

## **Non profit, profit e Pubblica Amministrazione**

---

Un modello di collaborazione  
per il corretto sviluppo socio economico dei territori

*Linee guida*

**Roma 2013**  
**Camera di Commercio di Roma**

## INDICE

PREMESSA	3
1. OBIETTIVI	4
2. OPPORTUNITÀ E BENEFICI	6
3. POSSIBILI TIPOLOGIE DI MODELLO	9
I presupposti per l'applicazione del modello orizzontale	11
4. IL PERCORSO E LE FASI	13
Percorso Operativo	14
5. ATTORI	16
6. OUTPUT: SPERIMENTAZIONE NEL 2012	17

## PREMESSA

Se si pensa alla crescente complessità della vita sociale, ai cambiamenti della società stessa, alla nascita di nuovi bisogni, che non sempre trovano risposta o la trovano in modo “frammentato”, ci si interroga su quale possano essere le soluzioni da adottare e i pragmatici adattamenti: gli ambiti sono molteplici perché molteplici e diversificati sono i bisogni, ma partendo da un campo di azione più ristretto – quello socio-assistenziale - è possibile cominciare ad affrontare i problemi e formulare alcune proposte operative.

Di fronte al Welfare socio assistenziale, che ha avuto una evoluzione organizzativa nella direzione del decentramento, ci si pongono due quesiti fondamentali tra loro interconnessi, quello di individuare un processo/approccio nuovo e quello di sperimentare nuovi modelli organizzativi che, proprio attraverso la valorizzazione delle realtà locali, attivino un circuito virtuoso che favorisca la crescita delle reti territoriali di tutti quei servizi richiesti dalla comunità.

Il capitale di relazioni che si costruisce in una comunità è, infatti, il risultato di rapporti fiduciosi, sulla base di un riconoscimento ed affidamento reciproco tra gli attori sociali ed istituzionali, che deriva dalla storia e da caratteristiche e dinamiche specifiche dei vari territori.

La possibile costituzione e crescita di collaborazioni nelle comunità locali e nel sistema paese, per lo sviluppo di una convivenza positiva in epoca di multiculturalità, rende necessario l'ampliamento di ogni forma di collaborazione con il contributo responsabile di singoli individui e gruppi, al confine tra ciò che lo Stato e la Pubblica Amministrazione deve garantire e ciò che i cittadini possono acquistare e che comunque ha “rilievo pubblico”.

Rispetto alla realtà che stiamo vivendo, e alle criticità che l'attuale assetto crea nei confronti della popolazione che compone le comunità territoriali, il cambiamento auspicabile per soddisfare almeno parte dei loro bisogni “sociali” riguarda sostanzialmente l'individuazione di forme di collaborazione tra le tre forme organizzative che i componenti della società stessa utilizzano per raggiungere i propri obiettivi: le organizzazioni profit, le organizzazioni non profit e la Pubblica Amministrazione.

Ognuna di queste organizzazioni persegue obiettivi diversi, con strumenti diversi e con regole diverse, vi sono, tuttavia, elementi di convergenza verso alcuni interessi comuni che hanno al centro il benessere delle persone che le compongono.

Con questo lavoro la Camera di Commercio di Roma intende fornire un contributo di stimolo alla collaborazione tra attori locali, attraverso la predisposizione di un approccio che traccia l'iter e il processo da seguire per rendere possibile ed

efficace l'ideazione e la realizzazione di progetti per lo sviluppo socio economico delle comunità locali, che accrescono il livello di benessere del territorio.

## 1. OBIETTIVI

Il documento si propone di ricostruire il *framework* concettuale di riferimento per l'attuazione di progetti finalizzati alla erogazione di servizi socio-assistenziali che prevedono la collaborazione tra organizzazioni non profit, profit e della pubblica amministrazione.

Le linee Guida che ne derivano, quale strumento finalizzato a creare le necessarie e più opportune relazioni e sinergie tra i soggetti e gli enti potenzialmente interessati a condividere l'avvio e l'istituzione di progetti di collaborazione, sono destinate a tutti i soggetti che intendano confrontarsi e sperimentare approcci innovativi di programmazione, gestione e valutazione di progetti nel campo socio-assistenziale:

- agli enti della Pubblica Amministrazione, sia con specifiche competenze in tema di programmazione e attuazione di interventi socio-assistenziali, sia con specifiche esigenze dei loro dipendenti;
- alle organizzazioni profit che hanno sensibilità e volontà di fornire soluzioni ai bisogni socio-assistenziali dei propri dipendenti e dei cittadini che compongono la comunità del territorio in cui operano;
- alle organizzazioni non profit che compongono le filiere dell'offerta di servizi socio-assistenziali nelle proprie comunità di riferimento territoriale e che raccolgono le specifiche esigenze delle stesse.

Per la realizzazione delle linee guida si è fatto riferimento ai principali studi ed esperienze maturate nella realizzazione di progetti nel contesto nazionale e locale, tra cui:

### A) nell'area romana

- Campo produttivo della legalità e della solidarietà (Mistica)  
Promotori: Fondazione Parco della Mistica  
Territorio: Comune di Roma
- Campus  
Promotori: Città dei mestieri di Roma, ANIMA, BASF  
Territorio: Comune di Roma
- Marchio di sussidiarietà  
Promotori: Comune di Monterotondo (RM)  
Territorio: Comune di Monterotondo (RM)
- Retis  
Promotori: Roma Capitale  
Territorio: Comune di Roma

**B) nel territorio nazionale**

- Cascina Roccafranca  
Promotori: Comune di Torino ed associazioni aderenti al Tavolo Sociale  
Territorio: Comune di Torino
- Consorzio sviluppo e Legalità  
Promotori: Consorzio Sviluppo e Legalità  
Territorio: Provincia di Palermo
- Distretto rurale dell'economia solidale  
Promotori: Cooperativa A.R.C.A. e Provincia di Pordenone  
Territorio: Provincia di Pordenone
- Il custode socio-sanitario  
Promotori: Comune di Milano, ALER, ASL Milano, Japan Tobacco International,  
Fondazione CARIPLO, Fondazione DON CARLO GNOCCHI  
Territorio: Comune di Milano

## 2. INNOVAZIONE TRA OPPORTUNITÀ E BENEFICI

L'approccio che si propone è una modalità innovativa e sperimentale per la gestione dei processi di progettazione ed erogazione dei servizi socio-assistenziali nei territori dove insistono insiemi di soggetti impegnati a valorizzare le potenzialità delle reti e della loro capacità di risposta ai bisogni delle comunità.

Innovazione che nasce dalla osservazione di casi concreti e dalle analisi critiche di chi opera quotidianamente e sente il bisogno di migliorare i progetti, i servizi e soprattutto gli output. Innovazione che si connota per lo spirito con il quale "operare" e che mette al centro le persone. Quello spirito che ha i connotati del volontarismo – nel senso di volontà e non di volontariato – e che, se condiviso e diffuso, è capace di trasformare in virtuosi e, non di chiusura, i comportamenti delle persone che operano nelle organizzazioni, affinché vi siano concreti benefici per le persone che costituiscono le comunità di riferimento. Non si tratta di innovazione "radicale" nel senso più estremo del termine, nemmeno di "invenzione", ma di ricombinare gli strumenti, le attività e le modalità che già esistono per modificare la cultura e, appunto, l'approccio per il conseguimento del benessere comune.

E' uno strumento di "attuazione dal basso" dell'offerta di servizi, che consente agli attori promotori di intervenire in chiave negoziata e di possibile coalizione, con modalità più profonde e pervasive di quelle del "processo decisionale inclusivo" e più vicino al principio di sussidiarietà orizzontale previsto nella Costituzione, ovvero seguendo l'impostazione di una rilevante letteratura scientifica, in particolare quella di Mayntz e di Rodhes (vedi Bibliografia pag. 17). La prima indica (e seppure si riferisca ad ambiti più generali, può utilmente essere trasposta sui livelli progettuali di questo tipo) a proposito del problema della governabilità, che, se da un lato alcuni settori della società hanno fatto resistenza alle limitazioni e imposizioni delle regole e norme definite dallo Stato, dall'altro alcuni **gruppi di campi di politica** e attori, hanno mostrato la capacità di agire in modo organizzato, di mettere a punto meccanismi di integrazione orizzontale per risolvere problemi di governo. La seconda, di Rodhes, fornisce importanti spunti emersi dall'analisi delle reti di politiche, definendo la governance in termini di "autoorganizzazione di reti interorganizzative", dotate delle seguenti caratteristiche:

- 1) interdipendenza tra organizzazioni
- 2) interazione continua tra membri della rete
- 3) interazioni limitate al gioco tra i membri della rete, motivate dall'esigenza di scambiarsi risorse e negoziare propositi condivisi

4) un significativo grado di autonomia nei confronti dello Stato: le reti sono capaci di autoorganizzazione.

E' un approccio che sposa quello della Responsabilità Sociale Territoriale, che richiede la costruzione di un network sociale, nel quale tutti gli stakeholders sono attori-protagonisti e l'avvio di un processo partecipato, da mantenere lungo l'intero arco di vita del progetto, dove la pluralità degli attori decide quali siano gli obiettivi e con quali azioni essi siano raggiungibili. Processo di avvio nel quale deve avvenire l'individuazione di un sfondo valoriale comune (convergenza di tutti gli attori su principi e scopi condivisi) e nel quale è necessario che vi sia:

- trasparenza degli interessi come pre-condizione necessaria;
- metodo partecipativo;
- costante attività di governo delle relazioni per favorire la massima adesione.

A questo proposito ci si ispira al **modello simmetrico-bidirezionale di Grunig**, nel quale il governo delle relazioni dà grande importanza all'ascolto, alla ricerca sociale, all'attenta analisi di soggetti coinvolti, alle relazioni e alla costruzione di un dialogo. Le organizzazioni ascoltano le aspettative e comprendono gli obiettivi degli altri partner e degli stakeholder/pubblici influenti prima di definire i propri, al fine di ridurre al minimo i costi dell'eventuale conflitto e della negoziazione. Il valore delle relazioni, la reciprocità e la pariteticità dei soggetti, portano alla creazione del capitale relazionale che si basa sulla fiducia.

È una risposta alla "crisi del modello di offerta con integrazione verticale fra finanziamento e produzione" evidenziato da recenti studi (Bosi, Guerra, Silvestri).

E', inoltre, uno strumento di organizzazione razionale dell'allocazione delle risorse e di coordinamento degli attori sul territorio, attraverso l'organizzazione del potenziale endogeno del territorio all'interno di un quadro sistemico e la raccolta di quote finanziarie adeguate al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno di un'idea progettuale.

Perché il modello di collaborazione si possa attuare con successo deve presentare dei benefici e costituire un'opportunità per il territorio in cui si va a realizzare; a tal proposito gli impatti che esso può produrre possono essere distinti in:

- ✓ **benefici quantitativi**, per la sua capacità di facilitare l'attrazione di risorse economiche locali, sia pubbliche che private, destinate a sostenere e qualificare i processi di un'offerta di servizi socio-assistenziali coerente rispetto ai bisogni della comunità e integrata con i processi di Sviluppo Locale in atto nel territorio di riferimento;
- ✓ **benefici qualitativi**, per la sua capacità di conseguire una migliore allocazione delle risorse, una più efficace integrazione di progetti e azioni, di

migliorare standard di qualità, di focalizzare l'attenzione su bisogni inespressi, di diffondere logiche di comportamento di tipo cooperativo.

### 3. POSSIBILI TIPOLOGIE DI MODELLO

A seconda della strategia che è alla base della collaborazione tra i soggetti, soprattutto in considerazione dei caratteri attuativi (comprese le normative) e delle specificità/criticità socio-economiche dello “sviluppo dal basso” del territorio di riferimento, si possono distinguere due macro tipologie:

#### A) approccio tradizionale di tipo **verticale o di responsabilità divisa**

- è quello più diffuso e normalmente attuato, che risponde a strategie di collaborazione tipiche del rapporto cliente-fornitore, nelle quali si ha un soggetto che ha ideato un progetto e dispone di risorse economiche per finanziare un altro soggetto attuatore, dove le responsabilità degli esiti del progetto di fronte alla comunità sono in capo al soggetto finanziatore, mentre le responsabilità della corretta esecuzione operativa sono in capo al soggetto attuatore. Questa tipologia di modello è più aderente alle ipotesi in cui siano previsti interventi all'interno della programmazione degli enti pubblici competenti e/o che non prevedano una partecipazione anche finanziaria di organizzazioni private;

#### B) approccio innovativo di tipo **orizzontale o di responsabilità condivisa**

- si basa su strategie di collaborazione nelle quali è fondamentale la condizione di pariteticità tra gli attori, la responsabilità di fronte alla comunità è condivisa/solidale sull'intero progetto e singola solo per le parti di specifica competenza di una organizzazione (secondo la ripartizione di attività previste nel progetto). Questa tipologia di modello è più aderente alle ipotesi in cui il progetto che si intende realizzare risponde all'esigenza di soddisfare fabbisogni specifici del territorio o della singola comunità per i quali:
  - siano inseriti interventi all'interno della programmazione degli enti pubblici competenti che prevedano una partecipazione anche finanziaria di organizzazioni private;
  - vi siano iniziative di interesse generale, proposte sia da organizzazioni private che pubbliche, con reti consolidate e di successo, con elevato impatto sociale;

- sia stata già realizzata una sperimentazione ritenuta buona pratica replicabile, seppure con i necessari adattamenti, sia allo stesso contesto (criterio di continuità) sia in altri contesti (criterio di *mainstreaming*).

L'**approccio orizzontale** è quello che qui si propone come rispondente alle necessità definite in premessa di innovare il processo e l'organizzazione nella direzione della efficacia e responsabilizzazione degli interventi a favore delle comunità.

## I presupposti per l'applicazione dell'approccio orizzontale

Il presupposto ideale per l'applicazione dell'approccio orizzontale di collaborazione tra organizzazioni non profit, profit e Pubblica Amministrazione è costituito dalla possibilità di innestarsi nel quadro delle iniziative di sviluppo locale, con il fine di realizzare in concreto le politiche di welfare a favore dei cittadini, in modo che queste siano correlate agli altri interventi che si stanno realizzando nel territorio.

Esso si esprime al meglio in un contesto operativo caratterizzato da una forte volontà da parte dei promotori di realizzare la propria iniziativa con un approccio partenariale e integrato, che veda come attuatrici organizzazioni di Terzo settore presenti nel territorio, imprese ed enti locali.

In questo caso si richiede come pre-condizione l'esistenza di soggetti appartenenti alle tre categorie suddette e la presenza di fattori determinanti per la fattibilità, ovvero per la concomitanza tra iniziative di servizi socio-assistenziali e iniziative di sviluppo locale già in corso, in termini di procedure, tempi e risorse finanziarie disponibili.

La presenza di programmi di sviluppo locale già avviati, infatti, ha il pregio di facilitare i meccanismi amministrativi, finanziari e procedurali necessari per l'attuazione dei progetti e di fornire un capitale di relazioni, reti e prassi concertative e partenariali già consolidate.

In sintesi, tra le condizioni auspicabili per la sostenibilità e la fattibilità di progetti, secondo l'approccio orizzontale, si possono identificare i seguenti fattori di riferimento la cui presenza e intensità, all'interno di un progetto, possono determinare il successo o meno dello stesso:

- A. **Programmi di sviluppo locale:** nei quali innestarsi con uno o più progetti che contribuiscono a raggiungere obiettivi di interesse generale per le comunità;
- B. **Analisi dei bisogni:** che definiscano le reali esigenze socio-assistenziali da soddisfare attraverso il dialogo e la conoscenza dei soggetti;
- C. **Responsabilità condivisa:** una coalizione forte di operatori istituzionali, economici e sociali che condivida in solido successi e insuccessi e che preveda la fase di rendicontazione (sociale) del proprio operato in modo trasparente, ai diversi portatori di interesse e alla comunità, delle risorse utilizzate e dei risultati ottenuti;

- D. **Relazioni tra soggetti:** la presenza di una filiera, auspicabilmente (ma non necessariamente) già integrata, di offerta di servizi socio-assistenziali (dimensione quali-quantitativa e localizzazione di strutture di offerta di diversa natura), da valorizzare e consolidare in tutte le fasi del progetto;
- E. **Governance partecipata:** una cultura territoriale della concertazione e della negoziazione che assicuri la condivisione continua delle decisioni e la gestione dell'intero progetto con un processo partecipato, nel quale sia concreta la ricerca e lo scambio continuo di informazioni, la ricerca di modalità relazionali per la risoluzione di conflitti, la costruzione di relazioni trasparenti ed efficaci, l'adozione di processi partecipativi democratici ed efficienti, l'ascolto delle comunità e degli attori, il rafforzamento della fiducia reciproca;
- F. **Leadership dei promotori:** la presenza di una leadership locale e di competenze relazionali e organizzative per la realizzazione di processi negoziali;
- G. **Ruolo attivo dei partner:** che sia sostanziale oltre che formale, ovvero disponibilità di risorse di ogni genere (umane, finanziarie, know-how/contenuti), da mettere a disposizione del progetto e che favoriscano l'attrazione di ulteriori risorse a sostegno dell'iniziativa.
- H. **Varie ed eventuali:** Concentrarsi sulle conseguenze che si possono prevedere , piuttosto che sul puro calcolo probabilistico che un evento accada, adottando comportamenti flessibili perché il progetto possa essere effettivamente realizzato.

#### 4. IL PERCORSO E LE FASI

Il percorso operativo per l'attuazione di un progetto secondo il modello orizzontale di collaborazione prevede normalmente quattro fasi principali:

1. studi e analisi
2. animazione di tipo coalizionale
3. progettazione
4. attuazione

Di seguito (*cf.* tab.1), si è data una possibile rappresentazione del percorso operativo, suggerendo per ciascuna delle sue fasi, le possibili attività in cui si articola e prevedendo per ciascuna attività:

- ✓ output
- ✓ soggetto responsabile
- ✓ soggetti coinvolti

Le attività individuate per ciascuna fase possono essere considerate attività tipiche, ancorché, non esaustive ed al tempo stesso non sempre indispensabili.

## Percorso Operativo

FASE	ATTIVITA'	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
<b>STUDI ED ANALISI</b>	Analisi dei fabbisogni socio-assistenziali del territorio	Ricerca sui fabbisogni socio-assistenziali del territorio	Promotore del progetto	Organizzazioni di Terzo settore; Imprese; Cittadini
	Analisi delle iniziative/interventi di sviluppo locale e programmazione negoziata in corso	Ricerca sulle iniziative/interventi di sviluppo locale e programmazione negoziata in corso	Promotore del progetto	EE.LL.
	Analisi dell'offerta di servizi socio-assistenziali	Ricerca sull'offerta di servizi socio-assistenziali	Promotore del progetto	EE.LL.; Organizzazioni di Terzo settore

FASE	ATTIVITA'	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
<b>ANIMAZIONE DI TIPO COALIZIONALE</b>	Predisposizione di strutture/ sistemi/strumenti /azioni per l'attivazione ed il funzionamento del partenariato	Modello organizzativo  Modalità di concertazione	Promotore del progetto	
	Azioni di stimolo/ sollecitazione nei riguardi dei soggetti catalizzatori/protagonisti/promotori dei processi di sviluppo locale	Iniziative di promozione e sensibilizzazione	Promotore del progetto	EE.LL.; Imprese; Organizzazioni di Terzo settore; Finanziatori Privati.
	Definizione della strategia e obiettivi del progetto nell'ambito dell'iniziativa di sviluppo locale	Ipotesi di programma di azione	Promotore del progetto	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)
	Sottoscrizione di accordi/protocolli per l'avvio del progetto	Protocollo d'intesa per la realizzazione del progetto	Promotore del progetto	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)

FASE	ATTIVITA'	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
PROGETTAZIONE	Raccolta di manifestazioni di interesse da parte degli operatori ad azioni/interventi socio-assistenziali	Dispositivi per la raccolta di manifestazioni d'interesse; Proposte tecniche per il progetto operativo	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Soggetti che abbiano manifestato interesse agli interventi previsti nel progetto
	Progettazione operativa sulla base delle proposte progettuali ritenute idonee in base alle strategie/priorità	Progetto esecutivo	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	

FASE	ATTIVITA'	OUTPUT	SOGGETTO RESPONSABILE	SOGGETTI COINVOLTI
ATTUAZIONE	Attuazione delle azioni	Erogazione servizi socio-assistenziali	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Cittadini
	Strutturazione del sistema di analisi, monitoraggio e valutazione degli interventi	Cruscotto di monitoraggio; Strumenti per il monitoraggio	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)  Cittadini
	Analisi e valutazione degli interventi	Report	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	
	Presentazione dei risultati	Evento/ Pubblicazione risultati	Soggetti che aderiscono al progetto (partenariato)	Cittadini

## 5. ATTORI

Alla realizzazione di un progetto con il modello di collaborazione orizzontale concorrono diversi attori:

- **I PROMOTORI**
- **IL PARTENARIATO**

**Il promotore** è il soggetto che attiva e gestisce il processo di realizzazione del modello orizzontale ed è responsabile del conseguimento dei relativi risultati.

Può essere uno dei soggetti attivi per lo sviluppo socio-economico del territorio (ente locale, organizzazione non profit, organizzazione profit); svolge una funzione di progettazione preliminare, stimolo e aggregazione di altri soggetti sull'intero processo.

**Il partenariato** è il gruppo di soggetti che, attraverso l'attenta lettura dei bisogni del territorio, definisce strategie, obiettivi, priorità, risorse e azioni, assicura, inoltre, l'attuazione di quanto prefissato nel progetto, nel rispetto degli impegni assunti dai diversi soggetti che lo compongono. Svolge una funzione di gestione dei processi di concertazione finalizzati alla definizione, attuazione e valutazione del progetto.

Per produrre risultati necessita di:

- ✓ Soggetti autorevoli e portatori di interessi collettivi;
- ✓ Un governo forte ed autorevole del processo negoziale;
- ✓ Regole e modalità del confronto e della decisione.

Il partenariato è costituito sulla base della libera adesione dei soggetti interessati a partecipare alle attività di avvio e attuazione del progetto secondo il modello orizzontale.

I singoli attori del partenariato rispondono ad impegni assunti esclusivamente sulla base della propria volontà/disponibilità a partecipare al processo e al patto e godono di pari dignità e pari diritti.

### **Lo strumento**

È possibile che successivamente alla formazione del partenariato si verifichi l'opportunità di utilizzare uno "strumento" di gestione del processo che risponda alla necessità di consolidare l'approccio. In termini operativi questo strumento può essere individuato in una delle forme organizzative tra quelle che la normativa prevede, come ad esempio la Fondazione.

## 6. OUTPUT: SPERIMENTAZIONE NEL 2012

La sperimentazione del modello di collaborazione orizzontale può essere avviata nel 2012 dalla Camera di Commercio di Roma, sia direttamente come promotrice di specifiche iniziative, sia indirettamente come promotrice dell'utilizzo dello stesso da parte di altri soggetti.

Nella prima ipotesi, quella delle iniziative da promuovere direttamente, si può configurare un inizio del processo in cui :

- **Il promotore** sia la Camera di Commercio di Roma che propone ai potenziali partner un protocollo d'intesa per la realizzazione di progetti nel campo socio-assistenziale, individuando e condividendo i campi di azione;
- **Il partenariato** può essere costituito, in prima battuta, da soggetti istituzionali (la Provincia e il Comune di Roma) e successivamente da soggetti profit (imprese da individuare) e da organismi di Terzo settore (da individuare). La creazione del partenariato potrà avvenire con un protocollo d'intesa al quale inizialmente potrebbero aderire la Camera di Commercio, la Provincia di Roma ed il Comune di Roma.

17

Nella seconda ipotesi, quella della promozione dell'utilizzo del modello si prevede di:

- **diffondere** il modello orizzontale, tramite l'Osservatorio sul non profit, con una campagna di sensibilizzazione da parte della Camera di Commercio che descriva il modello e la griglia di autovalutazione per i "progettisti";
- **accompagnare** i soggetti che hanno progetti in corso a rimodulare gli aspetti che, rispetto al modello, possono essere migliorati.

## Bibliografia

Bobbio L. a cura di (2004), **A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi**, Rubbettino, Roma

Bosi B, Guerra M. C., Silvestri P. (2008), **Coerenza dei modelli di regolamentazione dei servizi socio-sanitari nell'esperienza della 328/00 e delle riforme costituzionali**, Materiali di discussione, Università di Modena e Reggio Emilia Dipartimento di Economia Politica e CAPP (Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche), Modena

Bruni L. (2011), *La leggerezza del ferro. Una introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movente Ideale*, con A. Smerilli, Vita e Pensiero, Milano, 2011

Cipollini C. (2011), **La mano complessa. Condivisione e collaborazione per le gestione dello sviluppo dei territori**, Edizioni ETS, Sesto Fiorentino

Gibelli M.C. (1999), **Dal modello gerarchico alla governance: nuovi approcci alla pianificazione e gestione delle aree metropolitane**, in Camagni R., Lombardo S. (a cura di): *La città metropolitana: strategie per il governo e la pianificazione*. Alinea, Firenze.

Gelli F. (2001), **Condizioni della partecipazione nelle politiche del locale**, Paper per il Convegno annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Siena

Mayntz R. (1993), **Modernization and the Logic of Interorganizational Networks**. In: John Child, Michel Crozier, Renate Mayntz et al. (Hrsg.) *Societal Change Between Market and Organization*. Aldershot, GB: Avebury, 3-18, 1993

Regione Emilia Romagna 2009), **Partecipare e decidere. Insieme è meglio**, Collana i Quaderni della partecipazione

Rhodes, R. (1997), **Modern governance**, London, Macmillan

Porter M., Kramer M. (2011), **Creare valore condiviso**, in *Harvard Business Review Italia*, 1-2, gennaio-febbraio

Taylor M. (2005), **Il momento della complessità. L'emergere di una cultura a rete**, Codice, Torino