

Mauro Bonaretti

**Governare la rete: dalle parole ai fatti**

GIUGNO 2011

MATERIALI





MAURO BONARETTI

# GOVERNARE LA RETE: DALLE PAROLE AI FATTI

MATERIALI

Governare la rete: dalle parole ai fatti  
di Mauro Bonaretti

Edizioni Forum PA - Collana Materiali  
ISBN 9788897169086



I contenuti sono rilasciati nei termini della  
licenza Creative Commons 2.5 Italia:  
Attribuzione – Non Commerciale - Condividi allo  
stesso modo. Il testo integrale è disponibile al  
sito <http://creativecommons.org/licenses/>

**La versione elettronica di questa pubblicazione è disponibile sul sito [www.forumpa.it](http://www.forumpa.it)**

© 2011 Edizioni Forum PA

# INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>5</b>
<b>GOVERNARE LA RETE: DALLE PAROLE AI FATTI</b>	<b>7</b>
1. LE DIRETTRICI FONDAMENTALI DEL CAMBIAMENTO	9
2. IL COMUNE AL TEMPO DELLA GOVERNANCE	11
3. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E GOVERNO DELLA RETE	11
4. LA QUESTIONE DELLE COMPETENZE	14



# PREMESSA

Che cosa significa “governare la rete”? Come stanno cambiando le città e, di conseguenza, cosa devono fare le amministrazioni per adeguarsi a questo mutamento e non farsi trovare impreparate, bensì cogliere le opportunità che questa nuova prospettiva può offrire?

In questa agile pubblicazione Mauro Bonaretti, Direttore generale del Comune di Reggio Emilia, partendo dalla propria esperienza concreta individua i punti essenziali di questo percorso, che si sta rivelando come l'unico possibile per tutte le città e, in senso più ampio, per tutte le comunità che vogliono guardare al futuro. E per farlo devono puntare su un modello di crescita che, come indicato dall'Unione Europea, sia “intelligente, sostenibile e inclusivo”.

L'11 maggio 2011 lo stesso Bonaretti ha tenuto una *Lectio Magistralis* in occasione della ventiduesima edizione di FORUM PA, con l'obiettivo di mostrare come si traduce, nella pratica, la filosofia del “governo con la rete”. Una filosofia che FORUM PA sostiene da anni e che è stata anche il filo conduttore dell'edizione 2011 della manifestazione, ma che può rivelarsi di non facile attuazione. Tuttavia, come sottolinea Bonaretti, “governare la rete non è una opzione. È un nuovo modo di governare, è una necessità ed è una emergenza. Se vogliamo che il benessere delle nostre comunità non sia compromesso in modo irrimediabile da questa difficile congiuntura internazionale e da questa permanente conflittualità istituzionale e politica, è necessario agire immediatamente. La competizione internazionale, la riforma del welfare, la salute dei nostri territori, il patto sociale che ci lega non possono aspettare i tempi indefiniti delle nostre amministrazioni, né gli esiti delle nostre riforme normative. Attivare e governare la rete si può e, onestamente, si deve. Occorre essere consapevoli di ciò che significa e delle necessità che comporta, ma l'unica cosa che davvero non possiamo permetterci è avere paura di non essere capaci e non credere più che le nostre amministrazioni possano cambiare.”

Mauro Bonaretti ha partecipato a tutte le principali iniziative di innovazione della Pubblica Amministrazione degli ultimi quindici anni, ha diretto il programma “Ripensare il lavoro pubblico”, il programma “Cantieri” del Dipartimento della Funzione Pubblica e ha collaborato con i principali istituti universitari e di ricerca. Da sette anni ha voluto sperimentarsi su campo rivestendo la carica di direttore generale del Comune di Reggio Emilia (170.000 abitanti). In questi anni la città si è mantenuta al minimo italiano per la pressione fiscale e al top per la qualità dei servizi, con una particolare attenzione ai servizi sociali e alle fasce deboli.

Sotto la direzione di Bonaretti la macchina comunale si è profondamente riorganizzata, aderendo anche nella sua struttura agli obiettivi di mandato della giunta, e privilegiando un'organizzazione a rete e per processi tesa a coinvolgere concretamente, in un'ottica di sussidiarietà, i cittadini e gli stakeholder nei processi decisionali e nella realizzazione di quelli operativi.

In questa pubblicazione, Bonaretti propone una lettura “alta” della sua esperienza che, come succede a tutti gli innovatori, deve continuamente coniugare una coraggiosa visione del futuro con una attenta e costante gestione quotidiana delle risorse, nella convinzione che non esiste innovazione nella PA e non esiste rete senza la crescita umana e professionale dei lavoratori pubblici.





# GOVERNARE LA RETE: DALLE PAROLE AI FATTI

**di Mauro Bonaretti**

*Direttore generale del Comune di Reggio Emilia*

---

**L**e città stanno cambiando e anche le amministrazioni nelle loro strutture più profonde dovranno cambiare.

Nel Marzo del 2010 la Commissione Europea ha pubblicato "Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva".

La strategia europea punta a perseguire obiettivi economici e sociali attraverso tre grandi assi: la crescita intelligente (innovazione, istruzione e società digitale), la crescita sostenibile (clima, energia e mobilità, competitività), la crescita inclusiva (occupazione e competenze, lotta alla povertà).

La stessa traiettoria, con contenuti analoghi, stanno percorrendo le città europee più avanzate che affrontano il futuro con un'idea sistemica delle città (governare economia, società e territorio in modo integrato) e con un patto concertato tra una rete di attori responsabili (pubblico, impresa, lavoratori, terzo settore).

Governare la rete è anche la nuova scommessa che parte dalle energie più vitali di alcune città italiane.

Cercare di agganciarsi all'Europa e di attuare nelle città una strategia per la crescita, significa porsi l'obiettivo fondamentale di affrontare la crisi non solamente attraverso un approccio difensivo, ma con una proposta concreta per costruire, per il dopo crisi, comunità più forti e coese.

Senza crescita non c'è coesione, senza coesione non c'è crescita.



## 1. LE DIRETTRICI FONDAMENTALI DEL CAMBIAMENTO

Vedo cinque linee direttrici entro le quali si stanno muovendo le città. In primo luogo le città pensano alle persone come “plurali”: portatori di bisogni diversi e coesistenti. Una donna è oggi contemporaneamente madre, lavoratrice, preoccupata per la formazione e la salute dei propri figli, impegnata per l'accudimento dei genitori, appassionata di letteratura. E tra qualche anno le sue esigenze e quelle dei suoi figli saranno altre ancora. È una, ma plurale e come lei ci sono tante persone diverse da lei, e ognuno chiede di essere riconosciuto nella sua unicità e nella sua pluralità.

Per non ripetere fallimenti troppo spesso conosciuti, occorre allora una visione sistemica capace di comprendere le connessioni e le dinamiche esistenti tra le diverse politiche pubbliche.

Nel lungo periodo, ad esempio, alti tassi di sviluppo economico non sono sostenibili sotto numerosi aspetti se collegati ad alti tassi di disuguaglianza, così come sostenibile non è lo sviluppo economico a scapito dei beni e delle risorse comuni. Consumare il territorio e il paesaggio può sì generare ricchezza immediata, ma il territorio e il paesaggio sono risorse finite e non sono rigenerabili nel tempo. Così come non lo è la salute delle persone. La prima linea direttrice è dunque il passaggio dall'attribuire valore alle singole performances settoriali (le eccellenze) al dare valore alla performance complessiva di una città: l'equilibrio del sistema. In altre parole, occorre passare dalla ricerca dei singoli primati settoriali al valore del benessere complessivo per una comunità di cittadini.

La seconda direttrice riguarda il modello economico. Non si può mettere in discussione il valore dell'industria manifatturiera, capace di produrre un benessere diffuso, contrapponendola a nuovi settori che non possono che essere complementari. Piuttosto, per competere sulla scala globale è necessario concentrarsi sulla parte pregiata della catena del valore della produzione innovando e facendo evolvere le filiere produttive e le competenze distintive dei territori. Ad esempio non è pensabile sostituire l'occupazione della meccanica di Reggio Emilia con il terziario avanzato, né competere con i costi della produzione cinese. Competere significa puntare sul prodotto, far evolvere la meccanica in mecatronica, far crescere le dimensioni di impresa e le reti collaborative per investire in ricerca e conoscenza e sull'accesso diretto ai mercati finali. In questa direttrice il rapporto tra pubblico e imprese va rafforzato per favorire politiche industriali locali tese ad assicurare supporto nella ricerca; attrazione degli investimenti; regole, incentivi, modalità di committenza coerenti; in alcuni casi persino un ruolo attivo dell'imprenditore istituzionale (si pensi alle multiutility).

Le politiche sociali nelle città cercano di supportare questo sforzo e renderlo compatibile dal punto di vista dei bisogni quotidiani dei lavoratori e dell'uguaglianza tra i cittadini. Ma la domanda sta esplodendo e le risorse trasferite si stanno assottigliando e non sono più sufficienti buoni servizi di assistenza sociale e prestazioni di cura. Occorre ripensare il welfare delle nostre città. Si cerca di prevenire il bisogno di protezione sociale, promuovendo maggiore autonomia nelle persone, tramite la ricostruzione di solidi legami di comunità e riducendo i fattori di preoccupazione per il futuro. Feste di quartiere, azioni di vicinato, occasioni di apprendimento e incontro, la convivialità dello spazio pubblico: sono tutte iniziative che vanno lette in questa direzione. Si cerca poi di assicurare flessibilità e coerenza rispetto ai mutamenti avvenuti nell'organizzazione del lavoro e della vita familiare. Integrare l'offerta pubblica con imprese sociali capaci di offrire servizi più flessibili generando anche nuova occupazione. L'obiettivo, ad esempio, è quello di uscire dall'alternativa tra la rigidità dell'assistenza domiciliare pubblica e l'improvvisazione del badantato. A questo fine viene promossa, nell'ambito di politiche sociali di rete, una maggiore responsabilità diffusa di tutti gli attori (imprese, sindacati, volontariato, terzo settore), non lasciando al solo soggetto pubblico l'onere di raccogliere e risolvere i problemi generati sul terreno dello sviluppo economico e dall'andamento demografico.

La quarta direttrice riguarda la programmazione della forma urbana e del territorio. Questa è sempre più una variabile dipendente dalle strategie integrate. Dopo anni nei quali l'uso del territorio ha guidato uno sviluppo economico di breve periodo e a volte speculativo si assiste ora a una inversione di tendenza. In questo senso, tramite le proprie scelte territoriali, le città favoriscono lo sviluppo degli investimenti economici più coerenti con le competenze distintive territoriali, anziché gli interessi e le rendite fondiari individuali. Attraverso la leva urbanistica si tende a rigenerare il costruito, favorire il risparmio delle risorse e l'innovazione nell'impiego dei materiali. Soprattutto gli interventi di rigenerazione urbana sono tesi a ricucire, nel modo migliore possibile, le slabbrature tra centri e frazioni e all'interno dei sistemi urbani, rigenerando l'equilibrio tra servizi, spazi pubblici e abitazioni. In queste città che guardano all'Europa sono disincentivate le nuove urbanizzazioni prive di sistemi di relazioni, già troppo spesso osservate nel passato. Si vogliono favorire invece le forme urbane capaci di creare permeabilità e legami comunitari rispetto a quelle che creano ulteriori fratture o chiusure rispetto alla comunità. Si preferisce disegnare un territorio compatto, capace di favorire la mobilità collettiva e sostenibile, frenando gli insediamenti dispersi che rendono diseconomico il trasporto urbano pubblico. Ma città compatta non significa città chiusa: si sta investendo nelle grandi infrastrutture per favorire la circolazione di informazioni e persone e l'apertura della comunità verso l'Europa e il mondo (AV, fibra ottica, wi-fi pubblico).

Competenze, responsabilità e relazioni con la comunità sono le caratteristiche che disegnano la nuova cittadinanza. Questo capitale sociale così importante perché crescita intelligente, sostenibile e inclusiva non siano solo mete irraggiungibili non è dato in natura. Richiede il coraggio di tornare a investire sui valori e sulle persone. Si tratta di ricondurre la politica all'assunzione della propria responsabilità nell'indicare il futuro, uscendo dalla gabbia chiusa del consenso fine a stesso. Questa quinta direttrice pone al centro il valore del senso civico e della fiducia tra cittadini e tra i cittadini e le istituzioni, valorizzando e favorendo le forme di protagonismo dal basso e di cittadinanza attiva.

Istituzioni forti sono solo dove esistono comunità forti.

In queste città alla retorica del cittadino-cliente, distante e interessato solo alla propria utilità individuale, viene preferita la figura del *cives* protagonista responsabile della vita della propria comunità. Al contempo è necessario far evolvere sul piano delle qualità il capitale sociale per adeguarlo al nuovo contesto di riferimento, che richiede non solo abilità di azione, ma anche capacità di pensiero e nuove competenze relazionali a maggiore apertura culturale. In questa prospettiva occorre assumere la responsabilità di un progetto pedagogico forte: non si tratta solamente di elevare l'istruzione media dal diploma rilasciato dagli istituti superiori a quello di livello universitario, ma di favorire le forme di apprendimento riflessive e processuali non accontentandosi di un mero trasferimento di conoscenze.

La scuola diventa un punto di riferimento sul territorio per l'apprendimento dell'intera comunità.

Ma si affermano e vengono riconosciute anche nuove agenzie formative capaci di sostituire quelle tradizionali, attualmente in declino, favorendo gli scambi internazionali, la partecipazione all'associazionismo, al volontariato, alla cura dei beni comuni. In queste città è sempre più evidente il legame tra i valori (la cittadinanza, la democrazia, la costituzione, la solidarietà...) e le politiche culturali. Viene superata l'idea di cultura come solo *loisir* e riscoperta la funzione sociale dell'arte: fioriscono i progetti di cittadinanza, di comunità e di apprendimento durante tutto il ciclo di vita delle persone per sostenere le politiche di autonomia, il lavoro creativo e della conoscenza, la consapevolezza delle scelte individuali, il valore dei beni comuni. Sempre più si creano occasioni pubbliche per il confronto su temi quali la filosofia, la letteratura, l'economia: dimensioni della vita collettiva tese a favorire la riflessione e la consapevolezza dell'essere comunità.

## 2. IL COMUNE AL TEMPO DELLA GOVERNANCE

**S**e queste sono le principali direzioni di cambiamento delle città, come cambia il ruolo delle amministrazioni pubbliche? Cosa viene chiesto ai Sindaci e ai Comuni?

Il Comune diviene il centro del governo di una rete di attori che, complessivamente e in modo concertato, si assumono collettivamente la responsabilità di realizzare un progetto strategico complessivo di territorio al di là degli specifici ruoli e interessi individuali. Così, se al pubblico viene chiesto di impegnarsi nello sviluppo economico, al di là delle proprie ristrette competenze amministrative, così agli altri attori viene chiesta l'assunzione di nuove responsabilità, rispetto all'equilibrio del sistema sociale e alla sostenibilità ambientale nel lungo periodo. Alle imprese viene chiesto di contribuire alla sostenibilità o al welfare locale, ad esempio attivando convenzioni con gli asili o le case protette per i familiari dei propri dipendenti oppure partecipando concretamente all'integrazione dei propri lavoratori stranieri. Nuovi progetti di welfare aziendale, integrati con le politiche locali, prendono il posto dei vecchi benefit o delle pratiche filantropiche. Così, nello stesso modo, le azioni dei soggetti del terzo settore escono dall'estemporaneità individuale e si connettono entro visioni condivise di benessere collettivo.

Accanto al ruolo prestazionale tradizionale, al sistema pubblico viene chiesto di governare i legami di questa fitta rete di attori di interesse generale, allargando l'accesso ai processi decisionali e integrando le logiche di programmazione delle singole politiche pubbliche (visione complessiva di città). Dopo che per molti anni era stata teorizzata la necessità dello Stato minimo e della riduzione del perimetro pubblico, nelle città più evolute la politica e l'amministrazione non perdono affatto la propria centralità ma, al contrario, la riacquistano in termini di leadership progettuale e di visione di sistema.

Certo, anche per il settore pubblico è necessario lo stesso scatto ambizioso che viene chiesto agli altri attori: concentrare la propria azione sulle parti pregiate della catena del valore, innestare nuove capacità di visione sistemica, migliorare la propria capacità di investire in ricerca e creatività.

Le amministrazioni locali raramente presentano oggi le condizioni amministrative necessarie per realizzare questi cambiamenti di ruolo.

I modelli organizzativi e di management attualmente presenti nelle amministrazioni agiscono in modo parallelo e indipendente rispetto alle politiche pubbliche. Le direttrici del cambiamento proposte non hanno nelle maggior parte delle amministrazioni gambe solide per essere realizzate o, meglio, le condizioni organizzative attuali rispondono all'obiettivo di produrre beni e servizi, ma non a quello di governare questa fitta rete di attori e progetti.

Le stesse innovazioni organizzative degli ultimi venti anni hanno concentrato l'attenzione su come rendere efficienti i servizi delle singole amministrazioni e non su come governare la rete e il sistema territoriale complessivo.

## 3. INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E GOVERNO DELLA RETE

**U**n primo elemento di difficoltà è determinato dal fatto che nelle amministrazioni non sono mai individuati soggetti tecnici preposti e responsabili professionalmente a governare la rete degli attori e dei progetti. Spesso, questa funzione è svolta dalla politica o da staff di consulenti esterni. Se però queste funzioni di governo divengono sempre più il valore aggiunto di una nuova capacità di amministrare è necessario che siano internalizzate strutturalmente nell'organigramma dei Comuni e, a tutti gli effetti, abbiano i requisiti, il potere e le responsabilità di chi esercita professionalmente

la funzione pubblica. È una questione di trasparenza, di chiarezza delle responsabilità e di crescita del ruolo istituzionale delle amministrazioni pubbliche.

Il patrimonio di relazioni e fiducia con il sistema degli attori non può essere lasciato a task force temporanee per essere ricostruito per ogni nuovo progetto, ma deve essere capitalizzato dalle amministrazioni e divenire una base consolidata rispetto alla quale progredire continuamente per diventare punto di riferimento della comunità. Al contrario della retorica dell'esternalizzazione, si tratta di internalizzare e rendere stabili le funzioni chiave di governo. Se il core business delle amministrazioni passa dalla produzione dei servizi al governo della rete, allora l'organizzazione deve introdurre nuove funzioni dedicate per esercitare il nuovo ruolo di governo delle politiche pubbliche.

Questo ruolo è talmente rilevante che va distinto da quello della produzione dei servizi perché altrimenti viene inevitabilmente fagocitato dall'emergenza della gestione contingente e quotidiana.

Le cinque direttrici che disegneranno i cambiamenti delle nostre vite e delle nostre città richiedono di essere presidiate istituzionalmente e professionalmente.

La pianificazione strategica integrata, la crescita nell'economia della conoscenza, il nuovo welfare, l'armonia del territorio e la mobilità sostenibile, la centralità del progetto culturale di cittadinanza non possono essere ridotte alla erogazione di servizi, ma richiedono un protagonismo della comunità e un governo pubblico dedicato, legittimato e riconoscibile.

Sul piano operativo governare la rete significa poter contare su team di progetto interistituzionali: strutture temporanee o permanenti capaci di integrare i diversi attori per la realizzazione di obiettivi comuni. Rispetto a questioni vissute come particolarmente strategiche per la vita di comunità vale la pena individuare modalità di organizzazione del lavoro capaci di far interagire amministratori e funzionari di istituzioni diverse pubbliche e private al fine di affrontare in modo concreto la mediazione tra interessi e il governo delle interdipendenze operative e delle sfere di competenza. Ad esempio, l'infrastrutturazione di una porzione rilevante di territorio può essere realizzata attraverso un gruppo di lavoro congiunto composto da amministratori, tecnici delle diverse istituzioni pubbliche, ordini professionali, rappresentanze di categorie e dei cittadini, proprietari delle aree interessate.

Ma gli esempi non sono solo riferiti a situazioni temporanee di progetto. Ci sono casi nei quali in qualche modo il Comune sveste i panni dell'unico attore di interesse generale e cede strutturalmente parte del proprio potere decisionale, riconoscendo il valore di altri soggetti e traducendo così il principio di sussidiarietà orizzontale in soluzioni organizzative concrete.

Queste forme possono essere molteplici, ma quella della fondazione di partecipazione è molto impiegata. È il caso delle nascenti fondazioni di comunità che si osservano nel welfare o di fondazioni nel campo dello sport nelle quali Comune, Coni, enti di promozione sportiva e società sportive partecipano insieme ad una fondazione di partecipazione che assume in carico la gran parte dei compiti storicamente esercitati in via esclusiva dai comuni.

Questo approccio richiede per i singoli attori ripensare il concetto stesso di progetto o di processo produttivo, non più rinchiusi negli specifici confini organizzativi, ma allargati alla organizzazione della rete. Pensiamo al processo di accompagnamento di un anziano. La sua qualità di vita e quella dei suoi familiari non è il frutto dei singoli interventi degli attori (Comune, Asl, associazioni, volontariato, imprese sociali), ma dall'insieme di queste condizioni e dalla capacità di integrare le singole azioni in un unico processo di produzione dei servizi. Solo così la sua qualità di vita sarà quella di un cittadino a pieno titolo appartenente a una vera comunità. In questa prospettiva cambia radicalmente anche il concetto stesso di semplificazione: diventa centrale semplificare i modi attraverso i quali i cittadini possono esercitare i propri diritti non il singolo procedimento amministrativo. Se per restituire un palazzo storico ad una fruizione pubblica occorrono anni di attesa in soprintendenza, è importante ma non certo risolutiva la sola semplificazione degli atti

dell'ASL, che pure partecipa al processo trasversale.

Ma se il processo produttivo è trasversale, rispetto agli attori della rete a maggior ragione lo è il valore aggiunto delle politiche pubbliche che va valutato rispetto al raggiungimento degli obiettivi dal punto di vista della comunità. Un Sindaco non è chiamato solamente a rispondere per le prestazioni del Comune ma rispetto al benessere della comunità che amministra. La valutazione dei risultati nell'organizzazione non può dunque che essere prioritariamente a livello di outcome di sistema complessivo. Un basso tasso di occupazione, ad esempio, è un problema che una città deve affrontare e che il Comune deve inserire nella propria agenda, paradossalmente a prescindere dalle proprie competenze istituzionali, governando la rete degli attori che dispongono delle leve necessarie e i processi operativi trasversali conseguenti.

Ed è proprio a partire dal considerare il risultato della rete come impatto atteso rispetto ai bisogni della comunità che occorre re-impostare i processi decisionali di programmazione e allocazione delle risorse. Il cuore della decisione di programmazione trasla cioè, nel governo di rete, da come allocare le risorse tra i centri di responsabilità del Comune alla scelta di quali progetti, pubblici e/o privati, è prioritario finanziare per risolvere i problemi della comunità. In questo senso il ciclo delle performances - introdotto dalla legge 150 - pur rimanendo nella logica della singola organizzazione costituisce un importante passo avanti sotto molti aspetti.

Partire dal bisogno di comunità per pianificare, non significa affatto che un Comune debba moltiplicare il numero dei processi produttivi gestiti, direttamente o in outsourcing. Al contrario governare con la rete significa favorire il protagonismo dei cittadini, delle associazioni e delle imprese.

Il ruolo del Comune diviene quello di individuare i bisogni e di incentivare le risposte da parte della comunità. Ad esempio, nel micro, l'animazione estiva di una città può essere realizzata mettendo a disposizione di commercianti, artisti, associazioni alcuni servizi logistici o piccoli sostegni economici assegnando a questi soggetti il compito di proporre le soluzioni operative. In termini più strutturati seguono la stessa logica le scelte di rivitalizzazione di spazi pubblici tramite il ricorso alla formula del project financing. Ma molti altri esempi nel welfare, nella mobilità sostenibile, nella cultura possono essere promossi favorendo l'iniziativa autonoma dei cittadini nell'ambito di un progetto condiviso di comunità. Ma è proprio la condivisione di una strategia comune e il ruolo di regia del pubblico nell'individuazione dell'interesse generale che fa la differenza tra la scelta politica della partecipazione e della sussidiarietà pubblica rispetto alla sussidiarietà privata, alla filantropia e alla soluzione individuale dei problemi collettivi. In questo senso è importante ricondurre le pratiche di responsabilità sociale di impresa fuori dalla relazione individuale tra imprese e stakeholders per integrarle nell'ambito dei progetti di comunità o nelle dinamiche della contrattazione territoriale e aziendale. La contrattazione territoriale tra istituzioni e forze sociali può prevedere, tra le azioni di una politica di integrazione, l'impegno delle imprese nell'alfabetizzazione dei propri lavoratori. Su questa base le organizzazioni sindacali potranno inserire a loro volta corsi di alfabetizzazione nelle proprie piattaforme contrattuali aziendali.

Sarebbe bello se la patente di comportamento responsabile verso la comunità fosse riconosciuta all'impresa dalla comunità stessa anziché essere solamente autodichiarata in un documento aziendale. In questa prospettiva la comunicazione pubblica può svolgere una funzione molto importante: far conoscere alla comunità gli sforzi compiuti dai propri membri per il benessere collettivo.

Questo esempio dimostra come la comunicazione istituzionale, centrata tradizionalmente sulla reputazione del Comune o sulla relazione tra Comune e utenti dei servizi, cambia natura, obiettivi e destinatari. Si tratta di comunicare la città e "con" la città. Si tratta, cioè, di usare la comunicazione rispetto a tre precise direzioni. In primo luogo a condividere gli obiettivi di policy: governare con la rete significa anzitutto condividere con gli attori e la comunità la direzione di marcia sotto il profilo

valoriale e operativo. Differenziare la raccolta dei rifiuti o diventa un obiettivo condiviso da un'intera comunità e vede l'impegno congiunto di una rete di attori o, al contrario, non sarà mai possibile realizzare nessuna raccolta differenziata.

In secondo luogo la comunicazione deve promuovere i comportamenti attivi degli attori stimolando e incentivando la rete a svolgere concretamente la propria azione in modo coerente. Si tratta di realizzare campagne di comunicazione per i comportamenti civili, la partecipazione alla vita collettiva, il protagonismo dei cittadini. Far legittimare e riconoscere come importanti dalla comunità questi comportamenti è un fattore determinante per far agire la rete. Perché gli esercenti assumano la responsabilità di essere protagonisti nell'animare il centro storico è necessario che si sentano investiti del problema, che abbiano la consapevolezza del proprio ruolo, che sia evidente che il Comune aiuterà chi si attiva e che scatti l'emulazione reciproca per la realizzazione di un progetto comune. Tutte queste cose non avvengono per caso, ma solamente con una comunicazione mirata e finalizzata a valorizzare il protagonismo.

In terzo luogo la comunicazione deve girare la lente dal punto di vista del cittadino che vive la città. Ad esempio, al cittadino interessa conoscere le opportunità di fruizione culturale della città, non quale sia l'ente o il soggetto erogatore. Il cartellone unico di una città ha diversi aspetti positivi: il cittadino si riconosce come effettivo destinatario dell'azione dei diversi attori, gli stessi soggetti della rete non perdono identità e trovano un maggior riconoscimento dei propri sforzi perché inseriti in una proposta di maggior valore, i costi di comunicazione si riducono drasticamente, così come la sua dispersione mentre cresce l'efficacia.

Il Comune, governando la comunicazione della rete e attribuendo visibilità ad altri soggetti, non perde per nulla di riconoscibilità ma anzi acquista maggiore appeal nella proposta e, dunque, illuminando gli attori della rete si riflette e brilla anche di luce d'altri.

Presidiare le politiche con responsabilità dedicate, includere gli attori della rete nell'organizzazione dell'azione collettiva, ripensare i confini dei processi, passare da una logica di efficienza e qualità dell'output a un approccio centrato sugli outcome della città, mobilitare le risorse della comunità, rovesciare la prospettiva della comunicazione: sono rivoluzioni cognitive e comportamentali per le nostre organizzazioni.

## 4. LA QUESTIONE DELLE COMPETENZE

**S**u quali risorse è possibile contare per affrontare questi cambiamenti? Non vi è dubbio che la traiettoria che sta compiendo la leva tecnologica è assolutamente parallela a questa direzione: dal cloud computing, all'interoperabilità dei sistemi, al web 2.0, alla logica integrata europea delle smart cities, la stessa fibra ottica in arrivo. Tutto converge nella direzione di supportare il governo delle reti.

La disponibilità e la condivisione delle informazioni, la cooperazione applicativa, la sinergia tra basi dati, la connessione continua e veloce, i social network, sono risorse concretamente disponibili e ampiamente utilizzate o utilizzabili dalle nostre amministrazioni. Relazione, cooperazione, integrazione tra attori mai come oggi sono facilitati e stimolati dalla disponibilità tecnologica.

Ma è sul piano della disponibilità di competenze professionali che si osservano le principali criticità: siamo capaci?

Siamo capaci di spostare l'asse del ragionamento? Siamo capaci di farlo in corsa e senza compromettere i servizi che comunque dobbiamo erogare con minori risorse a disposizione?

La questione, cioè, non è di fattibilità tecnica, ma piuttosto di percorribilità politica e di capitale umano.



Dobbiamo onestamente domandarci se nelle nostre amministrazioni siano presenti quegli imprenditori istituzionali dotati della "leadership visionaria" necessaria per governare la rete degli attori, condividere valori, concertare le azioni, mobilitare le risorse, guardare alla comunità.

Chi, concretamente, svolge questi compiti? I nostri dirigenti di settore sono all'altezza? I nostri amministratori sono disponibili a cedere parte della propria visibilità e potere personale per illuminare gli altri attori e coinvolgere altri soggetti per migliorare il bene di tutti?

I nostri dirigenti hanno il potere e sono legittimati a rimettere in discussione le configurazioni organizzative consolidate? I comunicatori hanno lo spazio e il potere per comunicare la comunità? I nostri controller sono in grado di leggere la realtà in termini di politiche integrate e di outcome per far discendere da questi la programmazione operativa? I nostri lavoratori hanno voglia di girare per tutti negozi del centro storico e raccogliere il protagonismo degli esercenti per un progetto condiviso di animazione?

Gli stessi attori della rete a loro volta sono disponibili ad uscire da una mera logica contrattuale (di make/buy nel caso di fornitori, o di cliente nel caso dei cittadini o delle imprese) e assumere una prospettiva di partnership rispetto all'interesse generale, pur conservando la diversità dei ruoli e degli interessi individuali?

Insomma è chiaro che governare gli attori della rete è in primo luogo un problema che dipende dalle caratteristiche degli attori stessi.

Probabilmente mancano molte competenze professionali, ma più di tutto sono alcuni modelli cognitivi che vanno affrontati. È cioè, prioritariamente, un problema di competenze organizzative.

Pensiero sistemico, costruire reti di relazione, negoziazione, cooperazione, lavoro di gruppo, orientamento al risultato sono competenze che è possibile valutare, selezionare, apprendere, sviluppare.

È evidente che se queste competenze sono solamente item di una scheda di valutazione non avranno nessuna possibilità di divenire patrimonio dell'organizzazione. Ma se, al contrario, rappresentano la griglia reale e concreta sulla base della quale sono impostate tutte le scelte e le politiche del personale (assunzioni, mobilità, incentivi, formazione), allora forse è possibile fare qualche passo avanti. D'altro canto non va dimenticato che il personale pubblico è particolarmente scolarizzato e dunque, almeno sul piano teorico, con buone potenzialità di sviluppo. Si tratta di investire, anche emotivamente, sui lavoratori per sviluppare un senso di appartenenza fondato sul significato e il valore del lavoro pubblico. Senza una direzione capace di collegare i compiti degli operatori alle sfide delle amministrazioni, l'annosa questione del comportamento burocratico dei funzionari non potrà essere superata. Non è questione di aggiornamento professionale quanto di costruzione cognitiva del senso del lavoro. Se l'ufficio tributi non coglie il valore profondo di tutela dell'equità sociale insito nel lavoro di controllo delle dichiarazioni ISEE, buona parte del potenziale motivazionale si disperde e prevale la noia e la routine del lavoro amministrativo. Per questa ragione è così importante far riflettere il personale sul proprio lavoro e collocare i risultati ottenuti nel contesto del bene comune.

Se l'investimento valoriale sul personale pubblico è così rilevante, è altrettanto evidente che in una società complessa le esperienze professionali, necessarie per governare la rete, difficilmente potranno essere maturate all'interno di sentieri di carriera chiusi entro lo stesso ente o addirittura bloccati nella medesima posizione organizzativa.

Per questa ragione è innegabile che l'inserimento di figure esterne in possesso delle competenze necessarie, maturate nel corso di esperienze plurime in contesti organizzativi differenti, rappresenta certamente una ricchezza sulla quale poter contare e una scelta capace di far fare un salto di qualità fondamentale all'organizzazione nel suo complesso.

Infine, non va tralasciato il valore da attribuire ai processi tesi a formare un terreno comune tra gli attori della rete.

Questa variabile è davvero fondamentale: è impossibile tracciare linee comuni di azione senza una consapevolezza condivisa dei problemi, una sintonia valoriale, un concreto approccio costruttivo ai beni pubblici. Per questa ragione tutte le esperienze di formazione condivisa hanno mostrato il loro valore: se gli operatori sociali del comune, quelli del terzo settore e delle asl possiedono una formazione comune e condividono gli stessi parametri culturali di riferimento, è del tutto evidente che la relazione risulti facilitata e con essa il governo complessivo della rete.

Governare la rete non è però una opzione: è un nuovo modo di governare, è una necessità ed è una emergenza. Se vogliamo che il benessere delle nostre comunità non sia compromesso in modo irrimediabile da questa difficile congiuntura internazionale e da questa permanente conflittualità istituzionale e politica, è necessario agire immediatamente.

La competizione internazionale, la riforma del welfare, la salute dei nostri territori, il patto sociale che ci lega non possono aspettare i tempi indefiniti delle nostre amministrazioni, né gli esiti delle nostre riforme normative.

Attivare e governare la rete si può e, onestamente, si deve.

Occorre essere consapevoli di ciò che significa e delle necessità che comporta, ma l'unica cosa che davvero non possiamo permetterci è avere paura di non essere capaci, e non credere più che le nostre amministrazioni possano cambiare.