

**urban@it**

Centro nazionale di studi per le politiche urbane

*Working papers. Rivista online di Urban@it* - 1/2015  
ISSN 2465-2059

## **La leadership metropolitana: una mappa concettuale**

Ernesto D'Albergo

**Urban@it Background Papers**

**RAPPORTO SULLE CITTÀ 2015  
METROPOLI ATTRAVERSO LA CRISI**

ottobre 2015

## Abstract

Il concetto di leadership metropolitana (Lm) ha utilità sia conoscitiva (per analizzare il potere nelle regioni urbane), sia pratica (per organizzare e guidare azioni strategiche). Se ne parla perché negli ultimi due decenni le metropoli sono state rappresentate come attori collettivi, simili a imprese che competono su mercati globali. Realizzare competitività su scala metropolitana richiede azione collettiva e coalizioni fra attori diversi, che una Lm adeguata può tenere insieme, impegnandoli attraverso visioni e fini condivisi.

Il testo offre una mappa concettuale delle sue caratteristiche ed è da usare come una collezione di idealtipi, per decifrare (le proprie) situazioni concrete. Sono presentati:

- gli elementi che la Lm ha in comune con la guida dell'azione in altri contesti e i suoi aspetti specifici;
- le sue funzioni (promuovere innovazione nelle politiche, lanciare azioni e coalizioni cooperative, consolidare relazioni e costruire istituzioni, condurre azioni trans-scalari);
- lo stile che ad esse appare appropriato, una combinazione di risorse e abilità *soft* (cognitive, relazionali, transazionali, trasformative) e *hard* (potere amministrativo, finanziario e capacità di *metagovernance*).

Non è facile esercitare Lm. La possibilità che qualcuno ci riesca dipende dalla disponibilità di risorse o dalla capacità di crearle, dalle relazioni politiche, inter-istituzionali e fra pubblico e privato preesistenti e dalle configurazioni spaziali e socio-economiche dell'area metropolitana.

*The concept of metropolitan leadership (ML) is useful both in terms of knowledge (analysing power within urban regions) and for practical purposes (organising and leading strategic actions). It is talked about in this way because in the last two decades metropolises have been represented as collective actors, similar to firms competing in the global marketplace. Accordingly, in order to achieve competitiveness at a metropolitan scale, collective action and coalitions of different actors are needed, which can be held together by*

*an adequate ML, capable of involving them through shared visions and goals. The paper offers the readers a conceptual map of the characteristics of ML to be used as a collection of ideal types, in deciphering (their own) real situations. The main points are:*

- *the elements that ML shares with leadership exercised in other contexts as well as its specific aspects;*
- *the functions of ML (to foster innovation in public policy, to launch cooperative actions and coalitions, to strengthen relationships and build institutions, and to carry out trans-scalar agency);*
- *the style that is appropriate to these functions, which is a combination of “soft” (cognitive, relational, transactional, and transformative) and “hard” (administrative and financial power, and the capability of meta-governance) resources and abilities.*

*To exercise ML is not an easy task. It depends on the availability of resources or on an ability to create them, on the pre-existing political and inter-institutional relationships including those between public and private actors, as well as on the spatial and socio-economic features of the metropolitan area.*

### Parole chiave/Keywords

Leadership metropolitana, leadership (stili di), innovazione, azione collettiva, aree metropolitane/*Metropolitan leadership, leadership (styles), innovation, collective action, metropolitan areas*

### Utilità e specificità del concetto di leadership metropolitana

La leadership è un'importante componente dell'azione collettiva. Oltre a offrire alle scienze sociali un idealtipo per studiare il potere, questo concetto esprime anche una «normatività performativa» [De Leonardis 2013], ossia è parte di un discorso normativo che contribuisce a costruire le forme reali dell'azione, tendendo a «produrre ciò che dichiara» [Butler 1993, 107]. Nel nostro caso ha conseguenze concrete nel plasmare il locale [Grint 2010]. Se riferito alle città, se ne possono capire quindi caratteristiche e implicazioni ricollegandolo alle rappresentazioni di come debba essere il loro governo e finalizzato a quale tipo di sviluppo. A questo fine, sono messi qui a fuoco tre aspetti: le parziali specificità del concetto di leadership

metropolitana (Lm), le sue differenti componenti e funzioni (par. 2) e i fattori che rendono più agevole od ostacolano la sua concreta realizzazione (par. 3).

Perché parlare proprio di Lm? Dipende dal fatto che negli ultimi due decenni nei discorsi di studiosi [Le Galès 2002] opinionisti e consulenti [ad esempio: PwC 2013] e nelle retoriche politiche dell'epoca corrente le metropoli sono rappresentate come un attore collettivo, ma non uno qualsiasi: la metafora performativa prevalente è quella dell'impresa che compete su mercati globali. L'azione pubblica nei contesti urbani è stata infatti indirizzata verso priorità di sviluppo economico e, in particolare, di competitività, attraverso agende e pratiche strategiche che si vogliono basate sul consenso e il coinvolgimento di attori portatori di interessi e preferenze diversi.

Le aree metropolitane più che le città sono indicate, anche attraverso una normatività performativa espressa da organizzazioni internazionali, *corporate think tanks* e società di consulenza, come la scala alla quale i luoghi possono essere competitivi afferrando le opportunità offerte dalla globalizzazione, anche nella crisi attuale [Clark 2009; Metrex 2013]. Realizzare competitività su scala metropolitana richiede però azione collettiva sulla stessa scala. I governi locali infatti da soli non ce la fanno e serve perciò che qualcuno formi delle coalizioni più estese e composite, le guidi e le tenga insieme [John 2001]. Ma come si fa in contesti in cui autorità e gerarchia non sono più considerate risorse adatte per coordinare sforzi collettivi [Collinge *et al.* 2010]? C'è bisogno di una leadership che coinvolga e mobiliti diversi attori facendo in modo che lo seguano, e che lavorino per raggiungere dei risultati, fornendo loro una visione verso la quale indirizzare i loro sforzi e costruendo organizzazioni nelle quali le loro capacità siano utilizzate [Sotarauta 2014]. La *governance* metropolitana in generale [van den Berg *et al.* 1997; Heinelt e Kübler 2005; Lafortune e Collin 2011], e la pianificazione strategica al suo interno offrono esempi di questo tipo di azione collettiva. Un'azione che è di governo, ma è depoliticizzata [Flinders e Buller 2006; Hay 2007; De Leonardis e Giorgi 2013], perché fondata su presupposti che naturalizzano l'agire competitivo come inevitabile e necessaria *best way* e ne tecnicizzano le relazioni sociali. Un'azione che si vorrebbe inclusiva ma che, in contesti di polarizzazione e spazializzazione delle disuguaglianze come quelli di molte aree metropolitane, privilegia il coinvolgimento interessi e attori economici escludendo altri soggetti sociali, specialmente se l'assenza di antagonismi e minacce di conflitto rende superfluo attrarli preventivamente in contesti di dialogo o deliberazione.

Si può così capire perché la Lm possa avere sia elementi in comune con le modalità di guida dell'azione in altri contesti sociali, organizzativi, politici e istituzionali, sia

elementi specifici. Secondo una definizione funzionalista, la leadership è un ingrediente che consente di rafforzare l'azione collettiva strategica per lottare, o competere in ambienti complessi [Mabey e Freeman 2010]. Ma una leadership strategica ha successo solo se adotta lo stile adeguato, che consiste in un menù di risorse e nella capacità di un leader di combinarle. Non esiste in assoluto uno stile migliore, quello più appropriato dipende piuttosto dal contesto e dalle finalità dell'azione. Oltre ad alcune caratteristiche tipiche della leadership politica in generale e locale in particolare, in cui il leader può essere «facilitatore consensuale», «visionario», «caretaker» o «city boss» [John e Cole 1999], quella necessaria a metropoli che si vogliono competitive e imprenditoriali è spesso ricondotta a figurini provenienti dall'ambiente economico: la città-attore collettivo ha bisogno di una guida simile a quella delle imprese di successo, capaci di fronteggiare sfide e cogliere opportunità attraverso strategie [PwC 2013]. Caratteristiche condivise e specifiche della Lm potranno emergere considerando le sue funzioni principali: promuovere innovazione nelle politiche, favorire azioni cooperative e coalizioni, consolidare relazioni e costruire istituzioni, condurre azione trans-scalare.

### Le funzioni della leadership metropolitana

Una *prima* funzione della Lm consiste nel favorire innovazioni nelle politiche idonee a favorire a loro volta i tipi di innovazione funzionali alle economie metropolitane. Si tratta della capacità di introdurre discontinuità negli obiettivi e nei frame delle politiche pubbliche [Rein e Schön 1993], legittimando strategie e progetti attraverso visioni e interpretazioni circa i rischi da fronteggiare, le opportunità da cogliere e le risorse che possono essere mobilitate per lo sviluppo della metropoli. Le abilità richieste alla leadership sono quindi in primo luogo *cognitive*: saper selezionare idee e conoscenze per l'azione pubblica, in un contesto di complessità della dimensione cognitiva della *capability* urbana [Borghi 2015], di frequente uso subottimale e di «scarto tra la conoscenza usabile nelle politiche, quella effettivamente usata, e quella che sarebbe necessaria» [Donolo 2015]. Raramente però idee e conoscenze sono neutrali rispetto a interessi particolari, anche quando i discorsi che le veicolano sono venati di retoriche di interesse generale o *bene comune*. Per la Lm si pone perciò il problema di intrattenere relazioni equilibrate con produttori e dettaglianti di conoscenze (*think tank*, università, centri di ricerca, consulenti), non

divenendone dipendente e non limitandosi a seguire immaginari [Sum e Jessop 2013] di moda e seduzioni insite nelle performance [De Leonardis e Giorgi 2013] o in apparenti oggettività *evidence based*. Le specificità metropolitane consistono proprio nella maggiore disponibilità di questo capitale di conoscenze e di specializzazioni funzionali, oltre che di connettività, spesso globale, dei produttori di conoscenze. Ciò rende queste aree più ricche, ma anche più complesse e non automaticamente *capable*, perché le idee vanno selezionate.

Da sole peraltro le idee non sono sufficienti. La possibilità di indurre le azioni cooperative necessarie per concretizzare innovazione e produrre quei vantaggi competitivi che rendono un luogo non-sostituibile non si può dare per scontata. Nelle regioni urbane gli attori economici più rilevanti raramente hanno una propensione spontanea ad agire collettivamente, quando non una connaturata tendenza al *free riding*. Per questo una *seconda* funzione della Lm consiste nel promuovere azioni e coalizioni cooperative fondate su un'agenda condivisa, costruendo almeno embrioni di regimi urbani [Stone 1993]. Come è possibile? Adottando la combinazione adeguata fra uno stile transazionale (fondato sullo scambio) e uno trasformativo, agendo a seconda dei casi come *convenor*, negoziatore, o mediatore.

Per indurli a mobilitare le risorse che controllano, la Lm può quindi coinvolgere gli attori rilevanti in dibattiti e tavoli inclusivi, lanciare iniziative di *policy* e progetti di investimento (ad esempio eventi internazionali o rigenerazione urbana). Può far leva sul *self-interest*, evidenziando i motivi per i quali chi «dipende dal locale» [Cox 1998] ha interesse a impegnarsi per migliorarlo, o allargando la torta [Lefèvre 2009] e trasformando almeno la percezione dei giochi da somma zero a positiva. Oppure può provare a suscitare la consapevolezza di un interesse collettivo. Fornire motivazioni per prendere parte all'azione collettiva può infatti comportare la modificazione delle stesse percezioni che gli attori hanno dei propri interessi e/o identità [Termeer e Koppenjan 1997]. Una visione dello sviluppo non può essere imposta, ma richiede di essere costruita [Stone 1993] in un processo collettivo di ideazione non solo degli obiettivi, ma del senso stesso dell'azione, fondato sulla comunicazione di informazioni e interpretazioni (diagnosi, prognosi, valutazioni, narrazioni e confronti di esperienze) e sulla fiducia [Plamper 2007]. A questo fine vengono ritenute utili le ormai classiche arene deliberative. Oltre ad argomentazioni razionali possono funzionare anche quelle fondate su richiami normativi a immaginari egemonici dotati di elevata «valenza», un concetto che descrive il modo in cui processi prerazionali che determinano il successo o il rifiuto di un'idea relativa a una *policy* sono influenzati da stati emotivi (*mood*) che

coinvolgono individui, decisori politici e comunità epistemiche [Cox e Béland 2013]. Riferimenti attualmente egemoni come «vincere la sfida della competitività», sostenibilità, resilienza, *smartness*, forniscono in questo senso un ombrello valoriale e seduttivo [De Leonardis e Giorgi 2013] efficace, che consente anche a interessi diversi di trovare posto all'ombra di un senso generale condiviso. Si tratta, a questo fine, di situare l'area metropolitana nell'ambiente competitivo adatto, facendo uso intelligente dei *ranking* di metropoli ampiamente disponibili. I discorsi ad elevata valenza possono evocare un senso non solo di appartenenza a un'impresa collettiva, ma anche di *membership* di una comunità immaginata, creando un immaginario dell'identità di luogo nuovo e adeguato a una scala metropolitana.

Anche se la leadership è tanto più importante quanto meno l'autorità formale è una risorsa per guidare l'azione collettiva [Stone 1995; Collinge *et al.* 2010], risorse più *hard* sono comunque importanti. Non solo il finanziamento di progetti, ma anche il potere amministrativo. L'autorità non è la risorsa principale della Lm, ma è utile indirettamente, poiché fornisce agli attori politici legittimità e credibilità da usare nei negoziati, o risorse da scambiare (ad es. l'uso del suolo). Ad esempio, l'incapacità di esercitare un ruolo di Lm da parte di governi con estensione metropolitana ma deboli, come la regione Île-de-France o la ex-Provincia di Roma, potrebbe essere attribuita non tanto alla mancanza di idee a disposizione dei loro leader, quanto alla debolezza di budget e potere amministrativo.

Una specificità metropolitana consiste nella natura degli interessi, variamente dipendenti dal locale, talvolta annidati in sotto-sistemi territoriali ma con connessioni globali, talaltra tendenti a identificazioni localiste e alla competizione infra-metropolitana. L'iper-frammentazione e l'affollamento di interessi privati, identità locali, istituzioni e organizzazioni pubbliche o semi-pubbliche sono infatti sia una ricchezza, sia una possibile fonte di resistenze nei confronti di nuove forme di cooperazione metropolitana. Una Lm efficace dovrebbe perciò essere esercitata costruendo ponti sopra confini di vario tipo, territoriali e fra comunità [Collinge *et al.* 2010], facendo funzionare delle reti di attori su una scala più ampia della città [Nelles 2013] e favorendo percezioni della metropolizzazione non minacciose, specialmente da parte dei partner sub-urbani. Essendo i contesti metropolitani normalmente affollati di attori diversi, questo «potere di invitare» è ovviamente selettivo, e perciò delicato [Klein e Tremblay 2010]. La mobilitazione di una coalizione di attori al seguito di una Lm e di una strategia di crescita non ha inoltre molto a che fare con la democrazia e la rappresentanza, dato che ad essere invitati sono spesso i soli portatori di interessi

economici, non vi sono diritti *costituzionali* da far valere in tal senso, mentre l'eventuale inclusione di interessi sociali più deboli ha spesso le caratteristiche di una cortina di fumo simbolica (*tokenism*).

Non è detto, poi, che l'azione cooperativa duri nel tempo. Sia il fallimento, sia il successo possono determinarne la cessazione, a causa delle delusioni per le risorse investite (ad es: nel caso di candidature per eventi internazionali perdenti), oppure perché non si vede più una posta in gioco (ad es: l'esaurirsi degli effetti distributivi dopo un evento di successo). In questi casi ci possono essere crisi delle coalizioni, od opzioni individuali di *exit* [Plamper 2007] da gestire. Anche cambiamenti elettorali e instabilità politica possono interrompere l'azione collettiva. Per tutti questi motivi una *terza* funzione della Lm è quella di consolidare le relazioni nel tempo, talvolta costruire istituzioni, ad esempio estendendo e istituzionalizzando processi e strutture collaborativi da un settore di successo all'altro, con meccanismi di *spill over* simili all'esperienza comunitaria [Haas 1961]. A questo fine una Lm pubblica ha maggiori chance di manovrare leve di *metagovernance* [Jessop 2003; Sorensen 2006], ossia ri-regolare e re-indirizzare le forme di partnership fra pubblico e pubblico e fra pubblico e privato, sfruttando i margini di flessibilità delle forme di coordinamento e integrazione, laddove queste non si rivelano gestibili o funzionali. Una *buona* Lm costruisce in questo modo istituzioni da lasciare in eredità per i successivi leader e per la *governance* della metropoli in senso più ampio.

Capacità e risorse della Lm sono in questo caso *cognitive e relazionali*, ma anche di tipo *hard*. Si tratta infatti di ideare o adattare modelli istituzionali [Hambleton 2009] imparando da successi e fallimenti [Kübler e Schwab 2007] propri e altrui, costruendo istituzioni flessibili a partire da esperienze già note e che gli attori non ritengono minacciose, come in Italia le *rappresentanze* neo-corporative degli interessi, oppure superandole e sfidando, con l'esclusione, alcuni attori, come accade sovente nelle arene deliberative. Un esempio è costituito dalla *Greater Manchester combined authority* (2011), una *governance* metropolitana formalizzata, simile ai consigli metropolitani di secondo grado italiani, ma diversa perché (i) frutto del riconoscimento nazionale di un'iniziativa proveniente dalla regione urbana e (ii) «basata sull'obiettivo di realizzare una leadership mirata e collegiale, fondata su collaborazione, partnership e una reale comprensione che attraverso la leadership collettiva e individuale siamo forti» [Gma 2013]. Altri esempi sono gli organismi composti da attori pubblici e privati (come nella *Greater London authority*), o gli ormai classici – ma meno stabili – organismi della pianificazione strategica. L'autorità legale (spesso condivisa con altri e concessa

dallo Stato) è importante per condurre micro-politiche costituenti, ma per essere attivata richiede risorse relazionali per fare *advocacy*, pressione, negoziare o concordare riforme con attori di scala superiore, soprattutto nazionale.

Proprio l'azione trans-scalare, *quarta* funzione della Lm, le consente di reperire, attraverso attività di intermediazione con livelli superiori (brokeraggio, pressione nei confronti di governi e parlamenti: Tarrow 1997; Heinelt e Kübler 2005; Grint 2010) risorse cruciali (comprese le poche di spesa ancora disponibili, come nel caso degli eventi internazionali sostenuti da spesa statale o europea, o degli attuali Pon Metro) per realizzare politiche e programmi per lo sviluppo metropolitano [Tomàs 2012], oltre che per fare, come si è visto, *metagovernance* e per ottenere nell'ambiente riconoscimento per la metropoli come attore e per la Lm come suo portavoce.

### I fattori da cui dipende la leadership metropolitana

La possibilità di esercitare in modo efficace queste funzioni non può essere data per scontata e l'emergere effettivo di una Lm dipende da vari fattori che la favoriscono o la ostacolano. Molti sono condivisi con altri contesti, altri sono specifici delle aree metropolitane.

Chi, in primo luogo, può essere leader metropolitano? Autorità pubbliche di tale scala e loro esponenti sono gli ovvi candidati [Gordon *et al.* 2012]. Può invece trattarsi del sindaco o del comune della città centrale, come stabilito prudentemente in Italia dal Pon Metro 2014-2020 in attesa che le Città metropolitane funzionino: «la vera sfida organizzativa e istituzionale nell'immediato è che i sindaci dei comuni capoluogo assumano una forte leadership territoriale, anche incoraggiando sperimentalmente la costituzione di partnership e progetti di scala intercomunale che anticipino e favoriscano l'attuazione della riforma amministrativa» [Dipartimento Sviluppo... 2014].

La Lm può essere di attori nazionali? Il caso di Parigi ha evidenziato una Lm contesa fra attori locali, il governo e altri attori nazionali, con il progetto del *Grand Paris express* oggetto di visione, finanziamenti e gestione da parte di organismi statali. Attualmente anche l'idea dell'ennesima candidatura olimpica per Roma (2024) è promossa da attori più nazionali che locali. Una modalità di Lm diffusa (attori collettivi, come organizzazioni, associazioni o reti istituzionalizzate) può essere più

efficace, ma anche più difficile da gestire, soprattutto per quanto riguarda i parametri di inclusione/esclusione. Più rari, ma riportati, i casi di Lm esercitata da attori privati.

Quali fattori, in secondo luogo, possono favorire od ostacolare l'emergere di una Lm e lo svolgimento delle funzioni qui considerate? Per ragioni di spazio è possibile solo elencarli.

Fattori che favoriscono sono:

- risorse cognitive e relazionali fornite da attori nazionali o trans-nazionali, o della conoscenza, come i *think tank* (per esempio negli Usa il *Brookings Metropolitan Policy Program*, lanciato nel 1996; in Europa reti di città come *Metrex* che raggruppa leader di governi metropolitani);
- allineamento fra strategie e priorità locali, nazionali e trans-nazionali, come quelle dell'Agenda urbana dell'Unione europea;
- una chiara evidenza e comprensibilità della specifica dimensione spaziale metropolitana (estensione, funzionalità, policentrismo);
- una robusta legittimazione istituzionale della Lm (status istituzionale; scala corrispondente all'area metropolitana, modalità di elezione);
- la simmetria politica fra le scale di governo implicate (maggioranze e coalizioni);
- preesistenti relazioni cooperative fra attori politici ed economici, almeno su scala locale, se non metropolitana, fondate sull'affidabilità di entrambi.

Fattori che ostacolano sono invece;

- le dipendenze delle logiche di azione di soggetti pubblici e/o privati da fonti cognitive e normative del passato. Ad esempio burocrazie amministrative e tecniche fortemente routinizzate o atteggiamenti auto-interessati di attori potenzialmente *free rider* e dipendenti per le risorse da giochi che una strategia di sviluppo metropolitano lanciata da un Lm intende sostituire con altri;
- rivalità politiche fra attori nazionali, regionali, locali;
- asimmetrie fra scala e potere, consistenti ad esempio in *veto point* o facilità di esercitare l'opzione *exit* distribuiti, che convivono con responsabilità per i fallimenti concentrate in pochi attori;
- disallineamenti spaziali fra geografie delle *constituency* politiche e distribuzione territoriale degli interessi;
- una élite politica percepita come debole o inaffidabile dagli attori economici.

## BIBLIOGRAFIA

11

Borghi, V.

2015 *Urban capability: conoscenza, rappresentazione e progetto*. Urban@it Background Paper [online].

Butler, J.

1993 *Bodies that matter. On the discursive limits of "sex"*. London, Routledge.

Clark, G.

2009 *Recession, recovery and reinvestment: the role of local economic leadership in a global crisis*. Paris, Oecd.

Collinge, C.; Gibney, J. e Mabey, C.

2010 *Leadership and place*, in «Policy Studies», vol. 31, n. 4, p. 367-378.

Cox, K.

1998 *Spaces of Dependence, Spaces of Engagement and The Politics of Scale or: Looking for Local Politics*, in «Political Geography», vol. 17, p. 1-23.

Cox, R.H. e Béland, D.

2013 *Valence, Policy Ideas, and the Rise of Sustainability*, in «Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions», vol. 26, n. 2, p. 307-328.

De Leonardis, O.

2013 *Una città neoliberale. L'argomentazione in atto pubblico tra norma, fatto e finzione. Presentazione*, in Borghi, V.; De Leonardis, O. e Procacci, G. (a cura di), *La ragione politica. Vol. II. I discorsi delle politiche*. Napoli, Liguori.

2015 *Una questione di inclusività*. Urban@it Background Paper [online]

De Leonardis, O. e Giorgi, A.

2013 *Sulle tracce della depoliticizzazione nel governo della città*, in Borghi, V.; De Leonardis, O. e Procacci, G. (a cura di), *La ragione politica. Vol. II. I discorsi delle politiche*. Napoli, Liguori.

Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica

2014 *Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane 2014-2020* [online] [http://www.dps.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Programmazione\\_1420/PON\\_Metro/PON-METRO\\_22072014.pdf](http://www.dps.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Programmazione_1420/PON_Metro/PON-METRO_22072014.pdf)

Donolo, C.

2015 *Qualche problema per la governabilità urbana*. Urban@it Background Paper [online]

Flinders, M. e Buller, J.

2006 *Depoliticization: Principles, Tactics and Tools*, in «British Politics», vol. 1, n. 3, p. 293-318.

Gordon, I.; Harding, A. e Harloe, M.

2012 *Leadership, Legitimacy and the Uncertain Development of Metropolitan Governance: comparing England's First and Second City-Regions*. Paper presented at «Governing the Metropolis: powers and territories. New Directions for Research». Paris, November 28-30.

Greater Manchester Authority (Gma)

2013 *Stronger Together. Greater Manchester Strategy 2013. Summary*. [online] [http://www.agma.gov.uk/cms\\_media/files/gm\\_strategy\\_stronger\\_together\\_summary3.pdf?static=1](http://www.agma.gov.uk/cms_media/files/gm_strategy_stronger_together_summary3.pdf?static=1)

Grint, K.

2010 *Placing leadership*, in «Policy Studies», vol. 31, n. 4, p. 365-366.

Haas, E.B.

1961 *International integration. The European and the universal process*, in «International Organization», vol. 15, n. 3, p.366-392.

Haas, P.M.

1992 *Epistemic Communities and International Policy Coordination*, in «International Organization», vol. 46, n. 1, p. 1-35.

Hambleton, R.

2009 *Place, leadership and community empowerment in a globalising world*. Paper presented at the «EURA/UAA International Conference on City Futures in a Globalising World». Madrid, 4-6 June.

Hay, C.

2007 *Why We Hate Politics*. Cambridge, The Policy Press.

Heinelt, H. e Kübler, D.

2005 *Conclusion*, in Heinelt, H. e Kübler, D. (a cura di), *Metropolitan Governance. Capacity, Democracy and the Dynamics of Place*. London, Routledge.

- Jessop, B.  
2003 *Governance and meta-governance: on reflexivity, requisite variety and requisite irony*, in Bang, H.P. (a cura di), *Governance as Social and Political Communication*. Manchester, Manchester University Press.
- John, P.  
2001 *Local Governance in Western Europe*. London, Sage.
- John, P. e Cole, A.  
1999 *Political leadership in the new urban governance: Britain and France compared*, in «Local Government Studies», vol. 25, n. 4, p. 98-115.
- Klein, J.L. e Tremblay, D.G.  
2010 *Social actors and their role in metropolitan governance in Montréal: towards an inclusive coalition?*, in «GeoJournal», vol. 75, n. 6, p. 567-579. [online]  
<http://link.springer.com/journal/10708/75/6/page/1>
- Kübler, D. e Schwab, B.  
2007 *New regionalism in five Swiss metropolitan areas: An assessment of inclusiveness, deliberation and democratic accountability*, in «European Journal of Political Research», vol. 46, n. 4, p. 473–502.
- Lafortune, M. e Collin, J.P.  
2011 *Building metropolitan governance capacity: the case of the Communauté métropolitaine de Montréal*, in «Canadian Public Administration», vol. 54, n. 3, p. 399–420.
- Le Galès, P.  
2002 *European Cities. Social Conflicts and Governance*. Oxford, Oxford University Press.
- Lefèvre, C.  
2009 *Les partenariats stratégiques dans les métropoles européennes, Analyse comparée de Londres, Madrid et Turin*. Rapport effectué pour l'Institut CDC pour la recherche et la Direction du développement territorial de la Caisse des Dépôts et Consignations, mimeo.
- Mabey, C. e Freeman, T.  
2010 *Reflections on leadership and place*, in «Policy Studies», vol. 31, n. 4, p. 505-522.

Metrex

2013 *The Metropolitan Dimension to European affairs*. [online]  
[http://www.eurometrex.org/Docs/Meetings/glasgow\\_2013/Metropolitan-Dimension-to-European-affairs-V3.pdf](http://www.eurometrex.org/Docs/Meetings/glasgow_2013/Metropolitan-Dimension-to-European-affairs-V3.pdf)

Nelles, J.

2013 *Cooperation and Capacity? Exploring the sources and limits of city-region governance partnerships*, in «International Journal of Urban and Regional Research», vol. 37, n. 4, p. 1349–67.

Plamper, H.

2007 *Leadership in regional cooperation*, in Koch, R. e Dixon, J. (a cura di), *Public Governance and Leadership: Political and Managerial Problems in Making Public Governance Changes the Driver for Re-Constituting Leadership*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag.

PricewaterhouseCoopers and Demos (PwC)

2013 *Good growth for cities. A report on urban economic wellbeing*. [online]  
<http://www.pwc.com/gx/en/psrc/united-kingdom/good-growth-for-uk-cities.jhtml>

Rein, M. e Schön, D.

1993 *Reframing policy discourse*, in Fischer, F. e Forester, J. (a cura di), *The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning*. Durham - London, Duke University Press.

Sorensen, E.

2006 *Metagovernance. The changing role of politicians in processes of democratic governance*, in «The American Review of Public Administration», vol. 36, n. 1, p. 98-114.

Sotarauta, M.

2014 *Reflections on “Mobilizing leadership in cities and regions”*, in «Regional Studies, Regional Science», vol. 1, n. 1, p. 28-31.

Stone, C.N.

1993 *Urban Regimes: a Political Economy Approach*, in «Journal of Urban Affairs».

1995 *Political leadership in urban politics*, in Judge, D.; Stoker, G. e Wollman, H. (a cura di), *Theories of Urban Politics*. London, Sage.

Sum, N. e Jessop, B.

2013 *Towards a Cultural Political Economy. Putting Culture in its Place in Political Economy*. Cheltenham – Northampton, Edward Elgar.

Tarrow, S.

1977 *Center and Periphery: Grassroots Politicians in Italy and France*. New Haven, Yale University Press.

Termeer, C.J.A.M. e Koppenjan, J.

1997 *Managing perceptions in networks*, in Kickert, W.; Klijn, E. e Koppenjan, J. (a cura di), *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. London, Sage.

Tomàs, R.

2012 *Le leadership territorial*, in «Paris, Les Cahiers de la Métropole», n. 2, p. 70-71.

van den Berg, L.; Braun, E. e van der Meer, J. (a cura di)

1997 *Metropolitan Organising Capacity: Experiences with Organising Major Projects in European Cities*. Aldershot, Ashgate.