

LE RETI INTERNAZIONALI DI CITTA' E I LORO EFFETTI SUL CAPITALE
TERRITORIALE: ANALISI DI UNA STRATEGIA DI GOVERNANCE TERRITORIALE

Cristina VIANO¹

SOMMARIO

A fronte dell'ampia diffusione delle reti internazionali di città come strategie di cooperazione volte a supportare le città nel migliorare la definizione di politiche e progetti urbani, è opportuno indagare logiche e problematiche peculiari di tali reti, date dai vincoli istituzionali e finanziari cui le amministrazioni locali sono soggette. Il presente studio analizza il fenomeno a livello locale, dal punto di vista della singola città, proponendo strumenti analitici adatti ad identificare quali risultati essa ottiene dalla rete in termini di contributi al capitale territoriale (politico, intellettuale, sociale, materiale, finanziario) utile allo sviluppo del proprio territorio. Lo scopo è individuare i risultati locali della rete, verificarne la rispondenza alle esigenze della città, ma anche valutare quali siano gli aspetti del lavoro di rete e locale che l'amministrazione può migliorare o considerare come propri punti di forza. Per fare questo, l'operato della città nella rete e le azioni intraprese di conseguenza nel proprio territorio sono considerati come un particolare esempio di processi di *governance* territoriale, e analizzati facendo riferimento alle dimensioni costitutive di quest'ultima: coordinamento verticale, coordinamento orizzontale interno ed esterno, coordinamento territoriale.

¹ Cristina.viano@gmail.com

1 Introduzione

Le reti internazionali di città sono un fenomeno sempre più diffuso in diversi ambiti della cooperazione internazionale: nella cooperazione decentrata tra enti locali, nella cooperazione interna europea, tra amministratori delle grandi metropoli globali.

Esse sono uno dei possibili strumenti idonei a supportare le città nel gestire la complessità delle dinamiche politiche, sociali ed economiche interne ed esterne al contesto urbano. Permettono, infatti, di accedere a risorse in termini di relazioni, informazioni, competenze, finanziamenti, che il singolo attore faticherebbe a procurarsi autonomamente.

In questa sede ci riferiamo in particolare a esempi di *networking attivo* (reti istituite intenzionalmente da enti che intendono cooperare per disporre di conoscenze e risorse superiori rispetto a quelle a disposizione dei singoli)², mosso da volontà politica in ottica cooperativa, a carattere tematico e/o progettuale.

Si è ritenuto opportuno indagare e problematizzare tale fenomeno perchè in campo politico è riscontrabile una certa “retorica della rete” che porta a dare per scontata l’efficacia di tale metodo di lavoro e la sua “bontà”, in quanto associato a pratiche democratiche, maggiore carica innovativa data dal confronto tra pari, maggiore rispondenza alle esigenze dei partecipanti rispetto a meccanismi gerarchici. Tali vantaggi esistono, ma è necessario considerare attentamente le peculiarità, i costi e i benefici comportati dalle reti di enti pubblici, a causa dei vincoli burocratici, istituzionali e finanziari fronteggiati dalle amministrazioni locali. Ci si può quindi chiedere se uno strumento come la rete rappresenti effettivamente un valore aggiunto nella definizione di politiche e progetti urbani, o non rischi piuttosto di accrescere la complessità che le amministrazioni cittadine devono fronteggiare, aumentando il numero di attori con cui entrano in relazione, gli obiettivi di cui tenere conto, e in definitiva i costi da sostenere.

Ad esempio, la numerosità e la diversità delle città che compongono una rete possono essere fattori positivi per mettere in comune risorse diversificate, ma possono anche andare a discapito del coordinamento della rete e del coinvolgimento attivo dei singoli partecipanti; più specificamente, sono fondamentali in reti con scopi di lobby o di diffusione di informazione, ma possono essere controproducenti in reti finalizzate all’attuazione di progetti congiunti o costituite per periodi brevi.

In secondo luogo, ciò che distingue il *networking* da modalità organizzative gerarchiche, ossia il coordinamento di soggetti e azioni fondato su reciprocità, cooperazione e negoziazione, attira le città in quanto non vincola eccessivamente le loro azioni, permette ai singoli membri di individuare strategie adatte alle specificità di ognuno e di portare in contesti sovra-locali

² Nel *networking passivo*, le città si trovano a fare parte di reti non per scelta intenzionale, ma come conseguenza delle dinamiche economiche in cui gli attori locali sono coinvolti, attraendo flussi di denaro, informazioni, servizi appartenenti a reti sovra-locali già esistenti.

esigenze di sviluppo che non trovano risposta adeguata nel contesto statale. Tuttavia, l'assenza di gerarchia e la leadership diffusa (tipiche di reti di individui: attivisti, professionisti) possono non essere del tutto adatte a reti di soggetti collettivi, quali le città, che a causa di vincoli istituzionali o del mutamento delle condizioni locali sono soggetti a cambiamenti nel livello di impegno attivo in una rete.

Un ulteriore aspetto potenzialmente problematico è la “personalizzazione” delle reti, ossia il prevalere del coinvolgimento personale dei singoli funzionari sull'assunzione dell'impegno da parte dell'amministrazione o di un suo settore nel complesso, con possibili risvolti negativi sulla continuità nella partecipazione e sull'effettiva capitalizzazione locale (a livello di amministrazione, e non solo di singolo individuo) delle conoscenze generate dalla rete.

Infine, data la varietà di reti esistenti, ci si può chiedere quanto una città che appartiene a diversi progetti di networking riesca ad attuare strategie partecipative adatte a ognuna, facendo in modo che i risultati della rete siano consolidati a livello locale e abbiano effetti di lungo periodo.

Gli aspetti potenzialmente problematici appena elencati riguardano la composizione, la definizione degli obiettivi e i meccanismi di funzionamento di ogni rete nel complesso, e quindi le interazioni tra città a livello di rete. Tuttavia, per chiarire a quali condizioni una rete internazionale si rivela uno strumento utile per supportare le città nel loro ruolo di attori di sviluppo del territorio, è necessario considerare non solo gli aspetti appena citati, ma anche le dinamiche generate dalla rete nelle singole città, ossia il livello locale. Quest'ultimo è il livello di analisi privilegiato dal presente studio.

Il fine ultimo della partecipazione di una città alle reti considerate è, infatti, ricavare risorse utili per lo sviluppo sociale e politico del proprio territorio. La rete è efficace se permette alla città di incrementare o consolidare le risorse (materiali, intellettuali, politiche, sociali) utili al proprio sviluppo, cioè il proprio capitale territoriale. La città partecipante a una rete può quindi valutare quali effetti si riscontrano sulle diverse tipologie di capitale territoriale, per vedere se rispondono alle esigenze di partenza e, di conseguenza, per identificare quali sono i punti di forza e di debolezza della propria amministrazione nella partecipazione a una rete.

In questa sede, proponiamo degli strumenti analitici adatti all'individuazione degli effetti della rete sul capitale territoriale. A questo scopo, si è rivelato utile analizzare la partecipazione della città alle reti in questione come processo di *governance* territoriale. Infatti, fare riferimento alle dimensioni costitutive dei processi di *governance* territoriale (coordinamento verticale, orizzontale e territoriale) permette di distinguere le dinamiche complesse generate a livello locale, nazionale e internazionale della partecipazione alle reti, e di identificare il contributo che ognuna di esse dà al capitale territoriale.

2 Il percorso di ricerca

2.1 Obiettivi

Il presente lavoro vuole proporre degli strumenti analitici adatti alla particolare tipologia di networking considerata, e applicabili in contesti cooperativi differenti, per valutare l'efficacia della partecipazione alla rete dal punto di vista della singola città, identificando il valore aggiunto che quest'ultima ottiene. Lo scopo è individuare quali vantaggi una specifica città ottiene dalla rete in termini di capitale territoriale, quali cambiamenti nelle pratiche e nei progetti siano provocati dalla partecipazione alla rete, e quali miglioramenti siano possibili in futuri progetti di rete.

Quanto proposto in questo paper è frutto di una ricerca più ampia³ volta a chiarire a quali condizioni una rete internazionale si rivela uno strumento utile per supportare le città nel loro ruolo di attori di sviluppo del territorio, tenendo in considerazione sia le interazioni tra città a livello di rete (livello sovra-locale), sia le dinamiche generate dalla rete nelle singole città (livello locale).

Una parte consistente della ricerca originaria si è concentrata sul livello sovra-locale, portando a identificare alcuni aspetti chiave del networking tra città, potenzialmente problematici⁴, da tenere in considerazione perché la rete sia utile e non eccessivamente costosa nell'aiutare la città a gestire la complessità delle dinamiche urbane.

In questa sede è privilegiata l'analisi della rete alla scala locale, ossia dal punto di vista dei singoli nodi (le città) che la compongono, rispetto al livello sovra-locale, per quanto sia indispensabile tenere presente che i due livelli sono interdipendenti.

2.2 Casi studio e metodologia

Sono stati selezionati tre esempi di reti internazionali che coinvolgono la città di Torino, appartenenti rispettivamente al campo della cooperazione europea intra-comunitaria, resa possibile dai programmi e iniziative dell'UE, alla cooperazione decentrata con il Brasile e con la città di Gaza. I tre progetti considerati sono accomunati dal tema della riqualificazione urbana, qui intesa, in un'accezione piuttosto ampia, come insieme di azioni volte a migliorare la qualità della vita in determinate aree urbane non solo (e non necessariamente) attraverso operazioni architettoniche e urbanistiche, ma anche tramite fornitura di servizi, promozione di iniziative per contrastare l'esclusione sociale, incentivi alla partecipazione da parte della cittadinanza.

Building Healthy Communities (di seguito, BHC) è una delle reti tematiche facenti parte del programma europeo URBACT II. Il progetto, concluso nel luglio 2011, coinvolgeva dieci

³ Tesi di Laurea Specialistica di Cristina Viano: *"Reti internazionali cooperazione tra città: logiche e problematiche del networking attivo nella definizione di politiche e progetti urbani"*; relatore Egidio Dansero, co-relatori Marco Santangelo e Luisa Avedano.

⁴ Alcune considerazioni relative a tali aspetti, introdotti nel primo paragrafo, verranno esposte nelle Conclusioni.

città europee e aveva per obiettivi la capitalizzazione di conoscenze e pratiche sui fattori urbani che influenzano la salute e la creazione di opportunità per le città di definire e attuare politiche salutari per i propri cittadini, attraverso lo scambio di buone pratiche, la produzione congiunta di un *toolkit* di indicatori e l'elaborazione di Piani di Azione Locali in ogni città. A livello locale, per quanto riguarda la città di Torino, la rete ha comportato l'inserimento del progetto "Costruire Città Sane e Sostenibili"⁵ nel Piano Integrato di Sviluppo Urbano per il quartiere Barriera di Milano⁶.

EuroGaza è una rete informale che coinvolge Gaza e quattro città europee con essa impegnate in progetti di cooperazione allo sviluppo, e ha per obiettivo la co-progettazione degli interventi di cooperazione, in particolare in un quartiere di Gaza, per coordinarli e sviluppare sinergie. Di conseguenza, i risultati locali per Torino non riguardano direttamente il territorio cittadino, ma piuttosto l'adempimento degli obiettivi in materia di solidarietà internazionale e il rafforzamento delle competenze del Settore Cooperazione e delle associazioni cooperanti con Gaza.

100 Città per 100 Progetti Italia-Brasile (di seguito, 100 Città), è una più ampia iniziativa di coordinamento tra gli enti locali italiani e quelli brasiliani impegnati in progetti di cooperazione decentrata, nata allo scopo di appoggiare le politiche di decentramento amministrativo e democrazia partecipata del Governo brasiliano e di creare un quadro di riferimento – istituzionale e tematico – per facilitare le relazioni di partenariato e il coordinamento delle attività di cooperazione. E' articolata in Tavoli tematici in cui si confrontano enti locali e strumentali e associazioni allo scopo di elaborare progetti strategici in cui si collocano le azioni bi- o multi-laterali degli enti stessi. Torino ha partecipato al Tavolo Infanzia e Gioventù, con un progetto volto a migliorare la capacità degli enti locali di creare osservatori per migliorare la pianificazione delle politiche giovanili.

I tre casi sono stati studiati attraverso questionari inviati ai funzionari e ai tecnici coinvolti nei lavori di rete nelle città interessate, interviste semi-strutturate ai funzionari torinesi, partecipazione diretta ad alcune fasi dei lavori della rete BHC, analisi dei documenti di progetto. Per ogni caso e, in particolare dal punto di vista di Torino, sono state raccolte informazioni di tipo qualitativo rispetto a composizione, obiettivi, funzionamento della rete, legami con altre strategie internazionali e locali, tipologia di risorse immesse nella rete e di attori locali coinvolti, aspettative e difficoltà incontrate, risultati raggiunti ed elementi di insoddisfazione. Le informazioni raccolte sono state organizzate attraverso griglie analitiche, che permettessero la rielaborazione dei dati disponibili secondo uno schema di riferimento unitario, descritto brevemente nel paragrafo 2.3. Dal punto di vista teorico e metodologico,

⁵ Consistente in interventi per il miglioramento dei servizi sanitari rivolti agli immigrati, per la promozione delle medicine tradizionali e delle associazioni attente alla salute giovanile, per la sperimentazione del *toolkit* di indicatori prodotto dalla rete, per la riqualificazione di alcuni edifici.

⁶ Presentato per i contributi stanziati nel quadro del Programma Operativo Regionale 2007-2013, prevede la realizzazione degli interventi nel periodo 2011-2014.

infatti, si è riscontrata la necessità di elaborare concetti e strumenti analitici adatti alle peculiarità del *networking* attivo e a carattere tematico-progettuale, che possano essere applicati ai diversi contesti e alle diverse scale in cui tali reti sono create⁷. Infine, su questa base analitica è stata proposta un'interpretazione della partecipazione della singola città alla rete alla luce del concetto di capitale territoriale.

2.3 Interpretazione del funzionamento delle reti di città come modalità di governance

Per comprendere i meccanismi di funzionamento di diverse reti di città, e per organizzare le informazioni raccolte secondo una chiave di lettura unitaria, si è ritenuto efficace ricorrere al concetto di *governance*. Nella sua accezione più ampia, la *governance* è il processo di gestione delle risorse economiche e sociali ai fini dello sviluppo, e quindi di definizione e attuazione di politiche, attraverso il coordinamento di una molteplicità di attori, anche estranei all'arena politica, che instaurano relazioni orizzontali e non solo gerarchiche o burocratiche.

E' quindi possibile considerare le reti internazionali come particolari modalità di *governance* internazionale e urbana allo stesso tempo, in quanto consistono nel coordinamento di più attori nella gestione di risorse economiche e sociali (le rispettive competenze in termini di riqualificazione urbana, servizi pubblici, cooperazione allo sviluppo) ai fini della definizione e attuazione di politiche e progetti urbani.

Facciamo riferimento, in particolare, ad alcune caratteristiche della *governance* e che permettono di distinguerla dal tradizionale *government*: l'interazione e interdipendenza tra molteplici attori, non solo pubblici (Painter e Goodwin, 1995; Rhodes, 2000; Stoker, 2000), il ridimensionamento del ruolo dello Stato (Jessop, 1995; Brenner, 1999; Le Galès, 2006), la presenza di modalità organizzative improntate alla reciprocità e alla definizione condivisa di obiettivi e strumenti (Hirst, 2000), l'importanza attribuita ai processi oltre che ai risultati (World Bank, 1991; Commissione Europea, 2001).

In particolare, per studiare gli effetti locali della rete sovra-locale, consideriamo l'operato della città nella rete e le azioni intraprese di conseguenza nel proprio territorio come un particolare esempio di processi di *governance territoriale* (Governa et al., 2009; Cotella, Tecco, 2010).

Il ricorso al concetto di *governance* territoriale e alle dimensioni che la caratterizzano (coordinamento verticale, coordinamento orizzontale interno ed esterno, coordinamento territoriale) ci permettono di analizzare l'azione della città nella rete tenendo presente le molteplici interazioni tra attori, tra politiche e tra scale geografiche che la caratterizzano.

⁷ Integrando categorie proprie della *network analysis* (Scott, 1997; Salvini, 2001), della geografia urbana e regionale (Camagni, 1992; Dawson, 1992; Borja e Castells, 1997) e degli studi su sistemi territoriali e sviluppo locale (Corrado, 2005; Governa, 2005), della *network economy* (Jones, Hesterly, Borgatti, 1997; Capello, 2000; Barabàsi, 2002), del monitoraggio e valutazione di progetti di cooperazione (Church, 2002; Liebler e Ferri, 2004).

Successivamente, sarà possibile osservare se e come queste diverse dimensioni contribuiscono all'incremento del capitale territoriale della città considerata.

3 Il contributo delle reti internazionali al capitale territoriale della città

3.1 Il ruolo delle reti sovra-locali nello sviluppo locale.

Le città sono allo stesso tempo sistemi locali e nodi di reti globali. Basandoci sull'interpretazione dello sviluppo locale (in questo caso, urbano) che considera quest'ultimo come esito dell'interazione tra reti locali e milieu, da un lato, e tra reti locali e reti globali, dall'altro (Dematteis 1994; Governa, 1997; Dematteis e Governa 2005), consideriamo le reti internazionali uno degli elementi che possono contribuire all'incremento del valore del capitale territoriale, valorizzando risorse già presenti o immettendone di nuove.

Intendiamo il *capitale territoriale* come insieme di risorse materiali e immateriali di cui un territorio dispone per fare investimenti finalizzati al proprio sviluppo. Il valore del capitale territoriale aumenta quando viene creato *valore aggiunto territoriale*, cioè quando nuove risorse sono valorizzate e attivate grazie a un programma di sviluppo efficace nel mobilitare le loro potenzialità (Corrado, 2005). Ci chiediamo come la rete sovra-locale di città interagisca con le reti locali preesistenti o formate appositamente e, tramite queste, contribuisca alla generazione di valore aggiunto territoriale.

Nel caso delle nostre reti, questa avviene grazie ai cambiamenti riscontrabili in una città in conseguenza del *networking*. Può trattarsi dei risultati di concreti progetti locali sviluppati grazie alla rete, a seconda del loro successo e della verificabilità nel breve periodo: trasformazioni urbanistiche e ambientali, iniziative sociali e culturali, implementazione di servizi pubblici. Oppure, della messa a punto di politiche e strategie di più lungo periodo. Ma può anche trattarsi dell'acquisizione, da parte degli attori pubblici o privati, di conoscenze spendibili in futuro: informazioni generiche su buone pratiche già sperimentate, o metodologie e tecniche specifiche. Infine, una categoria ancora meno tangibile di risultati è quella che comprende il generale miglioramento dell'esperienza progettuale e internazionale dell'ente locale, reso possibile dagli stessi processi di *networking*, indipendentemente dal tipo di rete e, talvolta, dai suoi stessi risultati concreti.

Per questo motivo, a partire dalla distinzione tra le quattro categorie fondamentali di capitale intellettuale, sociale, politico, materiale (Davoudi et al., 2009), distinguiamo tra i vari tipi di capitale territoriale al cui incremento la rete può contribuire:

- *capitale intellettuale tecnico*: l'insieme delle risorse conoscitive in termini di competenze tecniche, *know how*, metodologie;
- *capitale intellettuale conoscitivo*: l'insieme delle risorse conoscitive derivanti dalla generica conoscenza e consapevolezza di realtà urbane diverse, di scenari

internazionali, di opportunità cooperative, anche se non immediatamente spendibili nel proprio territorio;

- *capitale sociale*: l'insieme di risorse derivanti dalle relazioni collaborative che si instaurano tra gli attori pubblici e non che partecipano alle trasformazioni urbane;
- *capitale politico*: riguarda la capacità degli attori istituzionali di adempiere alle loro funzioni, mobilitare e coordinare l'azione, elaborare strategie di sviluppo pertinenti e innovative, affermarsi sullo scenario internazionale. Distinguiamo al suo interno la componente *organizzativo-gestionale*, intesa come efficienza nel gestire le procedure burocratiche, il coordinamento interno e il coordinamento con la società civile e internazionale;
- *capitale materiale*: è l'insieme delle risorse tangibili locali: infrastrutture, spazi pubblici, patrimonio edilizio privato e pubblico;
- *capitale finanziario*: è costituito dai fondi di cui l'amministrazione locale dispone per lo svolgimento delle sue funzioni e la realizzazione di specifici progetti;

E' importante precisare che ci limitiamo a parlare di "contributo" al capitale territoriale, e non di "generazione" già avvenuta e riscontrabile con certezza, perché nei casi studio considerati non è sempre possibile riscontrare nella loro completezza i processi di generazione delle risorse territoriali così come definiti dagli autori citati. Riteniamo comunque che concetti di riferimento quali quelli di capitale, risorsa, e valore aggiunto nella loro accezione "territoriale" spieghino bene la logica di una città che entra in rete per incrementare le proprie capacità di definire e attuare politiche e progetti che, nel lungo termine, contribuiranno al suo sviluppo; e perché si tratta di processi volti a rispondere a problematiche locali specifiche per le quali ogni città deve individuare le soluzioni che meglio si adattano al proprio territorio.

3.2 Partecipazione alla rete e governance territoriale

La partecipazione di una città a una rete internazionale genera nuove relazioni e strategie: interazioni degli attori locali pubblici e privati con soggetti esterni al contesto locale, ridefinizione di politiche e programmi in seguito allo scambio di buone pratiche, avviamento di progetti pilota, conseguente instaurazione di nuovi rapporti collaborativi tra attori locali.

Di conseguenza, l'operato di una città nella rete e le azioni ad essa connesse nel proprio territorio possono essere considerati come un particolare esempio di *governance territoriale*.

La *governance territoriale* è, infatti, il processo di organizzazione delle relazioni formali e informali di natura orizzontale e verticale che concorrono al perseguimento di obiettivi di sviluppo e regolazione del territorio (Janin Rivolin, 2009). Rintracciamo nella partecipazione delle città alle reti le dimensioni fondamentali della *governance* territoriale:

- il *coordinamento verticale* tra livelli istituzionali, riguardante i rapporti che ogni città deve o può intrattenere con i livelli governativi ad essa superiori, in riferimento al lavoro che essa, autonomamente, compie nella rete;

- il *coordinamento orizzontale esterno*, tra attori locali (nel nostro caso, in particolare tra attori pubblici) e *interno*, tra *stakeholders* locali;
- il *coordinamento territoriale*, cioè l'esplicito riferimento al territorio nelle pratiche di partecipazione alla rete.

3.3 Dalle dimensioni della governance territoriale al capitale territoriale: una griglia analitica

Per analizzare le modalità con le quali la rete di città interagisce con le reti locali, è stata costruita una griglia che permette di scomporre il fenomeno studiato nelle sue componenti fondamentali, e di concentrarsi, a seconda del caso studio, su quelle ritenute più significative. Lo scopo è far emergere e presentare sinteticamente le tipologie di capitale territoriale generate da ognuna delle componenti.

E' stato adattato un modello per la descrizione e la valutazione delle azioni di *governance* territoriale elaborato da Governa, Janin Rivolin e Santangelo (2009). Sulla base delle dimensioni fondamentali della governance presentate nel paragrafo precedente, il modello distingue quattro *aspetti* (ciascuno declinato in una serie di *criteri* descrittivi e valutativi) a cui riferirsi per descrivere le azioni di *governance* territoriale: coordinamento verticale, coordinamento orizzontale, coinvolgimento e partecipazione, territorializzazione delle azioni. Adattando gli aspetti e criteri originali alla natura particolare delle relazioni di rete studiate, è stata sviluppata una griglia più ampia che permette di sistematizzare le osservazioni raccolte. Rispetto all'elenco originale di criteri, sono stati fatti alcuni adattamenti dati dalla natura particolare delle relazioni di rete locali e sovra-locali che si generano in questi esempi di cooperazione internazionale tra città: alcuni criteri non sono stati presi in considerazione, ed eventualmente sostituiti da altri inseriti appositamente; altri sono stati ri-formulati con una terminologia più specifica. E' così possibile osservare se e come si manifesta, nella rete considerata, ognuno degli aspetti caratterizzanti la *governance* territoriale, e quindi identificare quale tipo di valore aggiunto si ottiene in termini di capitale territoriale (politico, organizzativo, tecnico, conoscitivo, sociale, materiale, finanziario).

Laddove si individuano risultati per determinate tipologie di capitale, è possibile contrassegnare la casella corrispondente distinguendo ulteriormente tra:

- risorse già attivate dalla rete al momento dell'osservazione e fatte proprie dalla città;
- risorse generate solo parzialmente rispetto a quelle che erano le aspettative;
- risultati che probabilmente saranno raggiunti ma dipendono da azioni ancora in corso o non ancora iniziate.

Inoltre, contrassegnando con una [X] le caselle corrispondenti a quelli che sono risultati attesi dalla rete in base ai suoi obiettivi e a quelli specifici per ogni città, è anche possibile individuare se ci sono dei risultati attesi non raggiunti o, viceversa, del valore aggiunto generato dalla rete che non era inizialmente atteso.

Figura 1-Griglia di analisi, Legenda

Rete:		Città:						
Obiettivi generali della partecipazione:								
Azioni locali previste:								
	Osservazione del caso studio	Capitale						
		Politico	Pol. organizz.	Intell. Tecnico	Intell. Conosc.	Sociale	Materiale	Finanziario
COORDINAMENTO VERTICALE								
<i>Fra attori e politiche</i>								
1A-Intervento statale/autonomia della città								
1B-Interazioni con i livelli sub-statali, europeo, internazionale								
1C-Dipendenza finanziaria dai livelli istituzionali superiori								
COORDINAMENTO ORIZZONTALE ESTERNO								
<i>Fra attori</i>								
2A-Formalizzazione della cooperazione								
2B-Livello di impegno e partecipazione attiva, intensità dei legami								
2C-Contenuto dei legami - informazioni								
- know how								
- progettualità								
- rafforzamento/solidarietà								
2D-Orizzonte temporale della cooperazione								
<i>Fra politiche</i>								
2E-Intersectorialità delle politiche								
2F-Integrazione di competenze								
2G-Integrazione di risorse finanziarie								
2H-Coerenza fra politiche, definizione di strategie comuni								
COORDINAMENTO ORIZZONTALE INTERNO - COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE								
<i>Fra attori</i>								
3A-Tipologie di attori locali coinvolti (creazione nuovi legami collaborativi)								
3B-Formalizzazione dei legami, modalità di lavoro, livello di coinvolgimento								
3C-Ruolo del settore pubblico								
3D-Partecipazione diffusa								
<i>Fra settori e progetti</i>								
3E-Intersectorialità dei progetti locali (temi interessati)								
3F-Interazioni/coerenza/ripetizioni con altre azioni locali								
TERRITORIALIZZAZIONE DELLE AZIONI								
4A-Orientamento delle azioni locali: - capacity building p.a.								
- aree intra-urbane								
4B-Risorse di provenienza locale								
4C-Risorse di provenienza esterna								
4D-Orizzonte temporale delle azioni locali								

Risultati ATTESI	Risultati INATTESI	
X		Capitale generato
X		Capitale generato parzialmente
X		Capitale previsto per il futuro
X		Capitale atteso ma non generato

4 Applicazione della griglia analitica ai casi studio

4.1 Coordinamento verticale

I tre criteri (1a, 1b, 1c) relativi al primo aspetto permettono di considerare se, relativamente all'azione nella rete, esistano forme di coordinamento delle competenze e risorse degli attori, e di politiche settoriali operanti a diversi livelli spaziali, tra la città e i livelli istituzionali superiori. A seconda del contesto, può essere positiva sia la capacità, da parte della città, di agire autonomamente nell'affrontare problemi che a livello (sovra)statale non trovano soluzione, sia la capacità delle città di agire conformemente rispetto a eventuali linee guida (sovra)nazionali in materia.

Per quanto riguarda la città di Torino, relativamente alla rete BHC si riscontra, in particolare, il consolidamento del capitale politico rappresentato dalla partecipazione della città a programmi e iniziative comunitarie, inteso sia come rilevanza internazionale della città, sia come capacità di applicare in modo uniforme ad altre città alcune linee guida europee.

Nel caso di EuroGaza, le relazioni verticali direttamente riconducibili alla creazione della rete non sono particolarmente rilevanti o non hanno dato risultati; ad esempio, l'informalità della struttura impedisce di accedere a finanziamenti come rete.

Nel caso di 100 Città, la rete nel complesso si è rivelata carente rispetto all'obiettivo di migliorare il coordinamento, a livello nazionale, della cooperazione decentrata italo-brasiliana. Tuttavia, Torino e le città appartenenti ai Tavoli che hanno potuto avviare i propri progetti si distinguono in positivo, anche per l'ottenimento di risorse finanziarie europee, inizialmente non attese.

4.2 Coordinamento orizzontale esterno

Analizzando i legami instaurati tra la città studiata e le altre appartenenti alla rete, possiamo osservare se essi sono strutturati formalmente o meno, e con quali vantaggi (criterio 2a); se alcuni vantaggi sono dovuti al fatto che la città partecipa in modo particolarmente attivo, o se è danneggiata dal comportamento passivo di altri (2b); se, a seconda degli obiettivi della rete, i legami permettono lo scambio di informazioni, competenze, accordi progettuali, e quali di questi ambiti è più produttivo per la città (2c); se l'orizzonte temporale del progetto di rete incida sulla sostenibilità dei risultati (2d). Relativamente al coordinamento orizzontale tra politiche, osserviamo se a livello di rete è presente un approccio intersettoriale⁸ (2e) e se la città beneficia dell'integrazione di competenze e risorse apportate dai diversi partner (2f e 2g); se la rete è anche strumento di armonizzazione delle politiche locali in riferimento al contesto nazionale o europeo (2h).

⁸ Data l'importanza dell'adozione di un approccio integrato in molti progetti di riqualificazione urbana.

La collaborazione vissuta da Torino nel contesto di BHC ha comportato soprattutto il consolidamento del capitale politico (e politico-organizzativo) della città, grazie alla partecipazione particolarmente attiva, all'instaurazione di legami più forti con alcune città con esigenze simili, all'incentivo a integrare il Programma Integrato di Sviluppo Urbano con azioni relative alla salute, con conseguenti progressi nell'armonizzazione delle politiche torinesi rispetto alle strategie europee in materia. Effetti positivi sul capitale intellettuale sono dovuti all'acquisizione di conoscenze di altre città in materia di valutazione d'impatto sulla salute e di *social marketing*.

I legami con altre città stabiliti nel contesto di EuroGaza, hanno permesso la realizzazione di concreti progetti congiunti in un quartiere di Gaza, rendendo complementari le azioni delle diverse città. Ciò ha rafforzato il capitale politico rappresentato dai legami di solidarietà internazionale e dalla capacità di coordinamento di progetti diversi, e integrato l'apporto torinese con risorse intellettuali-tecniche rappresentate dalle competenze delle altre città in materia di urbanistica e diritti umani.

Relativamente alla partecipazione di Torino al Tavolo Infanzia e Gioventù di 100 Città, si è riscontrata soddisfazione, da parte dei funzionari coinvolti, per i risultati in termini di capitale intellettuale-conoscitivo dati dal contatto con altre realtà urbane, e in termini di capitale intellettuale-tecnico. Quest'ultimo è stato valorizzato per quanto riguarda l'esperienza pregressa torinese in materia di osservatori della realtà giovanile, e incrementato con l'acquisizione di nuove metodologie sociologiche e di gestione progettuale.

4.3 Coordinamento orizzontale interno – coinvolgimento e partecipazione

Soffermandoci ora sulle dinamiche esclusivamente interne al contesto urbano, fra gli attori locali coinvolti, individuiamo quali portatori di interesse (pubblici, privati, società civile) sono coinvolti nelle azioni locali derivanti dal progetto di rete (3a, 3d), come e con quale livello di coinvolgimento e continuità essi cooperano (3b), quale ruolo svolge il settore pubblico nel coordinamento e indirizzo dei progetti in questione (3c). Relativamente ai settori amministrativi e ai progetti interessati, e analogamente ai criteri 2e e 2h, ci chiediamo se l'approccio integrato ai progetti di riqualificazione urbana, se presente, derivi dalla rete o sia preesistente (3e), e se le azioni locali stimulate dalla rete siano coerenti rispetto ad altre azioni e politiche locali (3f).

In BHC è stata evidenziata una generazione solo parziale di capitale sociale e politico, perché i soggetti non pubblici appartenenti al "gruppo di supporto locale" previsto dalla rete sono stati coinvolti in modo discontinuo, e perché all'interno della stessa amministrazione il sostegno ai funzionari direttamente coinvolti è stato talvolta carente. Invece, si riscontrano risultati imprevisti e positivi in termini di coerenza tra le azioni della rete e le politiche locali, dato che tutte le azioni originate dalla rete sono state inserite nel più ampio Programma Integrato di Sviluppo Urbano, con conseguenti vantaggi anche in termini di certezza nei

finanziamenti. Inoltre, una volta concluse le singole azioni locali sarà possibile valutare i risultati di ognuna, che potranno riguardare il capitale intellettuale e sociale.

In EuroGaza, rileviamo un incremento del capitale sociale non solo perché si rafforza la collaborazione tra Comune e associazioni com'è tipico della cooperazione decentrata, ma anche perché le associazioni coinvolte apportano competenze complementari, utili a progetti integrati.

Il coordinamento interno è meno rilevante per il progetto di 100 Città considerato, perché esso si incentra su uno scambio di metodologie che coinvolge unicamente funzionari ed esperti.

4.4 Territorializzazione delle azioni

Con questo aspetto ci concentriamo in modo più specifico sul radicamento territoriale dei risultati delle azioni locali, distinguendo i progetti volti ad affrontare problemi specifici in aree circoscritte da quelli volti ad avere ricadute sulla realtà cittadina nel complesso attraverso il *capacity building* della pubblica amministrazione (4a), sulle specifiche competenze e risorse locali valorizzate (4b) e su quelle immesse dall'esterno (4c). Questi aspetti, già affrontati trasversalmente in tutta la tabella, sono ora considerati come criteri a sé stanti per evidenziare casi particolari di competenze e eccellenze (singoli attori, istituzioni, iniziative) per le quali la rete ha rappresentato un'occasione significativa di potenziamento o di innovazione. Infine, tenere presente l'orizzonte temporale delle azioni locali (4d) permette di comprendere in che misura le azioni locali sono vincolate o meno dalla durata del progetto di rete e, in generale, di comprendere se si parla prevalentemente di capitale atteso o già generato.

La sperimentazione delle azioni ispirate da BHC nel quartiere interessato contribuisce al capitale intellettuale-tecnico e politico fornendo alla pubblica amministrazione le basi per l'implementazione della strategia europea della "salute in tutte le politiche". Se condotti secondo le previsioni, gli interventi locali permetteranno la valorizzazione di diverse risorse già presenti (associazionismo, presenza di immigrati, esperienza della città in materia di riqualificazione).

Nel caso di EuroGaza, le azioni puntano in primo luogo a intervenire, in particolar modo dal punto di vista materiale, sul territorio di Gaza. Di conseguenza, si riscontra soprattutto la valorizzazione del capitale sociale torinese (associazioni e ONG) a beneficio della città gemellata.

Nel caso dello scambio di metodologie sociologiche previsto dal Tavolo Infanzia e Gioventù di 100 Città, quest'ultimo aspetto ha permesso di evidenziare che l'amministrazione ha acquisito nuove conoscenze, ma il consolidamento di tale capitale intellettuale-tecnico è fortemente condizionato dalla sospensione delle attività dell'Osservatorio della realtà giovanile torinese, nonostante esso fosse l'esperienza adottata come modello di riferimento iniziale dall'intero progetto.

5 Risultati

Una volta compilata, la griglia può essere utilizzata come base per valutazioni *in itinere* o *ex-post* dei progetti di rete, per ricavare due tipi di informazioni.

Innanzitutto, è possibile rapportare i risultati conseguiti alle esigenze del territorio e alle specifiche attese che l'amministrazione aveva rispetto alla rete, per valutare la pertinenza degli obiettivi e dei risultati del progetto di rete rispetto alle esigenze locali.

In secondo luogo si possono individuare, tra quelli elencati nella prima colonna, gli aspetti sui quali l'amministrazione cittadina dovrebbe lavorare per potenziare il lavoro di rete e i suoi risultati, se questo prosegue nel lungo periodo, o quelli da tenere presenti, come punti di forza o critici, per eventuali nuovi progetti di rete. In base alle informazioni acquisite sul capitale territoriale atteso e generato, si individuano i singoli criteri della governance territoriale (o uno o più dei quattro aspetti nel complesso) rispetto ai quali l'azione locale è particolarmente di successo o particolarmente carente.

Inoltre, la griglia può servire per effettuare una prima comparazione tra città appartenenti alla stessa rete. La comparazione non ha lo scopo di determinare se i risultati di una città siano complessivamente migliori o peggiori di quelli di un'altra, quanto piuttosto di rafforzare la spiegazione dei risultati della singola città anche attraverso il paragone, che può mettere in luce aspetti altrimenti poco evidenti.

5.1 Il valore aggiunto della partecipazione alla rete

Lo studio si è concentrato sull'individuazione del valore aggiunto ottenuto da ognuna delle tre reti dalla città di Torino, indipendentemente da quale fosse il territorio urbano su cui il progetto di rete voleva incidere in primo luogo. Tale valore aggiunto consiste in diverse tipologie di capitale che la città potrà adoperare sia per lo sviluppo del proprio territorio (BHC) sia, in un'accezione più ampia e connotata in senso cooperativo e solidaristico dello sviluppo, per la conduzione di progetti che vanno a beneficio anche o soprattutto di altre città (EuroGaza e 100Città).

La rete BHC ha mostrato buoni risultati in termini di integrazione delle azioni a livello intra-urbano e di armonizzazione delle politiche e delle metodologie a livello europeo⁹. Ciò comporta il consolidamento del capitale politico già a disposizione della città in materia di progettualità finalizzata alla riqualificazione urbana, arricchito dal lavoro su progetti e politiche che affrontano il tema degli stili di vita salutari. Inoltre, grazie al proprio ruolo di

⁹ Per quanto ancora da consolidare, l'acquisizione di competenze riguardo alla strategia della "salute in tutte le politiche" rappresenta un passo avanti coerente con la precedente partecipazione, nella prima fase di URBACT, alla rete Urb-Health.

Lead Partner della rete, la città ha consolidato il proprio capitale politico-organizzativo in materia di networking europeo.

I risultati concreti delle singole azioni previste nel quartiere interessato, una volta concluse, potranno incidere, in parte, sul capitale materiale del quartiere (ristrutturazioni), e soprattutto su quello sociale (attività culturali, promozione associazionismo e pratiche mediche tradizionali). Risulta, invece, parziale la generazione di valore aggiunto sociale nella fase decisionale, dato il coinvolgimento discontinuo di attori non pubblici, e del capitale intellettuale-tecnico rappresentato dal *toolkit* di indicatori per misurare l'impatto delle politiche sulla salute; quest'ultimo è ritenuto dai settori comunali coinvolti uno strumento ancora troppo complesso per essere utilizzato senza il coinvolgimento di tecnici.

Il caso di EuroGaza, trattandosi di un progetto di cooperazione decentrata, è caratterizzato, rispetto a reti europee, da una maggiore asimmetria nelle relazioni: la rete infatti, prevede in primo luogo l'intervento congiunto delle quattro città europee ai fini dello sviluppo di un quartiere di Gaza, senza obiettivi progettuali esplicitamente rivolti ai territori delle città europee¹⁰. Di conseguenza, i risultati locali per Torino sono risultati intangibili riguardanti, da un lato, l'adempimento degli obiettivi che la città si è data in materia di solidarietà internazionale. Dall'altro, oltre a facilitare la realizzazione dei progetti, concorrono al rafforzamento delle competenze e del bagaglio esperienziale del Settore Cooperazione Internazionale e delle associazioni cooperanti.

La stessa analisi svolta relativamente alla città di Gaza mostra, prevedibilmente, una maggiore rilevanza del capitale materiale e del capitale intellettuale-tecnico, dati i benefici apportati al progetto di riqualificazione al quartiere interessato e ai funzionari e tecnici locali in materia di urbanistica e politiche di genere. Si può quindi parlare di vera e propria territorializzazione delle azioni: esse sono riferite al territorio (di quartiere) in quanto, da un lato, ne considerano le effettive esigenze di sviluppo e, dall'altro, cercano di valorizzare le risorse esistenti (in particolare, le associazioni). Nel caso di Torino, è risultata particolarmente rilevante ai fini dell'analisi la sezione "coordinamento orizzontale esterno" della griglia, mentre nel caso di Gaza acquisisce maggior peso la sezione relativa alla "territorializzazione delle azioni".

Relativamente alla partecipazione di Torino a uno dei tavoli tematici (politiche giovanili) di 100 Città, è stata riscontrata soddisfazione tra i funzionari coinvolti sia per la valorizzazione del know-how di Torino sul tema, sia per le nuove conoscenze acquisite. Anche nel caso di un altro tavolo tematico¹¹ l'apporto della rete riguarda più che altro il capitale intellettuale; in questo caso, però, i funzionari coinvolti si sono detti soddisfatti rispetto alla conoscenza

¹⁰ Ciò non toglie che, al di fuori della co-progettazione nel quartiere di El-Nasser, altri progetti bilaterali siano caratterizzati da maggiore reciprocità e da attività rivolte ai cittadini europei come beneficiari. È il caso, ad esempi, di alcuni scambi giovanili promossi dalle città di Dunkerque e Tromsø.

¹¹ Ci riferiamo alla partecipazione del Comune di Collegno (TO) al Tavolo sui diritti delle donne.

personale di altre realtà amministrative e ai conseguenti benefici in termini di consapevolezza, esperienza professionale e motivazione, mentre le aspettative relative allo scambio di buone pratiche e di conoscenze tecniche non sono state soddisfatte.

In generale, in 100 Città sono state riscontrate discrepanze tra la logica originaria di coordinamento della rete e le reali aspettative dei singoli comuni (spesso più di breve periodo, e orientate, ad esempio, a facilitare l'ottenimento di fondi). A questo proposito, per osservare la corrispondenza o meno tra gli obiettivi generali di coordinamento della rete, le aspettative dei singoli partecipanti e i risultati effettivi è particolarmente rilevante la griglia di analisi nella sua sezione relativa al "coordinamento verticale" e al "coordinamento orizzontale esterno" fra attori.

5.2 La città e il networking: punti di forza e aspetti migliorabili

È importante sottolineare che l'identificazione dei tipi di capitale generati o meno è lo scopo finale della tabella, ma non l'unico. Vogliamo osservare *quali* risultati la città ottiene ma, ancor prima, *come* si strutturano le relazioni verticali, orizzontali e territoriali che li determinano. Tenendo conto contemporaneamente di questi due aspetti, cioè delle informazioni riportate rispettivamente nelle colonne relative al capitale e nella seconda colonna della tabella, è possibile sapere quali sono i punti forti e deboli di una città nella partecipazione a una rete.

Relativamente a BHC, la città di Torino ha saputo sfruttare l'esperienza pregressa in materia di reti europee, svolgendo con efficacia il proprio ruolo di Lead Partner. Una risorsa specifica in questo campo sono le competenze individuali maturate dai funzionari, tecnici ed esperti coinvolti; tuttavia, il loro costante re-investimento dipende anche dall'effettivo sostegno politico all'internazionalizzazione della governance urbana. E' risultata invece più carente la partecipazione ai lavori di rete di altri *stakeholders* locali non direttamente coinvolti nel coordinamento del progetto, nonché una maggiore condivisione di obiettivi rispetto all'attività internazionale tra componente politica e tecnica nei settori comunali coinvolti.

La partecipazione a EuroGaza è risultata efficace sia per quanto riguarda il coordinamento esterno con altri soggetti europei cooperanti con Gaza, sia per quanto riguarda il coordinamento interno con gli attori non pubblici torinesi coinvolti nella cooperazione. I fattori di instabilità a cui fare attenzione riguardano piuttosto la scarsità di fondi da destinare alla cooperazione.

Infine, in un contesto caratterizzato da generale difficoltà a mantenere un coinvolgimento costante nei lavori dei Tavoli costitutivi di 100 Città, Torino, in quanto promotrice dell'iniziativa e partecipante a diversi Tavoli, ha mostrato buone capacità di prosecuzione dei lavori di coordinamento e di conduzione di singoli progetti di cooperazione.

6 Conclusioni

Lo studio ha voluto identificare il contributo di alcune reti internazionali al capitale territoriale delle città coinvolte, individuando le risorse territoriali valorizzate o immesse nel contesto locale dalla rete sovra-locale, e valutando di conseguenza l'efficacia della strategia attuata dalla città con la propria partecipazione alla rete.

Il networking influisce su diverse dinamiche (verticali, orizzontali, interne o esterne alla città) che concorrono allo sviluppo del territorio e alla definizione di politiche e progetti da parte della sua amministrazione. Per evidenziare il ruolo che ognuna di esse può avere nell'incrementare i diversi tipi di capitale territoriale, si è scelto di analizzare l'operato di una città nella rete interpretandolo come particolare modalità di governance territoriale, facendo riferimento alle dimensioni costitutive di quest'ultima. Ciò ha permesso di organizzare e interpretare secondo categorie unitarie le informazioni relative a reti diverse per dimensioni, scopi e contesto di appartenenza, cogliendone logiche e problematiche ricorrenti.

La griglia analitica proposta ha lo scopo di offrire una traccia dei vari aspetti utili da osservare per analizzare l'operato di una città nella rete, scomponendolo nelle dimensioni che costituiscono la governance territoriale, per identificarne i risultati in termini di capitale territoriale e per effettuare un bilancio qualitativo dell'azione di networking della città in relazione alle proprie esigenze di sviluppo.

Essa vuole essere uno strumento analitico applicabile ad altre reti cooperative di città, operanti su temi analoghi e caratterizzate da una componente progettuale. Per questo motivo, è uno schema flessibile da applicare previa la generale conoscenza del contesto in cui la rete (o la singola città) opera e degli obiettivi che si pone, e proprio per valutare, da un lato, la corrispondenza tra le modalità operative adottate e tali obiettivi e, dall'altro, tra questi elementi e la più generale funzione, da noi attribuita alla rete, di riduzione della complessità interna ed esterna fronteggiata dalle città e di contributo all'incremento del capitale territoriale. Alcuni criteri possono risultare non rilevanti ai fini dello studio di un determinato progetto. In generale, non può essere applicata meccanicamente né classificare in modo automatico una rete come successo o meno.

Bisogna tenere in considerazione che i risultati locali sono influenzati da due componenti: da un lato, il tipo di rete e il suo funzionamento, dall'altro, le condizioni congiunturali e le competenze di partenza della città in questione. In questa sede, è stata rivolta maggiore attenzione alla prima delle due componenti, perché l'analisi degli effetti locali qui riportata deriva da uno studio più ampio che si è soffermato anche sul livello di rete.

Qualora ci si volesse concentrare su una rete sola per indagare le differenze interne tra le città appartenenti, o studiare in modo particolarmente dettagliato la singola città, sarebbe necessario approfondire in modo più sistematico le variabili locali (specificità ambientali e

istituzionali, tipologie di capitale territoriale già presenti e utili per un'azione di governance territoriale di successo) attraverso uno studio delle condizioni di partenza rispetto al *networking*, che permetta di determinare in seguito quali caratteristiche della città e quali fattori occorsi nel frattempo e indipendenti dalla rete abbiano avuto influenza sui suoi risultati.

In questo studio, l'indagine di quali tipi di capitale siano già presenti nel territorio e rappresentino presupposti per un'azione di governance territoriale di successo emerge dalla stessa griglia nel momento in cui si evidenziano alcune risorse particolarmente importanti per una città, su cui la stessa riesce a fondare il lavoro di rete. E' il caso, ad esempio, dell'esperienza maturata dalla Città di Torino in fatto di reti europee e progetti integrati di sviluppo urbano, o delle associazioni presenti nei comuni di Torino e Collegno e chiamate a cooperare, rispettivamente, in EuroGaza e 100Città.

In questa sede, ci siamo soffermati su strumenti adatti ad analizzare la rete dal punto di vista locale. Dal punto di vista sovra-locale, a livello di rete, l'analisi di partenza delle caratteristiche strutturali e organizzative dei tre casi ha permesso di esplicitare logiche e problematiche ricorrenti. In particolare, gli aspetti critici da tenere presenti nella definizione di progetti di *networking* analoghi a quelli osservati riguardano:

- l'inserimento di una componente progettuale, utile anche in reti finalizzate di per sé solo allo scambio di buone pratiche;
- la numerosità e l'eterogeneità dei nodi della rete, che possono comportare costi di gestione eccessivi o scambio di conoscenze poco significativo;
- la presenza di un "nodo centrale" con un ruolo di gestione e organizzazione, più che di indirizzo e decisione, della rete;
- la quantificazione dei costi e, soprattutto, dei benefici immateriali o di lungo periodo della rete;
- l'attuazione, da parte della città, di strategie di partecipazione attiva commisurate ai benefici attesi¹²;
- la capitalizzazione delle conoscenze generate a livello di rete e in ogni città;
- la "personalizzazione" delle reti, che può comportare, da un lato, discontinuità nel caso cambino i ruoli o venga meno il sostegno politico e finanziario al lavoro dei singoli, dall'altro, un investimento in capitale umano limitato al singolo individuo senza ricadute di lungo periodo sull'amministrazione nel complesso.

Tali difficoltà sono legate alla natura di ente pubblico dei nodi che costituiscono le reti, e insorgono sia durante sia dopo il lavoro di rete. Nel corso del lavoro di rete, esse sono dovute alla necessità di sostegno politico continuativo, di contenere i costi e allo stesso tempo rispettare i vincoli amministrativi, di fare interagire l'azione di rete con le altre politiche

¹² In termini di efficienza, sinergia o competenza (Capello, 2000).

locali. Successivamente al lavoro di rete, il principale punto critico è quello della capitalizzazione del patrimonio conoscitivo e relazionale generato, che può rischiare di non essere integrato in strategie locali di più ampio respiro, o disperdersi in seguito ad avvicendamenti tra i funzionari o a cambiamenti di amministrazione.

In generale, data l'ampia diffusione delle reti internazionali come strategia cooperativa tra enti locali, e i particolari vincoli che caratterizzano questo tipo di networking, è necessario che le amministrazioni cittadine dispongano di strumenti per considerarne attentamente meccanismi di funzionamento, costi, benefici e sostenibilità dei risultati a livello di rete e a livello locale, per un utilizzo efficace dello "strumento rete" ai fini dello sviluppo urbano.

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare va a Marco Santangelo per i suggerimenti forniti.

Bibliografia

Barabási A. L. (2002), *Linked: the New Science of Networks*, Cambridge (Mass): Perseus.

Borja J., Castells M. (1997), *Local and Global. The Management of Cities in the Information Age*, London: Earthscan.

Brenner, N. (1999), Globalization as Reterritorialization: The Re-scaling of Urban Governance in the European Union, *Urban Studies*, 36, 3: 431–451.

Camagni R. (1992), Le reti di città, in Rosini R. (1992) (a cura di), *L'urbanistica delle aree metropolitane*, Firenze: Alinea.

Capello, R. (2000), The City Network Paradigm: Measuring Urban Network Externalities, *Urban Studies*, 37, 11: 1925-1945.

CEC (2001), *European Governance. A white paper*, Com(2001) 428, Brussels.

Church M. et al. (2002), *Participation, Relationships And Dynamic Change: New Thinking On Evaluating The Work Of International Networks*, Working Paper n° 121, London: Development Planning Unit, University College London.

Cotella G., Tecco N. (2010), La Governance territoriale nel dibattito scientifico: spunti di riflessione e prime indicazioni operative, in Bigli S., Cotella G., Rota F. (2010), *Torino e Piemonte fra locale e globale. Politiche di rete e ancoraggi territoriali*, Working Paper n. 32, Dipartimento Interateneo Territorio, Politecnico e Università di Torino, Torino.

Corrado F. (a cura di) (2005) *Le risorse territoriali nello sviluppo locale: un confronto interdisciplinare*, Firenze: Alinea.

Davoudi S., Evans N., Governa F., Santangelo M. (2009), Le dimensioni della governance, in Governa F., Janin Rivolin U., Santangelo M., (a cura di) (2009), *La costruzione del territorio europeo, Sviluppo, coesione, governance*, Roma: Carocci.

Dawson, J. (1992), European City Networks: Experiments in Trans-national Urban Collaboration, *The Planner*, 78: 7-9.

Dematteis G. (1994), Global Networks Local Cities, *Flux*, 10, 15: 17-23.

Dematteis G., Governa F. (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano: Franco Angeli.

Governa F. (1997), *Il Milieu urbano: l'identità territoriale nei processi di sviluppo*, Milano: Franco Angeli.

Governa F. (2005), Sul ruolo attivo della territorialità, in Dematteis G., Governa F. (2005), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano: Franco Angeli.

Governa F., Janin Rivolin U., Santangelo M., (a cura di) (2009), *La costruzione del territorio europeo. Sviluppo, coesione, governance*, Roma: Carocci.

Hirst P. (2000), Democracy and Governance, in Pierre J. (ed.), *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University press.

Janin Rivolin U. (2009), Governance territoriale europea. Inquadramento istituzionale e implicazioni operative, in Governa F., Janin Rivolin U., Santangelo M., (a cura di) (2009), *La costruzione del territorio europeo, Sviluppo, coesione, governance*, Roma: Carocci.

Jessop B. (1995), The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change?, *Economy and Society*, 24, 3: 307-333.

Jones C., Hesterly W. S., Borgatti S. P. (1997), A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22, 4: 911-945.

Le Galès P. (2006), *Le città europee: società urbane, globalizzazione, governo locale*, Bologna: Il Mulino.

Liebler C., Ferri M., (2004), *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*, Study supported by the Bureau for Democracy, Conflict and Humanitarian Assistance, Office of Private and Voluntary Cooperation, USAID, Washington.

Painter J., Goodwin M. (1995), Local Governance and Concrete Research: Investigating the Uneven Development of Regulation, *Economy and Society*, 24, 3: 334-356.

Rhodes R. (2000), Governance and Public Administration, in Pierre J. (ed.), *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University press.

Salvini A. (2005), *L'analisi delle reti sociali: risorse e meccanismi*, Pisa: PLUS.

Scott J. (1997), *L'analisi delle reti sociali*, Roma: NIS [ed. it. a cura di Enrica Amaturò; ed. orig. 1991].

Stoker J. (2000), *The Challenge of Urban Governance*, in Pierre J. (ed.), *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University press.

World Bank (1991), *Managing Development: the Governance Dimension. A discussion paper*, World Bank, Washington D.C.

ABSTRACT

International networks of cities are widespread as cooperation strategies aiming at supporting cities for a better planning of urban policies and projects. It is therefore necessary to study in detail logics and problems which are distinctive of this kind of networks, and are caused by the institutional and budget constraints to which local administrations are subject. This paper analyses some examples of networks at the local level, from the point of view of the single city. It proposes analytical tools to identify the results obtained by the city from the network, in terms of contributions to the territorial capital (political, intellectual, social, material, financial) which is useful for the development of its territory. Our purpose is to identify the local results of the international network, to verify if they are relevant to the city's needs, and to evaluate weaknesses and strengths in the city's action within the network and at the local level. To this end, the participation of the city in the network is considered as an example of process of territorial governance, and analyzed with reference to its constitutive dimensions: vertical coordination, horizontal external and internal coordination, territorial coordination.