

Processi di governance per nuove forme di governo territoriale

Michela Luzi

Ricercatore in Sociologia dei processi economici e del lavoro
Unicusano Roma

Riassunto

Nella società contemporanea il territorio può essere inteso come rete, all'interno della quale si instaurano relazioni tra i vari soggetti nell'ottica della realizzazione di programmazioni di sviluppo condivise che si attuano con l'applicazione della governance dei territori. Con l'attuazione di un efficiente sistema di governance l'attore pubblico rinuncia a prescrivere e a decidere per via gerarchica e introduce un nuovo stile di policy basato sul dialogo che anticipa la decisione.

Parole chiave: governance, sviluppo del territorio, capitale sociale

Abstract. *Process of Governance for New Forms of Local Government*

In contemporary society, the territory can be understood as a network by which relationships between various subjects are possible in order to achieve shared programmes of development implemented by the governance between territories. Implementing an efficient system of governance, the public actor can give up to prescribe and authoritatively decide and it introduces a new style of policy based on the dialogue that anticipates the decision.

Keywords: governance, territorial development, social capital

1. Dal governo alla governance

Negli ultimi anni è cresciuto molto l'interesse per i modelli regionali e locali di governance, grazie all'importanza che hanno acquisito gli assetti istituzionali locali. Un fenomeno determinato dal processo di globalizzazione e dai «conseguenti mutamenti organizzativi che hanno «ancorato» le imprese ai contesti istituzionali locali, e in parte ai processi di riorganizzazione istituzionale che hanno rafforzato i margini di manovra dei livelli decentrati di regolazione, promuovendo la crescita di quella che alcuni hanno definito *territorial regime competition*» (Burroni, 2005, p. 133). Gli strumenti tradizionali di regolazione, infatti, non sono più sufficienti per raggiungere l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile e competitivo del territorio di riferimento (De Pascali, 2008). In questo contesto, è necessario implementare un'azione di governo locale, che proceda per aggregazione di soggetti istituzionali (Martinelli, 2012). In pratica, negli ultimi anni, si sono diffusi, sia in Italia che negli altri paesi europei, dei modelli di *policy-making*, che, da un lato, mirano a

riorganizzare il rapporto tra politiche nazionali e politiche locali, attraverso la realizzazione di assetti istituzionali multilivello di tipo innovativo tra stato, enti regionali, governi locali, e, dall'altro, puntano a realizzare gli obiettivi prefissati tramite i modelli di regolazione basati sulla *partnership* tra soggetti pubblici e privati (Mayntz, 1999, p. 3). Le sinergie tra organizzazioni pubbliche e private, che permettono il funzionamento della nostra società

sono sempre più interconnesse tra di loro e danno vita a processi e ad output (di beni e servizi) caratterizzati da un livello di complessità crescente. Per questa ragione, il "buono" o il "cattivo" funzionamento delle organizzazioni con le quali entriamo in contatto tutti i giorni, derivante da azioni e comportamenti (individuali, organizzativi e istituzionali) più o meno strategicamente orientati, sia a livello locale che a quello globale, influisce enormemente sulla nostra capacità di raggiungere gli obiettivi previsti (lavorativi, personali o familiari), ma anche sulla qualità della vita complessiva della comunità nella quale viviamo (Cocozza, 2014, p. 7).

Diventa, pertanto, fondamentale l'individuazione di ambiti territoriali adeguati agli obiettivi che si vogliono raggiungere, visto che il territorio stesso non si limita più ad essere esclusivamente uno spazio fisico, ma è un'entità dinamica, dalle molteplici sfaccettature, che progredisce nel tempo. Il territorio non è più solo spazio fisico, ma diventa un'entità dinamica, che progredisce nel tempo. In questo senso, si può parlare di patrimonio territoriale, costituito da quel complesso di valori culturali, economici e sociali che sono l'eredità del passato e che determinano la sua identità (Ferrari, 2011). Un territorio da intendersi come *milieu*, con potenzialità di sviluppo, che, per realizzarsi concretamente, devono essere riconosciute e valorizzate. «Le *milieu* è il territorio qualificato biologicamente, storicamente e culturalmente. In *milieu* c'è *le territoire* ma anche la vita, la storia, la cultura; e di conseguenza *milieu* e *territoire* non sono dei concetti, per così dire, interscambiabili: in rapporto al *milieu*, *le territoire* è la materia grezza, mentre *le milieu* è *le territoire* come la natura e l'uomo l'hanno organizzato in funzione della vita» (Assunto, 2003, p. 43).

Il territorio rappresenta una rete, all'interno della quale si instaurano relazioni tra i vari soggetti, nell'ottica della realizzazione di programmazioni di sviluppo condivise che si

attuano con l'applicazione della governance dei territori (Pompili, 2010, p. 170). Non esiste un unico ambito territoriale ottimale, cui riferire le politiche di sviluppo locale, ma c'è una gamma vasta di opzioni complesse ed articolate, che inducono gli enti locali ad acquisire una più raffinata capacità di analisi territoriale e a costruire partenariati differenziati a seconda degli obiettivi che si intendono raggiungere. Gli enti locali, sulla scia delle nuove dinamiche in atto, devono assumere il ruolo di protagonisti nella realizzazione di *network* differentemente articolati a seconda delle esigenze e degli obiettivi che si pongono (Bolocan Goldstein, 2004).

Tuttavia, per rispondere in maniera adeguata alla domanda di governo locale non basta promuovere la costituzione di nuove istituzioni finalizzate alla creazione di un ulteriore livello di government locale in aggiunta a quelli esistenti, ma devono essere messi in campo strumenti di regolazione volti a favorire il decentramento delle politiche per la promozione dello sviluppo, che aumentino i margini di azione e di responsabilità degli attori locali. Si tratta, in buona sostanza, di dare vita a delle forme di "governance territoriale", che sappiano rendere il contesto di riferimento ottimale per investimenti ed opportunità di crescita (Calise, 2000).

2. Sistemi e modelli di governance

Un sistema efficace di governance ipotizza il superamento di una visione statica, enfatizzando una crescente attenzione verso molteplicità di azioni e relazioni fra soggetti, che possano consentire di superare gli ostacoli che rallentano l'ideazione e l'attuazione di strategie di valorizzazione e di sviluppo (Migliori, 2013). Non è un obiettivo facile, dato che le pubbliche amministrazioni assolvono a una funzione istituzionale, a garanzia dei diritti dei cittadini e forniscono servizi direttamente alla collettività, secondo un processo fortemente gerarchizzato e burocratizzato. «In queste organizzazioni [...] spesso la logica gerarchica e burocratica tende ad assumere un ruolo prevalente nelle politiche che determinano l'articolazione delle strutture, la distribuzione dei compiti e l'allocazione delle

risorse, così come nella cultura organizzativa e nei comportamenti professionali degli impiegati e dei dirigenti pubblici. Non mancano, però, casi di amministrazioni pubbliche impegnate nella realizzazione di progetti organizzativi innovativi» (Cocozza, 2014, p. 27).

Il soggetto pubblico, per attuare un giusto processo di governance, dovrebbe impegnarsi nella promozione e nella formazione di reti, rimuovendo eventuali ostacoli, favorendo connessioni e relazioni fra soggetti (Butera, 1990, p. 223) e agendo in qualità di *network manager* (Governa, 2004). Ciò non significa che i singoli livelli istituzionali debbano vedere sminuita la propria importanza e la propria centralità. Anzi, fra gli attori che partecipano ai processi decisionali, il soggetto pubblico deve continuare a ricoprire un ruolo determinante e centrale. «Sia per quanto riguarda un ruolo di coordinamento che per quanto riguarda la partecipazione diretta alla produzione di beni locali per la competitività, il ruolo dei governi locali non sembra affatto confermare le ipotesi di “indebolimento” portate avanti dagli autori vicino alla retorica della *governance without government*» (Burroni, 2005, p. 159). Sia nelle città più grandi che in quelle più piccole, il ruolo del governo locale è ancora centrale, ma in maniera diversa rispetto al passato. Infatti, mentre negli anni Settanta ed Ottanta del secolo scorso la funzione degli enti locali era fondata su una regolazione autoritativa, che identificava dall’alto strategie e percorsi di sviluppo, senza condividere tale identificazione e la successiva realizzazione con altri attori locali, oggi il ruolo del governo locale è funzionale alla mobilitazione e al coordinamento delle risorse, promuovendo la partecipazione alla definizione e alla realizzazione di politiche per la competitività.

Con la governance l’attore pubblico rinuncia a prescrivere e a decidere per via gerarchica e introduce un nuovo stile di policy basato sul dialogo che anticipa la decisione (Chiappinelli *et al.*, 2010).

Si verifica, quindi, un passaggio dal governo alla governance, dove quest’ultima prevale perché viene ridefinita come “governo senza forza”. Non nel senso che debba essere governo debole, ma nel senso che i netti confini in cui operano le organizzazioni sono costantemente rinegoziati (Perulli, 2000, p. 135). Gli stessi confini territoriali sono costantemente rinegoziati, nella continua devoluzione verso l’alto e verso il basso tra livelli di governance locale, regionale, nazionale ed europea (Manfredi, 2013). Vengono ridefiniti

anche i confini tra pubblico e privato, per la scarsa trasparenza della sfera pubblica e la pervasiva presenza degli interessi privati organizzati in ogni sfera della decisione pubblica ed i confini tra pubblico e pubblico per la complessità raggiunta dai contesti entro i quali le amministrazioni sono chiamate a operare (Palumbo, 2011). In questo senso, i modelli operativi offerti dalla governance forniscono delle risposte efficaci, che si pongono in alternativa rispetto a forme più tradizionali, individuabili, in linea generale, nel meccanismo di mercato, da un lato, e nel meccanismo gerarchico, basato sull'imposizione agli agenti di comportamenti determinati da qualche forma di autorità, dall'altro (Belligni, 2004).

Le due forme estreme *mercato e gerarchia* sono le due forme che storicamente hanno fortemente condizionato le modalità di fare impresa dalla rivoluzione industriale ad oggi: il *mercato* è stata la forma vincente del capitalismo industriale dell'Ottocento per la sua funzione dissolvente rispetto alle reti precedenti (rapporti corporativi tradizionali, mercati locali) e per la nascita della modernità industriale; la *gerarchia* è stata la principale caratteristica della grande organizzazione fordista, nel corso del secolo scorso, che ha poi gradualmente sostituito il mercato in un'area sempre più vasta di attività sottoposte al controllo della grande impresa sia essa pubblica che privata. Questo tipo di organizzazione ha così ampliato nel corso degli anni il suo potere regolatore subentrando al mercato all'interno delle singole *corporation*, che sono diventate sempre più grandi, e nei rapporti tra grandi organizzazioni, interessate alla stabilità più che al conflitto reciproco. Mercato e gerarchia hanno dimostrato successivamente tutti i loro limiti, non bastando più per governare una economia sempre più complessa e articolata (Tunisini *et al.*, 2013, p. 19).

La dicotomia tra gerarchia e mercato viene scavalcata da una gamma di modalità di coordinamento che può essere chiamata relazionale o meglio ancora interattiva, in quanto l'organizzazione si realizza attraverso una connessione tra gli elementi del sistema (Kooiman, 1993), che può essere definita reticolare o, con termine inglese, *network coordination* (Fadda, 2003, p. 5). La forma di coordinamento reticolare si esprime attraverso azioni collettive strutturate, negoziate e gestite in maniera interattiva a diversi livelli istituzionali o attraverso comportamenti proceduralmente indipendenti, che vengono modellati su *patterns* relazionali che rispondono a requisiti di conformità, a regole sociali nei confronti delle quali gli attori sviluppano una *extended accountability* sia nella dimensione orizzontale che in quella verticale, fino alla creazione di una fitta rete di

relazioni e comunicazioni sociali interattive, che possono essere intese a tutti gli effetti come una *social communication network* (Bevir, 2009, p. 57).

Queste novità hanno reso necessaria l'implementazione di nuove strategie di sviluppo flessibili, che siano in grado di garantire e rafforzare la competitività del territorio in un ambiente economico sempre più globale. La finalità principale consiste nel fare della governance partecipata e comunicativa, frutto dell'esaltazione della sussidiarietà orizzontale e verticale, il modello naturale di sviluppo delle comunità locali (Palumbo e Vaccaro, 2007). Per poter attuare un percorso di pianificazione e controllo strategico è necessario delineare un progetto di sviluppo fattibile e credibile e un progetto territoriale, incentrato sull'organicità e sulla pianificazione strategica (Bianchi, 2009, p. 259). È, pertanto, fondamentale che le tecniche di sviluppo siano costruite sulla base di esigenze reali e sulle peculiarità locali, al fine di rendere competitivo il territorio, in virtù delle proprie potenzialità (Bentivogli *et al.*, 2013, p. 48).

L'individuazione dei soggetti coinvolti comporta due problemi di grande rilievo per la governance. Il primo, si riferisce alle strutture istituzionali, attraverso le quali coordinamento verticale ed orizzontale si può materializzare; il secondo, invece, è inerente al differente peso che deve essere attribuito ai vari soggetti nei processi partecipativi (Hoffman, 2006, p. 138). Relativamente al primo aspetto, l'efficacia delle politiche di governance necessita di un abbandono delle istituzioni formali non coerenti con l'evoluzione e la loro sostituzione con nuove ed appropriate istituzioni formali. «Questo processo di trasformazione istituzionale non può non avvenire che attraverso una convergenza tra dinamiche informali attivate da un mutamento degli atteggiamenti mentali e delle interazioni di fatto da un lato, e attività di *institutional design*» (Fadda, 2003, p. 82). Per quanto riguarda il secondo problema, è fondamentale distinguere tra soggetti che hanno una responsabilità politica e soggetti che invece ne sono privi. Infatti, nella governance tutti i soggetti vengono comunque coinvolti, ma una mancata distinzione di ruoli e di pesi nei processi partecipativi può ostacolare il raggiungimento del consenso, determinando scelte sbilanciate che potrebbero andare a penalizzare l'effettiva rappresentanza. Proprio per

questo è opportuno che si attui una governance interattiva, fondata su un network di cooperazione e finalizzata al raggiungimento di obiettivi condivisi (Sabel, 2013, p. 58).

Nella governance interattiva, i soggetti coinvolti debbono essere capaci di coordinare le proprie strategie di intervento e di condividere la conoscenza necessaria per progettare azioni di sviluppo: «partecipazione, monitoraggio e valutazione, integrazione delle politiche, confronto e condivisione di strumenti e pratiche di innovazione sono gli elementi chiave del nuovo processo decisionale. La presenza di una leadership forte, che sappia imporre il rispetto dei criteri indicati, risulta condizione essenziale per la sopravvivenza di una “governance interattiva”» (Botta, 2008, p. 57).

Per far sì che la rete di coordinamento interattivo non continui a produrre esternalità positive, è necessario il raggiungimento di un equilibrio sia statico che dinamico, mobile ed evolutivo, attraverso il quale venga garantito un appropriato adeguamento della rete in presenza di cambiamenti di scenario. In questa ottica, è necessario sperimentare sempre nuovi percorsi e nuove forme di governance tra i diversi attori coinvolti nel processo di sviluppo (Ongaro *et al.*, 2011, p. 50).

I meccanismi di governance possono essere di differenti tipologie, secondo la configurazione che emerge dall'incontro tra attori che massimizzano la loro utilità e l'insieme delle regole che vengono stabilite tra i soggetti coinvolti. Per capire le recenti trasformazioni che stanno interessando le realtà locali, è stata introdotta una ulteriore definizione di governance, la *governance caleidoscopica*, che si riferisce «a quei casi di governance leggera nei quali gli assetti raggiunti sono instabili e tendono continuamente a cambiare pur mantenendo i medesimi elementi costitutivi, ovvero nei quali le interazioni si hanno più o meno sempre tra gli stessi attori ma secondo modelli organizzativi che cambiano continuamente» (Burroni *et al.*, 2005, p. 430).

Un'altra tipologia di governance è invece quella la *governance organizzata*, attuata quando si sostituisce l'attività di soggetti privati con rilevanza pubblica alle tradizionali funzioni dei soggetti politici (Andersen e Burns, 1996, p. 243). «Si potrebbe affermare che “la società governa se stessa” e, quindi, che il potere politico unitario si scinde in una molteplicità crescente di forme ed espressioni riferibili a quei settori sociali fondamentali sia

per la loro funzione che per la percezione che ne hanno gli individui» (Mongardini, 2000, p. 93).

Il ruolo strategico dei sistemi e dei livelli regionali e locali nell'implementazione di nuove politiche di sviluppo del territorio fa emergere un sistema di governance policentrico, nel quale interagiscono, con pari dignità, gli attori locali, regionali, nazionali ed europei (De Luigi *et al.*, 2010).

Le varie interpretazioni fornite del concetto di governance mostrano che il processo è entrato nel lessico e nel dibattito politico, pur mancando di una definizione univoca e venendo utilizzato con sfumature diverse e distinte (Iannone, 2005). La stessa Commissione europea ha posto l'idea di governance al centro delle nuove politiche comunitarie di integrazione dedicandole un Libro Bianco, da cui sono scaturite le conseguenti politiche attuative.

L'idea che costituisce la stella polare dell'azione disegnata nel Libro bianco, il concetto attorno al quale viene costruito il progetto politico della Commissione, è la *governance*, come architettura e pratica del governo della società fatto da una trama fitta di relazioni tra istituzioni pubbliche e private, tra funzioni giuridiche rappresentative e interessi sociali, che secondo la lettura di alcuni teorici sarebbe prefigurata e in parte sperimentata dall'esperienza della Comunità Europea. Per comprendere il significato che questo discorso istituzionale *governance* ha basta richiamare la definizione data in nota del Libro Bianco: Il concetto di *governance* designa le norme, i processi e i comportamenti che influiscono sul modo in cui le competenze sono esercitate a livello europeo, soprattutto con riferimento ai principi di apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia e coerenza (Messina, 2012, p. 212).

3. La governance locale

Quando si usa l'espressione "governo del territorio", si fa riferimento a un'azione politica in grado di esercitare un'effettiva e consapevole influenza sui processi sociali, economici, ambientali che riguardano un determinato ambito locale, inteso come porzione di spazio organizzata sulla base delle specifiche attività sociali che in essa si svolgono (Palermo e Pasqui, 2008, p. 5). Nella realtà contemporanea, si assiste sempre più alla diffusione di

strumenti alternativi alle modalità consolidate di pianificazione e di governo urbano, la cui origine, è legata «ad una serie di deficit che hanno indebolito o, comunque, ridimensionato i tradizionali protagonisti pubblici, lo Stato e gli enti territoriali, del modello regolativo dominante nella stagione urbana di tipo fordista» (Tidore, 2008, p. 29).

Con l'avvio delle nuove politiche territoriali, fondate sulla programmazione, gli attori pubblici rinunciano a prendere le decisioni e a imporle, facendo leva sull'autorità (Valli, 2010, p. 73). Il contrario di quanto avveniva in passato, quando ogni decisione veniva presa dall'alto ed imposta, prima ancora di condividerla. Questa differenza sostanziale tra vecchio e nuovo modo di concepire ed applicare la programmazione, distinzione non solo semantica, ma soprattutto culturale, è l'elemento determinante per il passaggio dal governo alla governance (Mazzara *et al.*, 2010). Questo passaggio ha reso necessaria l'attivazione di diverse forme di governo del territorio, che presentano alcuni elementi comuni in quanto caratterizzate dalla concertazione tra più soggetti che condividono obiettivi e strategie ed hanno una serie di impegni reciproci (Mangiameli, 2006).

Nel caso della governance locale, gli attori impegnati sono le istituzioni, le imprese, le associazioni, i cittadini e i gruppi locali (Burini, 2013, p. 32). Ognuno di questi attori è portatore di diversi interessi e posizioni. Ma tutti partecipano, a vario titolo, alla governance locale, gestendo, spendendo, votando e negoziando, pur essendo diversamente coinvolti in termini di rischio e di incertezza (Cersosimo, 2001, p. 71). «Un considerevole numero di soggetti, facenti capo a diversi centri di potere sociale, motivati da obiettivi ed interessi legittimi, in contesti di rilievo pubblico, comprendenti finanza, banche, rapporti industriali, mercato del lavoro, tematiche ambientali, risorse, consumi, servizi, ecc., si impegnano selettivamente per il perseguimento di fini settoriali e nel loro insieme conducono un'azione suppletiva rispetto all'ormai inconsistente azione di sintesi della politica» (Mongardini, 2000, p. 93).

Ciascun soggetto, chiamato a svolgere un ruolo specifico nel campo della governance, esplica la sua azione su più livelli, dando vita a quella che viene comunemente definita come una governance multilivello (Alteri e de Nardis, 2009). «Il passaggio alla governance multilivello esprime il superamento della concezione unitaria dello stato, in cui si è tradotta

la superiorità dello stato moderno sulla società» (Bolocan Goldstein *et al.*, 2000, p. 25). Questo determina una vera e propria crisi dell'identità statale, in cui vengono meno progressivamente i sentimenti dell'identità collettiva e della comune appartenenza, sulla quale trovavano giustificazione i provvedimenti statali di redistribuzione della ricchezza tra le persone e tra i territori (Bixio e Marci, 2014, p. 48).

Pur non potendo dare una definizione univoca del concetto di governance è tuttavia possibile individuare due interpretazioni del fenomeno. La prima, vede nella governance l'affermarsi di ordini locali in cerca di una continua stabilità, che fondano la loro sopravvivenza e ragione d'essere su contingenti e provvisorie contrattazioni e legittimazioni (Federici *et al.*, 2011). La seconda, pluralista, riconosce nel mercato l'unica entità in grado di governare a fronte del ritirarsi continuo della presenza dello stato. Entrambe le interpretazioni evidenziano la discontinuità delle istituzioni politiche (Pedrana, 2012). La prima sottolinea il fatto che si è in presenza di una dislocazione dei poteri, a favore del locale e del globale a spese del soggetto statale, in una spinta verso la decentralizzazione e la devoluzione del potere tout court; la seconda focalizza l'attenzione sulla crisi della governabilità pubblica e la corrispondente affermazione di strategie e strumenti basati sull'efficienza, la performance, la deregolazione (Perulli, 2000). Si assiste a processi di autorganizzazione e di autoregolamentazione dei territori e delle comunità locali in relazione a dinamiche socio-economiche che partono da lontano e travalicano i confini nazionali (Jessop, 2006). La creazione di modelli operativi, diretti a forme avanzate di istituzionalizzazione dei conflitti e di sintesi concertate di differenti interessi, si palesa come la migliore risposta atta a dare dignità ed identità alle realtà locali e alle loro esigenze di sviluppo e crescita in una logica di sviluppo condivisa tra gli attori pubblici e privati, che sappia difendere, pur tra molte difficoltà le identità dei territori, esaltando le loro vocazionalità e potenzialità in termini di investimenti e opportunità.

Bibliografia

Alteri L., de Nardis F. (2009). *Governance multilivello e partecipazione transnazionale*. Milano: FrancoAngeli.

Andersen S.S. and Burns T. R. (1996). The European Union and the Erosion of Parliamentary Democracy. A study of Post-Parliamentary Governance. In Andersen S.S. and Eliassen K.A., edited by, *The European Union. How Democratic is it?* London: Sage.

Assunto R. (2003). *Retour au jardin. Essais pour une philosophie de la nature, 1976-1987*. Paris: Les Editions de l'Imprimeur.

Belligni S. (2004). Miss Governance, I Presume. *Meridiana*, 50-51: 181.

DOI: 10.4468/2004.1.03bellini.

Bentivogli C., Catani M., Marmo C., Morgagni D. (2013). *Le competenze invisibili. Formare le competenze che tutti cercano*. Milano: FrancoAngeli.

Bevir M. (2009). *Key Concepts in Governance*. London: Sage.

Bianchi P. (2009). Il bilancio sociale nel sistema di pianificazione e controllo strategico delle aziende pubbliche. In Onesti T. e Angiola N., a cura di, *Il controllo strategico nelle amministrazioni pubbliche*. Milano: FrancoAngeli.

Bixio A., Marci T. (2014). Società civile italiana e processo di integrazione europea. In: Bichi R., a cura di, *Europa e società civile. Opinioni e atteggiamenti dei protagonisti italiani*. Milano: FrancoAngeli.

Bolocan Goldstein M., Pasqui G., Perulli P. (2000). *La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*. Milano: IRES Lombardia.

Bolocan Goldstein M. (2004). *Geografia delle politiche e rapporti territoriali nella regione urbana. Una prospettiva orientata allo sviluppo locale*. Paper presentato al Convegno *Milano dopo la metropoli*, Politecnico di Milano, I Convegno del Dipartimento di Architettura e Pianificazione, Milano, 18-19 marzo.

Botta P., a cura di (2008). *Le competenze per la governance degli operatori del sistema integrato*. Roma: ISFOL.

Burini F. (2013). Metodologie partecipative e processi decisionali inclusivi: dalle iniziative europee alle pratiche italiane. In Burini F., a cura di, *Partecipazione e governance territoriale. Dall'Europa all'Italia*. Milano: FrancoAngeli. DOI: 10.1425/19637

Burroni L. (2005). Governance territoriale dell'economia in Francia, Regno Unito e Italia. *Stato e Mercato*, 73: 131. DOI: 10.1425/20938.

Burroni L., Crouch C., Keune M. (2005). Governance caleidoscopica, debolezza istituzionale e sviluppo locale. *Stato e Mercato*, 75: 423.

Butera F. (1990). *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni '90*. Milano: FrancoAngeli.

Calise M. (2000). Tra governo e governance: la costituzione nelle democrazie contemporanee. In Ornaghi L., a cura di, *La nuove età delle costituzioni. Da una concezione nazionale della democrazia a una prospettiva europea internazionale*. Bologna: Il Mulino.

Cersosimo D. (2001). *Istituzioni, capitale sociale e sviluppo locale*. Soveria Manelli: Rubbettino.

Chiappinelli C., Condemi L., Cipolloni M.C. (2010). *Programmazione controlli responsabilità nelle pubbliche amministrazioni*. Milano: Giuffrè editore.

Cocozza A. (2014). *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*. Milano: FrancoAngeli.

De Luigi N., Martelli A., Zurla P. (2010). *Pratiche di governance tra welfare state e sistemi locali di produzione. Sfide e opportunità*. Milano: FrancoAngeli.

De Pascali P., a cura di (2008). *Territori della governance. Indagini ed esperienze sulla governance ambientale nella pianificazione territoriale*. Milano: FrancoAngeli.

Fadda S. (2003). Governance territoriale e Progettazione Integrata. In Deidda D., a cura di, *Governance e Sviluppo Territoriale*. Roma: Formez.

Federici M. C., Garzi R., Moroni E., a cura di (2011). *Creatività e crisi della comunità locale. Nuovi paradigmi di sviluppo socioculturale nei territori mediani*. Milano: FrancoAngeli.

Ferrari C. (2011). Ambiente e cultura come risorse per il territorio. In Buratti N. e Ferrari C., a cura di, *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale. Un approccio multidisciplinare*. Milano: FrancoAngeli.

Governa F. (2004). Modelli e azioni di governance. Innovazioni e inerzie al cambiamento. *Rivista Geografica Italiana*, 1: 1.

Hoffman A. (2006). *La nuova politica di sviluppo rurale*. Milano: FrancoAngeli.

Iannone R. (2005). Governance: una questione di significati. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2: 59. DOI: 10.1400/67264.

Jessop B. (2006). Governance, fallimenti della governance e meta-governance. In Cavazzani A., Gaudio G. e Sivini S., a cura di, *Politiche, governance e innovazione per le aree rurali*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Kooiman J. (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. London: Sage.

Manfredi F. (2013). *Community Governance. Comunità in azione*. Bari: Cacucci editore.

Mangiameli S. (2006). The role of regional and local government in European governance. In Blanke H. J. e Mangiameli S., editor, *Governing Europe under a Constitution*. Heidelberg: Springer.

Martinelli A. (2012). Key principles of governance. In Brugnoli A. e Colombo A., editor, *Government, Governance and Welfare. Reform Structural Changes and Subsidiarity in Italy and Britain*. Cheltenham: Elgar.

Mayntz R. (1999). La teoria della governance: sfide e prospettive. *Rivista italiana di scienza politica*, 1: 3. DOI: 10.1426/1638.

Mazzara L., Sangiorgi D. e Siboni B. (2010). Strategic planning in Italian local governments. A sustainability focus? *Public Management Review*, 12, 4: 493. DOI: 10.1080/14719037.2010.496264.

Messina G. (2012). *Diritto liquido? La governance come nuovo paradigma della politica e del diritto*. Milano: FrancoAngeli.

Migliori S. (2013). *Crisi d'impresa e corporate governance*. Milano: FrancoAngeli.

Mongardini C. (2000). *La società politica. Appunti dalle lezioni di Scienza Politica*. Genova: ECIG.

Ongaro E., Massey A., Holzer M. e Wayenberg E. (2011). *Policy, Performance and Management in Governance and Intergovernmental Relations. Transatlantic Perspectives*. Cheltenham: Elgar.

Palermo P.C., Pasqui G. (2008). *Ripensando sviluppo e governo del territorio. Critiche e proposte*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli editore.

Palumbo A. (2011). *La polity reticolare. Analisi e critica della governance come teoria*. Roma: XL Edizioni.

Palumbo A., Vaccaro S., a cura di (2007). *Governance: teorie, principi, modelli, politiche nell'era globale*. Sesto San Giovanni: Mimesis.

Pedrana M. (2012). *Le dimensioni del capitale sociale. Un'analisi a livello regionale*. Torino: Giappichelli editore.

Perulli P. (2000). *La città delle reti. Forme di governo nel postfordismo*. Torino: Bollati Boringhieri.

Pompili T. (2010). *Sfide globali e strategie locali nello sviluppo economico dei territori*. Padova: CEDAM.

Sabel C. F. (2013). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. Roma: Armando editore.

Tidore C. (2008). *Processi partecipativi nel governo del territorio: metodi per conoscere e decidere*. Milano: FrancoAngeli.

Tunisini A., Capuano G., Arrigo T., Bertani R. (2013). *Contratto di rete. Lo strumento Made in Italy per integrare individualità e aggregazione*. Milano: FrancoAngeli.

Valli L. (2010). Gestire la continuità o il cambiamento?. In: De Luigi N., Martelli A., Zurla P., a cura di, *Pratiche di governance tra welfare e sistemi locali di produzione*. Milano: FrancoAngeli.