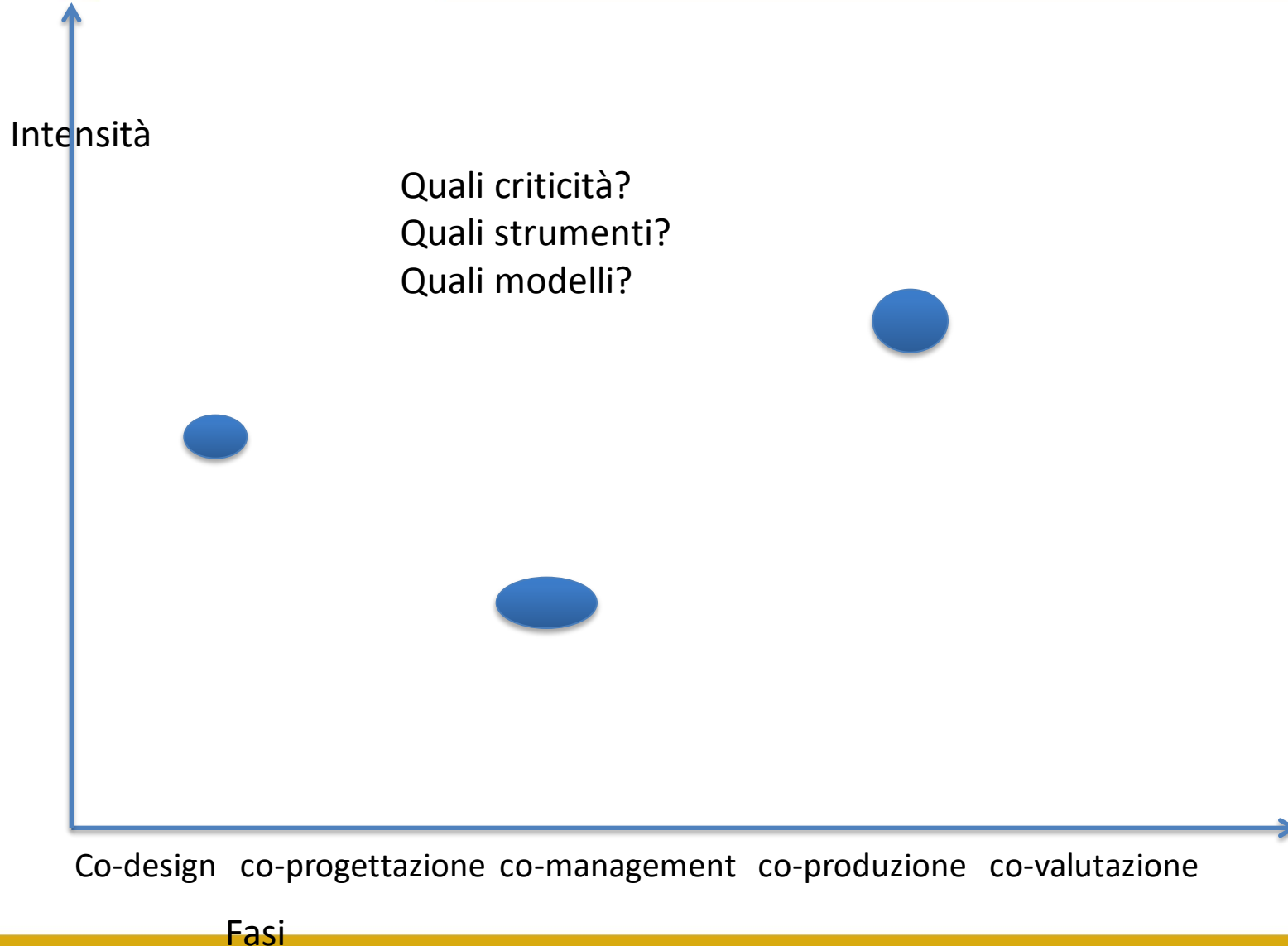
Parco Scientifico Romano





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Esigenza di approfondimenti e modellizzazione





Il ciclo di vita della relazione

- Progettazione
- Gestione
- Cessazione o riposizionamento

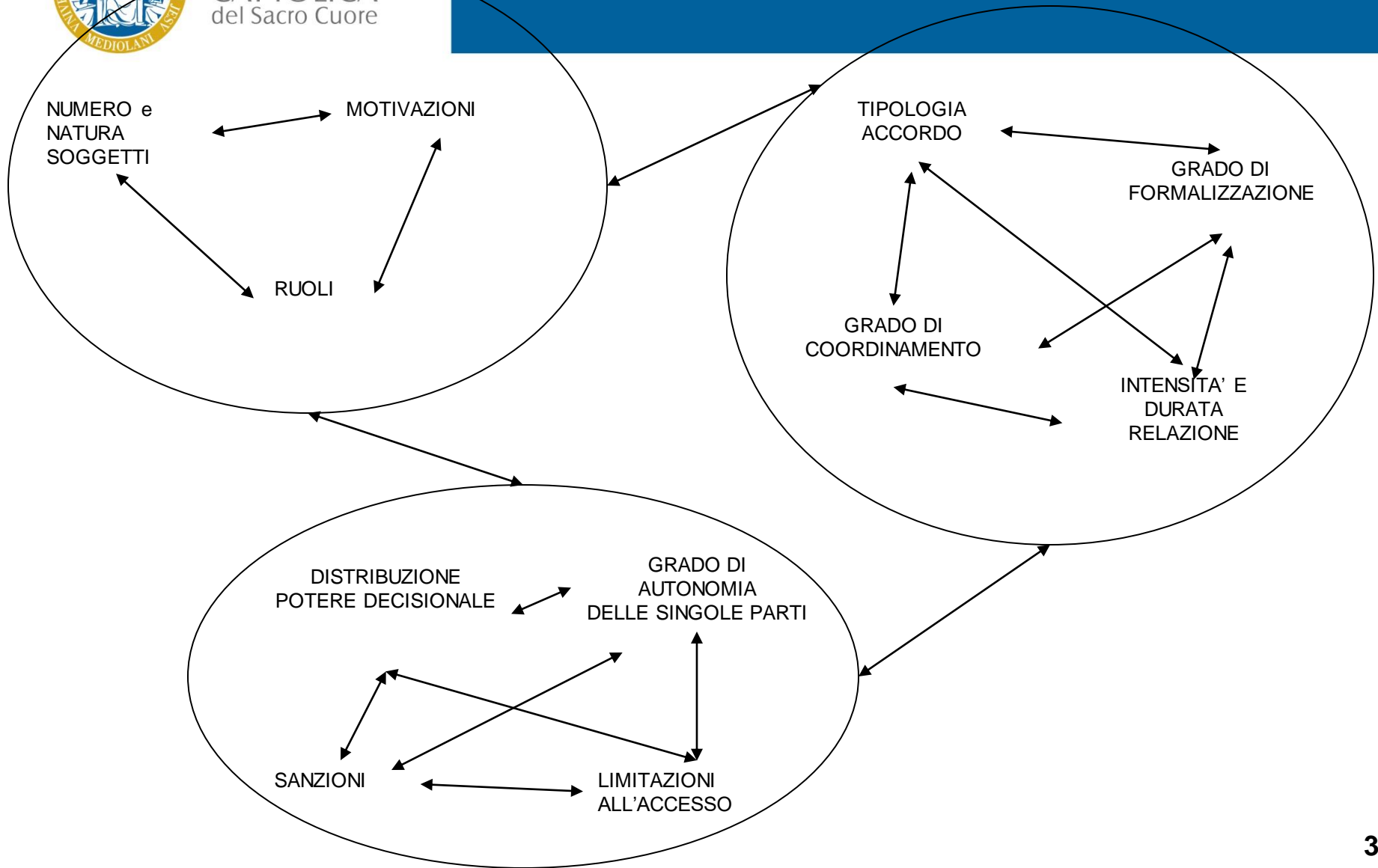


Un modello interpretativo

- soggetti partecipanti
- struttura dell'accordo
- funzionamento della partnership



Il modello interpretativo delle forme di collaborazione





UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Cosa si chiede alla PA

- Consapevolezza di questa opzione strategica e sostegno politico
- Ricerca delle potenzialità presenti sul territorio e capacità di ascolto
- Promozione di innovazione sociale con opportuni supporti organizzativi a livello centrale e locale
- Comportamenti realmente collaborativi da parte della struttura tecnica degli enti locali
- Capacità di controllo
- Capacità di innovazione dei servizi
- Capacità di progettazione di partnership



Principali aspetti problematici

- Processo di contemperamento degli interessi
- sviluppo di competenze professionali adeguate →
- modelli organizzativi e di coordinamento efficaci
- superamento delle distanze culturali
- idonei strumenti di misurazione dei risultati



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Quali competenze manageriali?

Emerge la necessità di nuove competenze manageriali:

- saper cogliere e sfruttare al meglio le capacità dei diversi stakeholders;
- creare il giusto spazio per permettere ai partner di sviluppare le proprie conoscenze;
- usare una varietà di strumenti per lavorare;
- capacità di ascoltare le esigenze degli utenti
- capacità di gestione di network e PPP.



Le condizioni per il successo

- Forte e chiara volontà politica
- Chiara definizione degli obiettivi, della struttura delle responsabilità e dei contributi richiesti
- Confronto informale e meccanismi di comunicazione che sviluppino fiducia
- Utilizzo delle tecnologie informatiche
- Realizzazione di iniziative di formazione integrata



Condizioni (segue)

- attuazione di iniziative di benchmarking
- sviluppo di processi di apprendimento organizzativo
- esercizio della funzione di project management
- condizioni ambientali



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

Grazie dell'attenzione
elena.zuffada@unicatt.it