

# **L'OPERATORE DI SVILUPPO LOCALE: RUOLO E COMPETENZE CRITICHE.**

## **Una indagine empirica**

Ricerca commissionata dal "*Laboratorio per politiche di sviluppo*" del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione del Ministero dell'Economia e delle Finanze

Roma, novembre 2005



# Indice

	Pag.
<b>Premessa. Obiettivi, metodo ed impostazione della ricerca</b>	2
1. Sul concetto di competenza	
2. Articolazione della ricerca	
3. Sintesi dei risultati	
<b>Parte Prima. Il ruolo dell'operatore dello sviluppo locale</b>	
<b>Capitolo 1. Le attività</b>	7
1.1 Le attività nella descrizione degli attori	
1.2 Le attività con contenuto relazionale	
1.3 Le attività di supporto alla decisione	
<b>Capitolo 2. I contesti istituzionali e organizzativi</b>	16
2.1 Premessa	
2.2 I contesti di azione dell'operatore di sviluppo locale	
<b>Capitolo 3. Le storie professionali</b>	25
3.1 Gli operatori di estrazione tecnica	
3.2 Gli operatori di estrazione politica	
3.3 Gli operatori di estrazione tecnico/politica	
<b>Capitolo 4. Le rappresentazioni</b>	33
4.1 La missione degli operatori di sviluppo locale	
4.2 Il rapporto con la politica	
<b>Capitolo 5. Alla ricerca dell'operatore di sviluppo locale. Una conclusione provvisoria</b>	41
5.1 Tante professioni per un solo mestiere	
5.2 L'operatore di sviluppo come "imprenditore di policy"	
<b>Parte Seconda. Le competenze</b>	
<b>Capitolo 6. Una mappa delle competenze</b>	49
6.1 Sulla difficoltà ad individuare le competenze dell'operatore di sviluppo locale	
6.2 Una costellazione di competenze	
6.3 Le attitudini	
<b>Capitolo 7. Per una tipologia delle competenze: Bateson e i livelli di apprendimento</b>	75
7.1 Bateson e i livelli di apprendimento	
7.2 Le competenze dell'operatore di sviluppo locale	
<b>Capitolo 8. La formazione possibile</b>	80
8.1 Sul processo di strutturazione delle competenze	
8.2 Strategie formative	

# Premessa. Obiettivi, metodo e impostazione della ricerca

## 1. Sul concetto di competenza

Nel presente Report presentiamo i risultati di una indagine sul ruolo e le competenze degli operatori di sviluppo locale.

La ricerca ha assunto come riferimento il così detto “approccio delle competenze” (*competency-based human resource management*)<sup>1</sup>. Esso nasce come reazione contro più consueti modi di analizzare e descrivere le abilità e conoscenze che connotano un determinato ruolo professionale; approcci secondo cui, identificate le posizioni professionali (normalmente “mansioni”), se ne descrivevano le caratteristiche (tecnico-organizzative) e “*a tavolino*” se ne indicavano corrispondenti attività da cui discendono contenuti conoscitivi e, in definitiva, complessivi progetti formativi.

L’approccio delle competenze si propone invece di rilevare sul campo le caratteristiche professionali distintive dei *migliori* operatori destinati a determinate funzioni, per ricavare profili di competenze a partire dalle concrete pratiche professionali che essi adottano.

E’ questo un approccio che ha avuto il merito di spostare l’attenzione dalla descrizione della organizzazione formale, fatta di prescrizioni e di declaratorie, alla ricostruzione del *sistema d’azione reale* in cui operano gli attori organizzativi.

Le competenze così concepite sono *competenze per l’azione*; esse si formano, si riproducono e si innovano nella azione.

In questo senso, non solo il concetto di competenza consente di ampliare lo spettro delle abilità individuate come rilevanti, ma può consentire di superare alcune possibili contrapposizioni:

- tra la “teoria” e la “pratica”; le competenze infatti non sono semplicemente “pratica”, comportamento adeguato ma non riflessivo; le competenze possono invece essere lette come “*conoscenze che gli attori traducono in comportamenti pratici*”; in questo senso le competenze empiricamente rilevabili sono sempre contestualizzate, ma contengono anche un nucleo, un riferimento a dimensioni più astratte, più teoriche
- tra la “ottimizzazione” delle pratiche in uso e la “innovazione” delle stesse; il concetto di competenza richiama infatti la capacità degli attori di interpretare una data situazione, e di

---

<sup>1</sup> Cfr. Boyatzis, R.E., *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York, 1982; Dubois, D.D. & W.J. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Pub, New York 2004.

attivare in quella situazione le “conoscenze-in-pratica” necessarie; in questo senso, sempre più frequentemente si parla di “meta competenze” per indicare questa capacità degli attori organizzativi di leggere una situazione per “generare” le pratiche più appropriate, in sostanza di apprendere dalle esperienze e per questa via – almeno potenzialmente – non solo riprodurre pratiche consolidate ma anche produrre nuove pratiche.

Parlare di competenze per l’azione implica sottolineare che le competenze si generano all’interno dei corsi d’azione, e quindi normalmente in contesti organizzativi, come risultato di processi di apprendimento connessi alla azione.

Faremo così riferimento ad un concetto di *competenze* che possiamo definire come:

*L’insieme di abilità (saper fare) e di conoscenze (sapere), possedute da un soggetto e che il soggetto è in grado di attivare, sulla base di sue caratteristiche personali (saper essere) per fronteggiare le situazioni lavorative, tanto ordinarie che straordinarie.*

Si tratta di conoscenze, caratteristiche personali, abilità che vengono “agite” nelle situazioni di lavoro in maniera fortemente integrata, tanto da rendere inizialmente difficile distinguere nettamente le conoscenze dalle abilità ed attitudini. Le competenze così definite possono essere descritte in termini di risultati che il soggetto è in grado di conseguire.

## **2. Articolazione della ricerca**

Parlare di operatore di sviluppo locale significa riferirsi ad una pluralità di ruoli e di collocazioni organizzative. Nell’analisi delle competenze che ci proponiamo di svolgere, non sarà possibile quindi prendere a riferimento un preciso “profilo professionale”; l’unica delimitazione del campo di analisi che è apparsa ragionevole è quella di riferirsi all’insieme *dei ruoli che operano per la progettazione, realizzazione, valutazione delle politiche di sviluppo locale all’interno del sistema pubblico, comprendendovi le diverse articolazioni della Pubblica Amministrazione e le Agenzie di Sviluppo di diretta emanazione della PA.*

La ricerca ha l’obiettivo di definire le competenze professionali critiche per agire con efficacia all’interno delle politiche di sviluppo, in particolare dal lato dell’operatore pubblico.

Abbiamo quindi ricostruito le competenze di quello che possiamo definire “l’operatore indiviso” dello sviluppo locale, la figura astratta che assomma in sé le competenze che nella realtà possono essere divise tra ruoli e figure professionali differenti, ma in maniere diverse a seconda dei diversi contesti e configurazioni istituzionali ed organizzative.

La ricerca si è articolata nelle seguenti fasi:

1. interviste ad un panel di testimoni privilegiati

2. interviste in profondità a 20 operatori di sviluppo locale di successo – operatori “eccellenti”, secondo la terminologia propria dell’ “approccio delle competenze” - distribuiti sull’intero territorio nazionale
3. analisi delle interviste agli operatori di successo.

Nella prima fase, abbiamo intervistato i seguenti testimoni privilegiati: dott.ssa Dolores Deidda (Formez); dott. Raffaele Colaizzo (Formez); dott.ssa Paola Casavola (DPS/Uval); dott. Tito Bianchi (DPS/Uval); dott.ssa Anna Natali (Studiare Sviluppo); prof Gabriele Pasqui (Politecnico di Milano).

Le interviste condotte hanno consentito di precisare le ipotesi della ricerca ed individuare una prima rappresentazione dei ruoli e delle competenze, oltre che di individuare gli operatori cui rivolgere le interviste nel corso della seconda fase.

La seconda fase ha rappresentato il cuore della ricerca.

Sono stati intervistati i seguenti operatori di sviluppo, individuati e segnalati come operatori di successo, eccellenti, dai testimoni privilegiati<sup>2</sup>:

- Giuseppe Antoniazio, Animatore LEADER - GAL Santa Maria di Leuca (Puglia)
- Rocco Ballacchino, Direttore tecnico Zona Ovest di Torino
- Osvaldo Cammarota, Pit Manager “Città del Fare” (Campania)
- Lides Canaia, Dirigente dell’Ufficio Pianificazione del Comune di Milano
- Teta Capua, libera professionista (Calabria)
- Mario Caputo, Studiare Sviluppo
- Cosimo Cuomo, Fondazione Field (Calabria)
- Francesco Escalona, Pit Manager Campi Flegrei (Campania)
- Alessandro Ficile, Pit Manager Madonie (Sicilia)
- Matteo Frate, Regione Sardegna
- Andrea Freschi, già AdG Basilicata
- Giuseppe Galante, Pit Manager Val d’Agri (Basilicata)
- Elena Milanese, Project Manager Agenzia di Sviluppo Milano Metropoli
- Pasquale Orlando, Responsabile task force Puglia - Formez
- Claudio Paternò, Pit Alto Basento (Basilicata)
- Stefano Pinna, Consigliere regionale Sardegna, già Sindaco del Comune di Abbasanta
- Marilena Samperi, Presidente Agenzia Calatino Simeto (Sicilia)
- Edoardo Terenziani, Direttore Soprip (Emilia-Romagna)
- Umberto Vitali, libero professionista (Puglia)
- Rossana Zagaria, funzionaria del Comune di Trieste.

Le interviste hanno assunto la struttura di un colloquio in profondità – la traccia è riportata alla pagina seguente - finalizzato ad individuare per ciascuno di essi la attuale collocazione

---

<sup>2</sup> L’ordine con cui sono presentati non corrispondono all’ordine di numerazione utilizzato nel Report per le citazioni dalle interviste.

organizzativa/professionale, e ricostruirne la biografia professionale oltre che specifiche esperienze ed episodi professionali al fine di individuare le competenze critiche sottese<sup>3</sup>.

La terza fase si è basata su di una articolata analisi delle interviste, tutte integralmente trascritte<sup>4</sup>, ed ha consentito la ricostruzione del profilo di ruolo degli operatori di sviluppo oltre che l'individuazione del nucleo di competenze critiche ad esso connesse.

Il Rapporto<sup>5</sup> si struttura in due parti. La prima parte ricostruisce un articolato profilo del ruolo dell'operatore di sviluppo, sia dal punto di vista delle attività svolte e dei contesti organizzativi in cui opera, che della storia professionale e delle rappresentazioni o mappe concettuali maggiormente ricorrenti.

La seconda parte ne individua e delinea le competenze critiche, formulando una serie di osservazioni in ordine alle possibili strategie formative in grado di accompagnare e favorire lo sviluppo di tali competenze.

---

<sup>3</sup> Abbiamo assunto a riferimento il metodo BEI (Behavioural Event Interview), sviluppato da McClelland negli anni '70. Esso si propone di rilevare le competenze di successo relative ad un ruolo professionale a partire da un insieme di interviste strutturate condotte ad un campione di soggetti che ricoprono lo stesso ruolo professionale. Le competenze sono individuate a partire dalle testimonianze offerte dagli intervistati in merito alle azioni condotte e, più in generale, al proprio atteggiamento mentale di fronte a situazioni critiche in esperienze di lavoro. Durante le interviste, a ciascun soggetto del campione è chiesto di individuare uno o più casi, ovvero episodi all'interno di più consistenti processi/progetti, a suo giudizio di particolare successo professionale e altri casi di evidente insuccesso. In relazione ad ognuno di essi l'intervistatore, rivolge un insieme di domande finalizzate a ricostruire il contesto di azione e le persone coinvolte, le azioni effettivamente svolte, oltre ai pensieri, gli atteggiamenti e i sentimenti dell'intervistato.

<sup>4</sup> Ad eccezione di due, trascritte, per motivi tecnici, sulla base degli appunti e non della registrazione

<sup>5</sup> La ricerca è stata realizzata da un gruppo di ricercatori della società A.lea: Augusto Vino (che ne è stato anche il coordinatore), Pino Andriolo, Patrizia Saroglia, Gianfranco Pomatto. La stesura del report è riferibile: per il capitolo 1 a Patrizia Saroglia; per il capitolo 2 a Pino Andriolo; per i capitoli 3 e 4 e parzialmente 5 a Gianfranco Pomatto; per parte del capitolo 5 e per i capitoli 6, 7 e 8 ad Augusto Vino.

## La traccia dell'intervista

### Prima sezione. L'attuale collocazione nei processi di sviluppo locale.

Nella prima parte dell'intervista verranno ricostruiti:

- le attività tipiche del ruolo ricoperto e gli obiettivi di ruolo
- le caratteristiche del contesto, in particolare sotto il profilo delle principali interazioni di ruolo
- gli ambiti in cui il soggetto assume decisioni in autonomia

### Seconda sezione. La storia professionale

Nella seconda parte dell'intervista verrà ricostruita la biografia professionale dell'intervistato:

- percorso di studi
- percorso lavorativo
- scelte professionali effettuate
- aspettative e progetti individuali per il futuro professionale

### Terza sezione. Episodi di successo ed episodi critici

Rispetto ad ogni episodio, gli elementi da raccogliere sono:

- descrizione della situazione: contesto, attori, ruoli svolti
- individuazione dei momenti cruciali nella gestione della situazione (cosa è successo)
- descrizione dettagliata delle alternative di azione scelte dall'interlocutore nei diversi momenti della situazione (come ho agito)
- individuazione dei principi o dei concetti che informano le scelte di azione seguite (perché ho agito in un certo modo)

Questi elementi ed altri che possono essere colti solo approfondendo con l'interlocutore aspetti e comportamenti nella situazione affrontata costituiscono il materiale empirico necessario alla ricostruzione delle mappe causali attraverso cui l'interlocutore struttura il proprio mondo lavorativo.

Occorrerà in sostanza "leggere" gli episodi per individuare:

- i criteri ed i percorsi con cui l'interlocutore ha definito la situazione problematica, ha individuato possibili alternative ed ha scelto un corso d'azione
- la rete degli interlocutori con cui si è confrontato
- i criteri con cui vengono formulati giudizi di successo e/o di fallimento
- le modalità con cui viene valutata la praticabilità di una opzione di azione, con cui vengono individuati e classificati i vincoli del contesto, e le possibilità di azione

### Quarta sezione. La domanda di formazione

Nell'ultima parte dell'intervista, infine, l'attenzione sarà spostata dalle esperienze personali, al contesto delle politiche di sviluppo, per ricostruire quali siano, dal punto di vista dell'intervistato, le competenze critiche/carenti nel sistema di azione e quali siano le caratteristiche di una eventuale domanda di formazione.

# PARTE PRIMA. IL RUOLO E I CONTESTI D'AZIONE

In questa prima parte del Report di ricerca, tenteremo di descrivere il ruolo ricoperto dall'operatore di sviluppo locale, rileggendo i materiali raccolti nel corso delle interviste per individuare:

- la gamma delle attività svolte dai nostri interlocutori (capitolo 1)
- le caratteristiche dei contesti di azione in cui operano (capitolo 2)
- la storie professionali (capitolo 3)
- le rappresentazioni che offrono, con riferimento particolare ai processi di sviluppo locale, al ruolo ricoperto, alle interazioni tra dimensioni tecniche e politiche (capitolo 4)

Infine (capitolo 5), discuteremo delle difficoltà ad individuare una tipologia di ruoli.

## Capitolo 1. Le attività

### 1.1 Le attività nella descrizione degli attori

Un passaggio normalmente praticato per ricostruire le caratteristiche, gli elementi di professionalità, connessi all'esercizio di un ruolo professionale, è costituito dalla individuazione delle attività tipiche di quel ruolo. Dove per attività intendiamo in particolare *le azioni* che – nel nostro caso - compie l'operatore di sviluppo locale, azioni empiricamente rilevabili da parte di qualsiasi osservatore.

Abbiamo così iniziato l'analisi delle interviste raccolte, alla ricerca di elementi di descrizione delle attività svolte. E tuttavia questa strategia di ricerca, seppur ha fornito alcune prime indicazioni, non pare consentire di cogliere appieno le caratteristiche dei ruoli.

Ma andiamo con ordine.

Nell'intervista condotta con i venti operatori "di successo", si chiedeva, tra l'altro, di definire in modo puntuale le attività che ne caratterizzano l'operato; si è però rivelato problematico ricostruire con precisione le singole attività, perché queste non vengono quasi mai dichiarate esplicitamente dagli operatori. Questo per almeno due ordini di motivi:



- a) la sovrapposizione tra azioni, funzioni e competenze.

Molte affermazioni intrecciano azioni e funzioni svolte, così come attività e competenze necessarie a svolgerle. Molti indicano come attività abituali, per esempio, *“riuscire a leggere dei segnali, a capire dei messaggi, a raccogliere i filamenti delle indicazioni che possono essere utili per lo sviluppo”*, oppure *“la capacità di fare sintesi, di restituire ai soggetti con i quali si interloquisce uno scenario”*. Ma si tratta in genere di competenze legate al ruolo professionale e non di attività immediatamente rilevabili;

- b) la difficoltà nel distinguere le singole azioni compiute dall'insieme delle azioni svolte singolarmente o in collaborazione con altri.

Gli intervistati fanno continuo riferimento ad **un flusso di azioni**, piuttosto che a singole attività. Infatti non descrivono quasi mai il loro lavoro mantenendo separate le singole azioni compiute dal prodotto delle loro attività. Perciò ricostruire la sequenza precisa delle loro azioni, il punto preciso di inizio e quello di fine tra una e l'altra, la struttura intrinseca di ognuna, è praticamente impossibile. Non solo, persino l'abbinamento tra azioni e strumenti non appare scontato. Proprio perché le azioni non vengono considerate separatamente, ma come una catena, un insieme di attività che di per sé non è segmentabile.

Fatta questa premessa, cerchiamo di riportare fedelmente le espressioni – rintracciate nelle interviste - attraverso le quali gli intervistati descrivono e raccontano le loro attività. Successivamente, cercheremo di individuare i principali filoni di attività, osservando quali sono peculiari dell'operatore di sviluppo e quali invece sono comuni anche ad altri profili professionali, per poi esporre alcune considerazioni in merito.

Partiamo quindi dalle attività – intese come azioni osservabili - così come sono rintracciabili nelle interviste.

La scheda alla pagina successiva, riporta l'elenco completo delle citazioni rinvenute nei testi delle interviste<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> In questo capitolo, proprio per la necessità di lavorare sulle citazioni letterali dei nostri interlocutori, abbiamo scelto di lavorare solo sulle interviste trascritte integralmente, escludendo le due interviste trascritte per motivi tecnici solo sulla base degli appunti; similmente abbiamo deciso di escludere i resoconti in cui l'interlocutore si è espresso in terza persona, o non separando il proprio operato da quello dell'organizzazione di appartenenza, poiché in questi ulteriori due casi, non è possibile enucleare quelle attività che l'operatore riferisce a se stesso. In totale, quindi, nel presente capitolo, faremo riferimento a 16 interviste.

## Scheda 1. Le attività citate dagli operatori

Coordino l'associazione nazionale delle Agenzie, faccio accompagnamento alle Agenzie.

Io non dovrei più fare il capo progetto, ma al momento mi tocca fare la supervisione di un lavoro. Poi c'è un nuovo progetto che sta sotto la direzione dove dovrò invece dare anche un contributo tecnico specifico. ...captare le opportunità...

Pretrattare il problema e farlo arrivare alla direzione solo quando è già risolto.

Avevo un buon rapporto con il sub - contractor che aveva bypassato l'Agenzia e mi è stato chiesto di rimettere a posto questa relazione.

...parlare con l'ingegnere che aveva predisposto il progetto e dirgli di modificarlo.

A oggi gestisco sette progetti.

Ho aiutato il Pit Manager a mettere insieme il progetto.

Abbiamo fatto tanta pianificazione.

Affianco il Sindaco.

Cercare opportunità.

Vado in giro a fare seminari a incontrare le parti sociali, ho messo insieme la Camera di Commercio, la Provincia, l'Università.

Io faccio l'animatore a questo tavolo con almeno cinquanta tentativi di comporre consorzi in questi territori.

Ho raccolto il programma di internazionalizzazione di tutti i soggetti presenti, ho fatto una bozza di progetto e non ho messo nessuna data, perché mancava l'ultimo tassello: capire se questi soggetti erano d'accordo. Ho spiegato quali erano le attività da fare, quante risorse c'erano a disposizione, il periodo di tempo per farle e poi ho chiesto se ci stavano. Abbiamo visto come spendere i soldi, quali attività fare, quante iniziative fare o non fare...Mettere insieme i pezzi e dare un'interpretazione, farli diventare un nuovo progetto comune, è il valore aggiunto che una figura come la mia può dare ed è anche la parte di maggiore soddisfazione personale.

...scrivere, fare fotocopie e studiare.

Il mio lavoro è stato esattamente quello di interagire, interloquire con i sindaci, con i referenti politici e istituzionali del territorio.

Ho promosso il PT...

Ascolto sul territorio che non è solo l'analisi degli indicatori, ma anche la sollecitazione delle intelligenze locali a proporre il progetto.

Uno dei miei problemi era convincere queste persone che avrebbero tratto dei vantaggi se avessero a un certo punto organizzato la loro attività in maniera trasparente.

Rafforzare e rinsaldare i legami con i soggetti del territorio...

Io molto spesso litigo con questi signori.

C'è bisogno di uno che sta al timone [...] io mi avvalgo moltissimo di competenze esterne, mi assicuro che abbiano sintonia.

Fare la mappatura degli attori, ti serve a costruire il partenariato.

Mentre facevo il PT ....., la sera tornavo a casa pieno di casini... mi svegliavo alla mattina alle quattro, alle cinque e mi veniva in mente la soluzione... e me l'appuntavo, me la scrivevo, poi prendevo quella modalità e la applicavo, e vedevo che funzionava ....

Traduco il linguaggio politico agli imprenditori.

Governo i tavoli.

Mi sto occupando di attivare processi su questi temi all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Agisco sull'attivazione di processi di partenariato.

... a fare il piano di sviluppo della Comunità montana.

Andare a intervistare sindaci, operatori privati, organizzare dei gruppi, dei focus group.

Mi sono impegnata nell'assistenza alla realizzazione (di un progetto).

Ho provato a stimolare gli amministratori pubblici.

Si facevano riunioni allargate in cui discutevi con tutti i soggetti che avevano sottoscritto il protocollo.

In ogni Comune abbiamo fatto un incontro.

Abbiamo analizzato la domanda d'investimento.

Uno sforzo grande di preparazione di materiali, slide... presentando i risultati come in un'aula di formazione, coinvolgendo passo dopo passo i soggetti che stanno in barca con te.

Tenere assemblee con 200 sindaci.

Facilitare...

... attivazione sportello unico per le imprese e ... di un fondo di garanzia.

Costruisco rapporti con gli uffici comunali.

Ho curato il progetto della Biblioteca di .....

Seguo la progettazione e la gestione del progetto integrato.

Per ogni progetto, siccome li conosco tutti, ho allegato la piantina, la georeferenziazione, le immagini.

Mi sono creato un sito internet.

Mettere insieme un po' di Sindaci e portarli a discutere all'interno della Conferenza dei servizi.

Dare vita alla decisione con atti formali e pubblicare il verbale sul sito.

Ho avuto l'incarico di presentare il progetto preliminare.

Partecipo alle riunioni del comitato tecnico.

Sono contento delle cose che ho scritto.

Ho realizzato, ho portato a termine un progetto pensato da un altro.

Ho utilizzato la politica del formalizzare scrivendo atti ufficiali, ma e-mail, relazioni.

... attivazione di un percorso.

Faccio un lavoro di supporto alle istituzioni.

<p>Incontrare persone.</p> <p>Gestire conflitti.</p> <p>Organizzare seminari e riunioni... e tavoli.</p> <p>Mettere insieme persone, creare reti.</p> <p>Parlare con organizzazioni.</p> <p>Ho scritto pezzi di protocollo, di questo documento che poi abbiamo messo assieme e assemblato.</p> <p>Ho fatto un po' di interviste.</p> <p>Organizzare focus group.</p> <p>Lavorare sui bandi.</p> <p>Scegliere consulenti.</p> <p>Raccogliere informazioni dalle banche.</p> <p>Mi capita di fare la supervisione e la gestione dei progetti.</p> <p>Controllare che le procedure rispettino gli obiettivi prefissati e la normativa di riferimento.</p>
<p>Mi interfaccio con lo staff tecnico che coordino.</p> <p>Garantire l'efficienza del processo.</p> <p>Apportare suggerimenti.</p> <p>Mettere insieme una metodologia (ovvero lavorare con sistemi informativi, in particolare il GIS).</p> <p>Mettere su una parte formale di reportistica e una serie di incontri quasi settimanali.</p>
<p>Affiancare la struttura regionale in tutte le parti che riguardano la programmazione e l'attuazione dei progetti integrati.</p> <p>Tenere i rapporti con la Regione e con gli enti locali.</p> <p>Controllare aspetti giuridico – amministrativi.</p>
<p>Fare animazione con i sindaci.</p> <p>Confrontarsi con altre esperienze.</p> <p>Mediare.</p>
<p>Ho gestito sportelli itineranti sul territorio andando in occasione di sagre e feste, anche presso i centri commerciali, ad informare artigiani e imprese, oltre che cittadini sui progetti e le opportunità.</p> <p>Aiutare imprenditori ad andare sui mercati.</p> <p>Collaborare all'elaborazione di un PAL.</p> <p>Promozione progetti e valorizzazione siti.</p> <p>Attività di supporto alla comunicazione del PSL .</p> <p>Attività di valutazione (come componente di nucleo di valutazione) ex ante di progetti per accedere a finanziamenti... spiegare perché un progetto non sia stato ritenuto idoneo, o di aiutare un imprenditore a comprendere le ragioni e i criteri che segue il valutatore.</p>

Se si analizzano le frasi riportate in tabella, si nota l'ampio utilizzo di verbi ed espressioni del tipo “*interagire, interloquire con i sindaci, con i referenti politici e istituzionali del territorio, organizzazioni*”, o come “*tenere i rapporti con ....*” o ancora “*fare animazione con i Sindaci*” e “*parlare con l'ingegnere che aveva predisposto il progetto e dirgli di modificarlo*”. La maggior parte delle espressioni isolate, fa riferimento ad attività con un **contenuto relazionale**, in particolar modo riconducibili alla fase di animazione di un'iniziativa di sviluppo, ma anche alle successive fasi di progettazione e gestione ad esso collegate. Anche la predisposizione di materiali e strumenti, così come la sintesi di conoscenze disperse e la restituzione di informazioni e dati raccolti e rielaborati, risultano essere azioni connesse all'attività relazionale, sebbene non sempre vengano direttamente nominate.

Comuni a molti interlocutori sono anche espressioni ricorrenti – in 10 interviste su 16 - come “*affiancare la struttura regionale in tutte le parti che riguardano la programmazione e l'attuazione dei progetti integrati*”, “*lavorare sui bandi*” e che accennano ad attività a sostegno di enti locali e imprese. Sono un esempio di attività con un **contenuto tecnico**, l'elaborazione di idee progettuali in risposta a bandi pubblici, la stesura di piani d'azienda o di business plan, l'individuazione di nuove risorse e opportunità di finanziamento e così via. Ma si tratta di attività riferite in modo poco circostanziato: soltanto in due casi viene specificato che il supporto tecnico si concretizza in attività di controllo e rendicontazione, in un unico caso, invece, si fa esplicito riferimento ad attività di valutazione, o per meglio dire alla “*verifica di ammissibilità e di conformità*” delle domande presentate in risposta a un determinato bando.

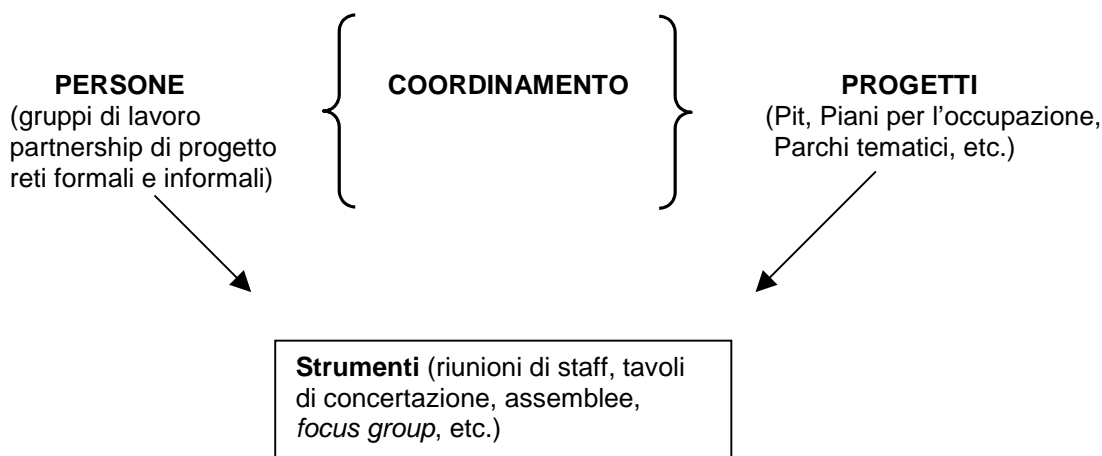
Una prima catalogazione delle espressioni raccolte porta dunque a ritenere che:

- circa il 70% delle attività segnalate hanno un prevalente contenuto relazionale, e sono spesso riconducibili alla fase di *animazione* di un'iniziativa;
- mentre il restante 30% hanno un contenuto più chiaramente tecnico, e si riferiscono alla fase di *progettazione e gestione* di un progetto di sviluppo locale.

## 1.2 Le attività con contenuto relazionale

Come si è visto, si registra una prevalenza di attività relazionali su quelle di tipo operativo. Le attività di carattere dialogico – presenti praticamente in tutte le interviste - possono essere ricomprese tra quelle comunemente definite di “*coordinamento*”. Per coordinamento si intende quell'insieme di azioni finalizzate a organizzare gruppi di persone o insiemi di progetti o fasi di un medesimo intervento. Sotto questa etichetta quindi confluisce la quasi totalità delle azioni riferibili alla fase del ciclo di progetto comunemente detta di “*animazione*”, così come le principali attività svolte nelle successive fasi di progettazione e realizzazione di un progetto o di un intervento, ad eccezione di quelle puramente tecniche.

È possibile dunque ritenere che tra le diverse attività svolte da un operatore di sviluppo il coordinamento sia l'area di sovrapposizione che accomuna tutti gli operatori di sviluppo a prescindere dal ruolo che ricoprono e dal contesto nel quale agiscono.



**Fig.1 – Le attività comuni: il coordinamento**

Scendendo nel dettaglio si nota che tali attività assumono un significato diverso a seconda che si tratti di “*tradurre linguaggi*”, “*gestire reti*” o singoli progetti; oppure gestire riunioni, tavoli, focus groups o un altro tipo di strumento utile all’organizzazione di incontri tra gli attori inclusi in un processo di sviluppo locale.

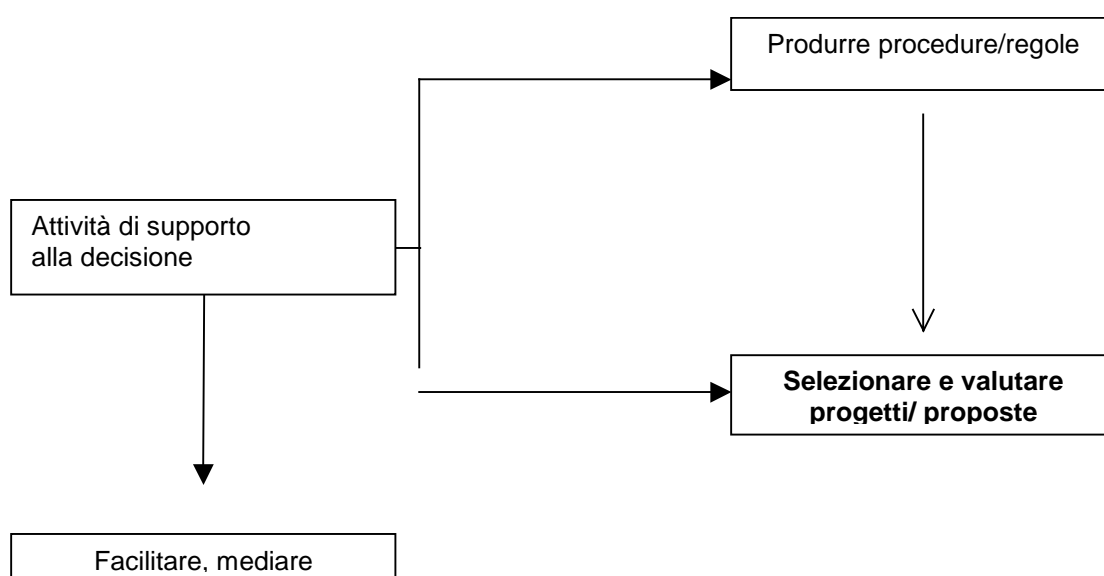
A creare un’ulteriore distinzione, oltre all’oggetto sul quale insistono, vi è il grado di autonomia decisionale, che conferisce un valore diverso alle medesime attività di animazione e più in generale di coordinamento. Poniamo il caso di un Project Manager (PM) che lavora all’interno di un’Agenzia di sviluppo. L’attività di animazione sul territorio che egli compie, sottintende un livello di autonomia decisionale, nello scegliere per esempio gli attori da coinvolgere, maggiore rispetto alla medesima attività svolta da un operatore in staff a un’Autorità di gestione. In molti casi infatti il PM di un’Agenzia contribuisce a definire, assieme alla dirigenza, la strategia da adottare per la realizzazione di una singola iniziativa o a disegnare la *mission* dell’Agenzia stessa; mentre colui che è di supporto a un’Autorità di gestione o a una Direzione regionale, non incide direttamente sulla definizione della strategia dell’ente, ma le sue attività di coordinamento sono di supporto alla gestione di una strategia definita a livello politico e tradotta in obiettivi operativi in fase di programmazione.

### **1.3 Le attività di supporto alla decisione**

Tra le azioni segnalate si ritrovano poi attività che possiamo definire di supporto alla decisione, sebbene non tutti gli attori le riconoscano come tali, poiché nel nominarle non gli assegnano direttamente tale significato. La costruzione di bandi, per esempio, è una delle attività più comuni in questo senso, che si traduce nella produzione di un insieme di regole, che permette di selezionare le idee progettuali e di distribuire in modo ragionato le risorse

messe a disposizione da una Regione. In questo senso sono da considerarsi attività di supporto alla decisione – citate in 3 interviste su 16 - anche quelle orientate al controllo della corretta applicazione di una procedura o quelle inerenti alla selezione e valutazione di progetti e iniziative di diverso genere.

In altri casi – 4 su 16 – il supporto alla decisione avviene tramite la gestione di conflitti, attività che rientra nell’ambito della facilitazione e della mediazione: ne è un esempio il “mettere a posto una relazione” indicato da uno dei Project Manager intervistati.



**Fig.2 – Le attività di supporto alla decisione**

In alcune interviste si considera supporto alla decisione l’“individuazione di scenari”; lo “stimolare le intelligenze locali al confronto con altre esperienze”; il “pre-trattare i problemi” o “creare strategie”. In realtà, negli esempi riportati si tratta di competenze, di capacità di influire su un determinato aspetto di un singolo progetto o su una fase dell’intero processo, più che di vere e proprie attività.

Mentre si segnala, tra le attività elencate dagli intervistati, l’importanza data alla scrittura di documenti, inteso come momento di formalizzazione di una decisione, o come momento - informale, privato - di riflessione a supporto di una futura decisione, ma anche come esercizio di sintesi e di rielaborazione delle conoscenze sparse sul territorio.

## 1.4 In sintesi

I punti salienti che emergono dall'analisi condotta in questo capitolo, si possono sintetizzare facendo riferimento, da un lato alla percezione che gli attori hanno del proprio operato, dall'altro alle principali caratteristiche che riguardano le attività da loro svolte.

### A) Gli attori:

- parlano spesso delle attività che svolgono in terza persona, facendo riferimento all'organizzazione alla quale appartengono, più che al loro operato;
- descrivono le attività che compiono attraverso il prodotto della loro azione, ma non raccontano il percorso seguito per ottenerlo. Un esempio: la stesura protocolli e accordi formali di altro genere sono il prodotto di un'azione, ma non descrivono il percorso fatto per compierla;
- si riferiscono ad attività di cui ne riconoscono il valore e il significato soltanto nella loro sequenza complessiva, ma non di per sé come singole azioni;

### B) Le attività:

- non è possibile definirle di per sé, ma diventa indispensabile metterle in relazione al contesto nel quale si esercitano;
- non presentano tratti peculiari riconducibili esclusivamente o principalmente alla figura dell'operatore di sviluppo locale; ci si potrebbe ragionevolmente chiedere se esista una disciplina, un corpus teorico e tecnico ben strutturato al quale ricondurre l'operato di questi esperti;
- sono prevalentemente di tipo dialogico e stanno alla base di un insieme di azioni comuni associate al termine "coordinamento";

Possiamo concludere questa breve disamina delle attività esplicitamente richiamate nelle interviste, con due osservazioni:

- ad accomunare i diversi profili dell'esperto di sviluppo locale – dall'animatore al progettista – sono in particolare le attività di carattere relazionale;
- il quadro di attività individuabili richiama competenze di natura relazionale, così come di natura tecnico-specialistica, ma la individuazione dei contenuti di tali competenze non è possibile unicamente attraverso l'analisi delle attività; essa richiede piuttosto di ricostruirne contesti istituzionali e finalizzazione. Cosa che cercheremo di fare nei prossimi capitoli.



# Capitolo 2. I contesti istituzionali e organizzativi

## 2.1 Premessa

Nella letteratura e nelle metodologie per la analisi dei sistemi di competenze il ruolo assegnato ai contesti organizzativi è particolarmente rilevante. Infatti, la ricostruzione e l'analisi dei saperi viene realizzata anche con riferimento alla definizione delle connotazioni strutturali e di processo delle organizzazioni di appartenenza dei titolari dei ruoli oggetto di analisi.

Pur non essendo questa la sede per approfondire il tema del rapporto tra contesto organizzativo e configurazione dei ruoli nei diversi approcci teorico-metodologici, è opportuno sottolineare che nella prospettiva di analisi adottata nella nostra indagine tale rapporto si pone in termini di capacità dei contesti di costruire e trasferire, sotto forma di regole, prescrizioni o riferimenti tecnici e procedurali, schemi di azione e routines ai propri membri.

D'altro canto, si pone specularmente la considerazione della capacità delle organizzazioni di recepire e rielaborare in modo collettivo le pratiche lavorative dei singoli membri così come evolvono nel rapportarsi con l'ambiente esterno. Sulla base di tale concezione del rapporto tra organizzazione e pratica professionale, l'indagine intende focalizzare il modo in cui il contesto organizzativo influenza le pratiche professionali - in termini di contenuti e di sistema di relazioni - dell'operatore di sviluppo locale ed allo stesso tempo il modo in cui l'esercizio delle pratiche professionali trova contesti organizzativi capaci di evolvere a seguito di sperimentazioni e cambiamenti introdotti dagli operatori nel corso della propria esperienza lavorativa.

Nel quadro di tale approccio metodologico, il percorso di analisi che stiamo svolgendo sulla figura dell'operatore di sviluppo locale porta a mettere in evidenza alcuni elementi peculiari che rendono meno lineare e più complessa l'analisi del rapporto tra contesti istituzionali ed organizzativi e contenuti delle pratiche professionali degli operatori.

Tali elementi si possono così riassumere:

1. molteplicità/varietà dei contesti istituzionali e organizzativi

in ordine alle **caratteristiche strutturali** delle organizzazioni in cui operano gli intervistati, l'indagine ha messo in evidenza una notevole varietà di contesti istituzionali e strutturali.

Detto in altri termini, ciò che emerge è che si opera per lo sviluppo locale in una tipologia di organizzazioni non particolarmente omogenea e, spesso, vagamente definibile in termini di focalizzazione esclusiva sui temi dello sviluppo locale. Inoltre, le storie organizzative che

emergono dalla analisi svolta segnano una notevole mutevolezza nel tempo delle organizzazioni stesse, spesso in ragione delle dinamiche implementative delle politiche di sviluppo;

## 2. debole strutturazione/formalizzazione dei processi

in merito ai “**processi**”, ossia al quadro di attività strutturate e regolate con le quali le organizzazioni danno forma all’azione per lo sviluppo locale, lo schema al quale comunemente sia gli operatori, sia la comunità scientifica e professionale fanno riferimento delinea un modello di riferimento articolato per grandi fasi:

- A. Analisi del contesto territoriale
- B. Animazione
- C. Programmazione
- D. Progettazione/Pianificazione
- E. Gestione e monitoraggio
- F. Valutazione.

Occorre tuttavia rilevare che dalla analisi del sistema di azione degli operatori tale schema di riferimento appare come un modello rispetto alla quale indicare le eccezioni nella concreta esperienza, piuttosto che un praticato quadro di prescrizioni organizzative al quale attenersi.

Questa sostanziale debolezza dei riferimenti di processo è da mettere in relazione anche con la diversità dei contesti ambientali delle organizzazioni di appartenenza degli operatori. Sul tema dei contesti ambientali torneremo più avanti;

## 3. rilevanza e molteplicità delle culture

varietà e mutevolezza nel tempo dei contesti organizzativi e bassa strutturazione dei processi determinano il maggiore rilievo delle “**culture**” quali elementi di integrazione e di regolazione delle attività degli operatori dello sviluppo locale. Tuttavia, non emerge un quadro strutturato ed univoco di linguaggi e riferimenti professionali tale da prospettare l’affermarsi di una comunità professionale coesa e capace di produrre un corpus dottrinale<sup>7</sup> che svolga funzioni di guida e regolazione dell’azione e della pratica professionale degli operatori .

Questi elementi tracciano nel complesso un quadro dell’ambiente organizzativo entro il quale agiscono gli operatori che, per un verso, risulta fortemente influente sui contenuti del ruolo poiché ne media il rapporto con il contesto territoriale; per un altro verso, appare molto articolato e difficilmente riconducibile ad una tipologia organica..

---

<sup>7</sup> S. Brusco, *Le politiche per i sistemi produttivi locali e il ruolo delle Agenzie di sviluppo*, in: *Sviluppo locale e eccellenza professionale*, Formez Quaderni n. 6, Roma, 2002

## 2.2 I contesti di azione dell'operatore di sviluppo locale

Proveremo ora ad individuare alcuni elementi e variabili del contesto istituzionale ed organizzativo ed a metterle in rapporto con le caratteristiche dei ruoli emerse nel corso dell'indagine. Sarà utile in particolare definire una tipologia di organizzazioni e collegare a ciascuna voce alcune connotazioni dei ruoli e delle pratiche professionali rilevate.

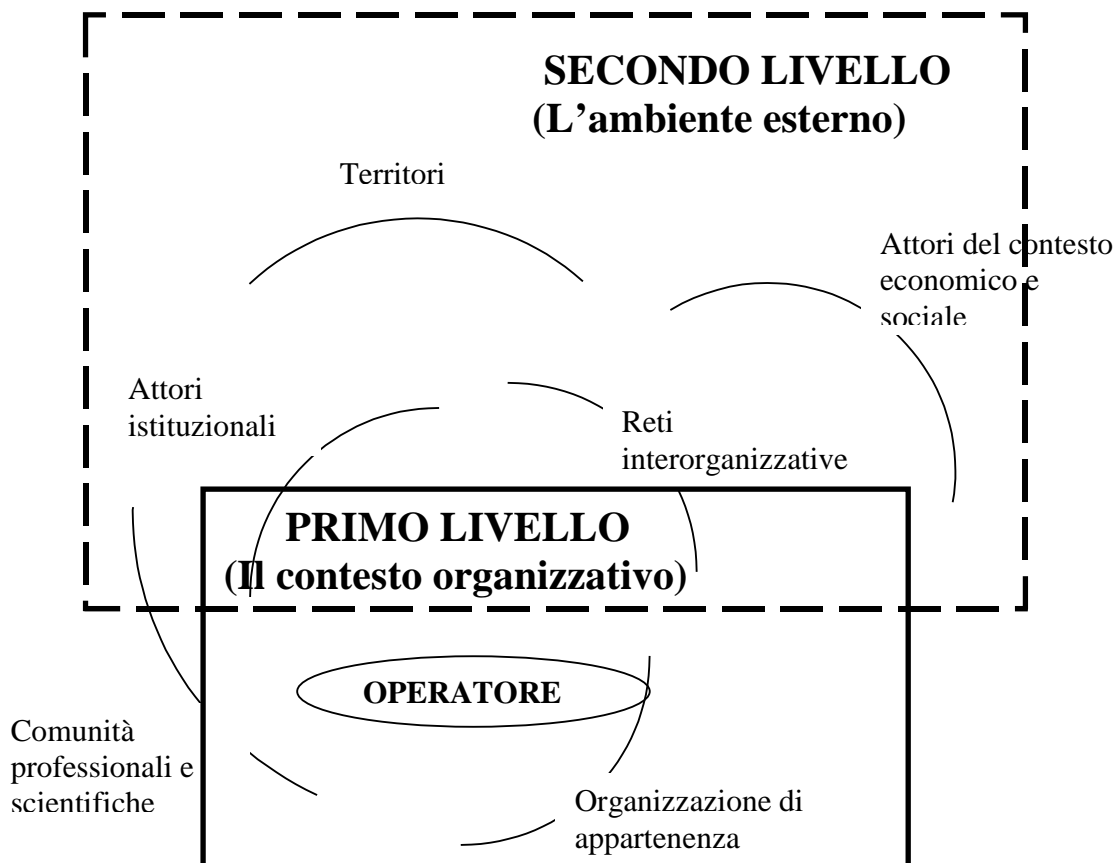
Per compiere questa analisi è utile porsi alcune domande: come è possibile definire il contesto di azione dell'operatore di sviluppo locale? Quali sono gli elementi che lo compongono? Quali sono e come si caratterizzano le istituzioni e le organizzazioni nelle quali agiscono gli operatori di sviluppo locale? In che modo tali contesti contribuiscono ad orientare la percezione del proprio ruolo e le modalità di azione degli operatori?

Occorre innanzitutto identificare gli elementi che compongono in generale un contesto di azione per la figura da noi analizzata. In linea generale, per contesto di azione si intende l'insieme di attori singoli e collettivi, istituzioni, regole e norme, culture e linguaggi che compongono l'ambiente di riferimento di una data figura professionale. Questi elementi, tuttavia, interagiscono in modo e con funzioni differenti con il ruolo considerato. Essi, infatti, entrano in relazione con il ruolo almeno a due livelli distinti:

- A. ad un primo livello si collocano gli elementi il cui rapporto con l'operatore di sviluppo locale è fondato sulla costruzione di reciproche aspettative. Si tratta, cioè dell'insieme di relazioni che nasce dalla condivisione di obiettivi, risorse, norme e regole di azione, progetti, ecc. e che è alla base della relazione di appartenenza organizzativa (sotto qualsiasi forma essa sia strutturata). Chiameremo questo primo livello di **contesto "organizzativo" o istituzionale**;
- B. ad un secondo livello, ed in misura più ampia, si colloca l'insieme di elementi che compongono l'ambiente esterno alle relazioni organizzative, rispetto al quale l'operatore di sviluppo locale non sviluppa una relazione di appartenenza, ma con il quale scambia informazioni, risorse, appoggi, condizionamenti, e con i cui elementi il rapporto assume configurazioni ed intensità differenti a seconda dei contenuti delle azioni e delle strategie che gli attori adottano. Chiameremo questo secondo livello di contesto **"ambiente esterno"**, dove l'esternalità è relativa alla sfera organizzativa cui appartiene l'operatore.

Nella figura 3 sono rappresentate, secondo i due livelli di contesto indicati, le principali categorie degli attori che in termini generali emergono dall'indagine come riferimenti nell'azione dell'operatore di sviluppo locale. Occorre precisare che non si tratta dell'elenco completo ed esclusivo di tali attori, ma che corrisponde alla ricostruzione, sia pure con articolazioni e specificazioni differenti, fatta nel corso delle interviste dalla maggior parte degli operatori.

**Fig. 3 - Il contesto di azione dell'operatore per lo sviluppo locale**



Prendendo le mosse dallo schema qui riportato e sulla base della analisi empirica delle informazioni raccolte nei colloqui, si possono svolgere alcune considerazioni in merito alle diverse configurazione dei contesti di azione degli operatori.

La prima considerazione è relativa alla configurazione del contesto di azione nel suo complesso. L'elemento di maggiore rilievo è dato dal fatto che nei casi esaminati i confini tra contesto organizzativo (primo livello) e ambiente esterno (secondo livello) risultano di frequente opachi o mutevoli. Spesso, infatti, l'operatore è al centro di una pluralità di "committenti", come accade ad esempio nel caso di alcune Agenzie di sviluppo locale che si caratterizzano per una compagine proprietaria e di portatori di interesse che in qualche modo intervengono direttamente e diversamente nella costruzione delle aspettative nei confronti degli operatori. Sono, infatti, frequenti i casi in cui l'operatore agisce in un contesto organizzativo a basso livello di integrazione e con conseguente bassa capacità di esercitare una funzione di filtro delle aspettative da parte di portatori di interesse rispetto all'organizzazione.

In secondo luogo è da sottolineare la notevole complessità del sistema di relazioni tra l'operatore ed il proprio contesto di azione. Essa è generata sostanzialmente:

- dalla ampia dimensione della rete di interazioni dell'operatore
- dalla debole strutturazione dei legami organizzativi e delle relazioni con gli attori esterni
- dalla debole strutturazione dei processi di lavoro dell'operatore in termini di proceduralizzazione dei saperi e dei comportamenti.

Entrando più nello specifico delle interviste condotte si possono ricostruire alcuni contesti organizzativi tipo nei quali agiscono gli operatori.

Un primo contesto è dato dalle Agenzie di Sviluppo locale (ASL). Dei 20 intervistati, 5 operatori sono inseriti in strutture (società miste, fondazioni, società a capitale pubblico) che hanno la specifica finalità di progettare e gestire politiche ed azioni per lo sviluppo locale. Va detto subito che tali strutture, pur omogenee sotto il profilo della denominazione, missione e forme istituzionali, si caratterizzano per storie, modelli di gestione e riferimenti strategici differenti. Tale differenza è riconducibile sia al contesto territoriale, sia ai processi decisionali ed alle esperienze pregresse che ne hanno comportato la costituzione da parte degli attori del territorio. Vi sono, infatti ASL che nascono come evoluzione di Patti territoriali, altre come società pubblico-private con l'obiettivo di servire una rete di enti locali nella progettazione di azioni per lo sviluppo. Altre ancora prendono le mosse da specifici progetti, e ne allargano la missione anche a seguito delle costruzioni di un patrimonio di esperienze e relazioni ritenute importanti per il territorio.

Il secondo significativo contesto è costituito dalle strutture di gestione dei PIT (4 intervistati appartengono a questo tipo di contesto). Esso si caratterizza per una maggiore strutturazione dei processi operativi di gestione delle azioni e dei progetti di sviluppo e per una più elevata attenzione agli aspetti "burocratici". Con tale termine si intende sottolineare la focalizzazione dell'attività delle strutture intorno alla strutturazione e istituzionalizzazione dei rapporti tra gli attori locali, alla costruzione di regole e norme di gestione delle azioni e delle relazioni, alla definizione di quadri procedurali certi cui riferire la gestione del ciclo dei progetti.

Il terzo tipo di contesto (3 intervistati) è quello costituito da strutture organizzative organicamente appartenenti ad Enti locali, sia a prevalente missione di programmazione (Regioni) sia con marcate funzioni gestionali (Comuni). Si tratta di contesti non esclusivamente caratterizzati dall'aver una mission sullo sviluppo locale. Tuttavia, al loro interno vengono gestiti importanti processi decisionali che impattano sullo sviluppo. Costruzione di quadri normativi, allocazione di risorse, organizzazione di attività di supporto informativo e di assistenza tecnica, valutazione di programmi, ecc. sono infatti le azioni principali svolte in tali contesti. Gli operatori inseriti in essi, dunque, svolgono attività specifiche di definizione e gestione di politiche per lo sviluppo che li rendono parte della comunità degli operatori di sviluppo locale.

A questa tipologia articolata su tre distinte configurazioni, occorre aggiungere due ulteriori categorie. Una è data da contesti organizzativi di agenzie nazionali che svolgono attività di produzione di conoscenza, di supporto tecnico progettuale ed in alcuni casi gestionale nell'ambito di politiche e programmi per lo sviluppo locale. La seconda è costituita da professionisti "free lance" che operano in diversi contesti tra quelli indicati. In entrambi i casi si tratta di contesti che producono, in termini di ricadute sul ruolo dell'operatore, figure di tipo tecnico di elevato livello di esperienza collocati nelle diverse fasi della progettazione e della gestione delle politiche di sviluppo.

La varietà di contesti organizzativi pone, rispetto agli scopi della nostra analisi, al centro dell'attenzione il tema della influenza dei livelli di istituzionalizzazione organizzativa sul sistema di azione dell'operatore. Se, infatti, l'organizzazione costituisce attraverso le sue variabili strutturali e culturali (strutture organizzative, linguaggi, tecnologie, sapere collettivo e culture) il filtro che orienta e regola il rapporto dell'operatore con l'ambiente esterno, allora la presenza o meno di una organizzazione di riferimento, il suo livello di strutturazione, la sua capacità di attivare l'ambiente, il potere che esercita su di esso, saranno altrettanti elementi che plasmeranno il modo di agire dell'operatore.

Al di là di differenziazioni specificamente riconducibili alla missione delle diverse strutture di appartenenza, infatti, ciò che appare rilevante nella loro caratterizzazione è la capacità di costituire livelli di istituzionalizzazione in grado di dare agli operatori di sviluppo locale riferimenti "certi" rispetto alla performance attesa. A fronte, infatti, di una generale scarsa definizione dei riferimenti di processo legati allo sviluppo locale (come si fa sviluppo locale?), l'ancoraggio della azione ad un quadro organizzativo strutturato costituisce un elemento fondante del ruolo dell'operatore. Da questo quadro, infatti, l'operatore trae indicazioni sulle modalità di strutturare le relazioni con l'ambiente esterno, oltre che riferimenti operativi.

Inoltre, come sarà più chiaramente argomentato nei capitoli seguenti, la cultura, i modelli interpretativi del proprio ruolo, il quadro delle attività svolte, la ricostruzione del sistema delle interazioni, espressi nelle interviste dagli operatori sono influenzati dalla appartenenza ai diversi contesti organizzativi, ed in particolare da quello che possiamo chiamare "livello di istituzionalizzazione" dell'organizzazione.

Il livello di istituzionalizzazione produce sostanzialmente due contingenze organizzative:

1. la prima in cui il contesto organizzativo tende a "chiudere", o per lo meno a prestrutturare il proprio ambiente, dandosi obiettivi chiari, definiti e strutturando processi di gestione della propria missione. In questa categoria tendono a collocarsi gli Uffici Gestione dei PIT, gli enti locali e le Agenzie che hanno mission più circoscritte;
2. la seconda è data da contesti a più debole strutturazione, nei quali la rete di relazioni con l'ambiente è più complessa e mutevole, la mission meno definita e più forte è il ruolo di integrazione esercitato dalla leadership individuale (sia politico-strategica, sia tecnica e scientifica) dei responsabili.

Una ipotesi di modellizzazione di questi elementi può essere compiuta sulla base della classificazione delle organizzazioni proposta da Butler<sup>8</sup>, la quale è basata sulla intersezione di due variabili:

1. la prima considera la collocazione della struttura nell'asse Chiarezza (struttura definita)-Ambiguità (struttura indefinita)
2. la seconda considera gli obiettivi dell'organizzazione come a prevalente orientamento interno, ovvero ad orientamento esterno.

Nel modello di Butler l'incrocio di tali variabili dà origine ad una articolazione delle norme di riferimento alle quali le organizzazioni si conformano. Nella fig. 2 sono rappresentate le quattro categorie di norme che ne derivano.

**Fig. 4 – Il modello di Butler**

		<b>ORIENTAMENTO DEGLI OBIETTIVI</b>	
		ESTERNO	INTERNO
<b>DEFINIZIONE STRUTTURA</b>	CHIAREZZA	NORME DI EFFICIENZA <b>A</b>	NORME STRUMENTALI <b>C</b>
	AMBIGUITA'	NORME DI GRUPPI <b>B</b>	NORME MORALI <b>D</b>

Considerando il polo rappresentato dall'orientamento esterno degli obiettivi dell'organizzazione - organizzazioni che assumono come riferimento per definire e valutare la performance la efficacia "esterna" della propria azione - è possibile individuare due modelli di istituzioni:

<sup>8</sup> R. Butler, Progettare le organizzazioni, Milano, 1998

- A. nel quadrante che raggruppa le organizzazioni con livelli elevati di chiarezza della struttura e dei processi troviamo le istituzioni che agiscono orientate da logiche di efficienza (le imprese rappresentano per eccellenza tale categoria) e che hanno come propri riferimenti valoriali ed organizzativi la competizione, la qualità dell'organizzazione, il rapporto con il mercato, ecc.
- B. nel quadrante che comprende organizzazioni a bassa definizione della struttura e dei processi si collocano le organizzazioni che assumono a riferimento della performance norme e valori proprie di gruppi professionali. In esse, misura della efficacia dell'azione sono gli orientamenti e le prescrizioni elaborate all'interno della comunità scientifica o professionale di riferimento, la costruzione di modelli condivisi di intervento con altri attori simili, lo sviluppo di competenze in grado di fare evolvere l'organizzazione sotto il profilo tecnico, ecc.

Considerando il polo rappresentato dall'orientamento interno degli obiettivi, ossia dalla centralità per l'organizzazione della rispondenza della propria performance a regole ed obiettivi definiti al proprio interno, si individuano gli altri due tipi di organizzazione:

- C. nel quadrante relativo alle organizzazioni con elevati livelli di definizione della struttura vengono comprese le organizzazioni che operano in base a norme strumentali, ossia che assumono il conseguimento di obiettivi prefissati sulla base di processi operativi altamente strutturati come proprie priorità di azione
- D. nel quadrante relativo alla bassa definizione della struttura troviamo le organizzazioni che operano sulla base di norme morali, ponendo al centro del proprio agire vincoli e principi di solidarietà.

Ora, riconducendo a questo modello i contesti organizzativi emersi nel corso della nostra ricerca, si può rilevare che i casi esaminati sono collocabili prevalentemente lungo l'asse diagonale "B/C" che collega la categoria delle organizzazioni che operano sulla base di norme di riferimento proprie di gruppi e di comunità professionali, da un lato, e quella delle organizzazioni che agiscono sulla base di norme strumentali, dall'altro.

Nella ricostruzione dei contesti fatta dagli intervistati, infatti, emergono due modelli istituzionali di riferimento:

1. il modello dell'Agenzia di sviluppo come organizzazione a bassa integrazione, con contorni organizzativi flessibili e variabili. In questo contesto di azione si colloca una visione dell'agire per lo sviluppo come "progetto", come costruzione di una visione strategica e come costruzione di reti di consenso intorno a tali visioni; oltre che come progetto di specifiche azioni. Si colloca in questa categoria la ricostruzione fatta da operatori impegnati in Agenzie la cui missione è inizialmente concentrata intorno ad un tema o obiettivo di sviluppo territoriale (emersione di attività di impresa, valorizzazioni di risorse territoriali, ecc.) e la cui leadership è concentrata sulla costruzione di relazioni cooperative con attori esterni alla struttura per il



conseguimento di tali obiettivi. Tali relazioni sono orientate al consenso sulla missione da compiere e sul percorso da seguire per realizzarla;

2. il modello dell'ASL come organizzazione o rete di organizzazioni istituzionalizzata, nella quale obiettivi e processi siano definiti nella loro natura e nelle modalità di gestione. In tale visione, l'istanza di istituzionalizzazione (attraverso diverse forme: contrattuali, gerarchiche, normative, ecc.) prevale nella concezione dell'azione per lo sviluppo locale. Si colloca in questa categoria buona parte delle ricostruzioni di operatori inseriti negli Uffici gestione PIT, struttura direttive di Enti locali ed alcuni operatori di agenzie di sviluppo che forniscono supporto tecnico agli enti locali per la definizione e gestione di progetti di sviluppo. In questi operatori prevale la sottolineatura degli aspetti "burocratici" del funzionamento delle strutture, della necessità che l'azione per lo sviluppo locale passi per un processo di strutturazione degli obiettivi e dei processi e per una definizione precisa dei compiti e delle norme di azione degli attori impegnati nei progetti.

Questa descritta, va sottolineato, non è una categorizzazione onnicomprensiva dei casi esaminati e completamente esplicativa dei contesti in cui agiscono gli operatori. Essa, tuttavia, consente di interpretare in modo più compiuto il quadro assai composito di culture organizzative, modelli di rappresentazione dell'azione per lo sviluppo locale e di ricostruzione del proprio ruolo che emerge dalle interviste degli operatori.

In particolare, ci restituisce una caratterizzazione dei contesti istituzionali ed organizzativi che, nella maggior parte dei casi in cui ci siamo imbattuti, ancorché trasferire agli operatori routines e schemi di azione, sono piuttosto il prodotto della iniziativa – e delle attività di "coordinamento" cui abbiamo fatto riferimento nel capitolo precedente – degli operatori. Parte importante delle loro competenze professionali si giocherà presumibilmente proprio su questi temi.

## Capitolo 3. Le storie professionali

In questo capitolo ci proponiamo di approfondire la conoscenza degli operatori di sviluppo locale attraverso la ricostruzione delle loro storie, dal percorso di studi, alle esperienze professionali, fino alla collocazione attuale. Seguiremo in questo percorso le 20 storie che abbiamo conosciuto direttamente dalle interviste, cercando di evidenziare le peculiarità fondamentali di ciascuna, ma allo stesso tempo gli elementi comuni. A tal fine ci è sembrato utile seguire due fili narrativi tra di loro complementari: sotto un primo versante, dar spazio agli snodi fondamentali di ciascuna storia, ricorrendo a schede di sintesi; sotto il secondo profilo, muovere dalle singole storie per tentare di individuare alcune delle categorie maggiormente ricorrenti.

In questo senso ci è sembrato utile strutturare il capitolo in tre sezioni fondamentali, rispettivamente dedicate agli operatori che evidenziano un profilo tecnico professionale in senso stretto, agli operatori che si caratterizzano per intense e prolungate esperienze di impegno politico sociale ed infine, agli operatori che propongono un'identità, in buona misura, composita tra impegno politico e profilo tecnico professionale.

### 3.1 Gli operatori di estrazione tecnica

Definiamo “tecnici” gli operatori di sviluppo locale che si caratterizzano per estese e spesso articolate esperienze professionali, tali da configurare la padronanza di competenze e di abilità tecniche specialistiche. Così definiti, rappresentano la categoria più numerosa, coprendo 12 tra i 20 operatori intervistati. La Scheda 1 ne sintetizza per ciascuno la storia professionale.

Come si può notare, una metà tra loro affianca alla laurea un successivo percorso di formazione e approfondimento, inteso in termini di dottorato, piuttosto che di master o specializzazione post universitaria. Se quindi emerge un profilo di operatori con percorsi di studio e formazione particolarmente estesi, non sembra evidenziarsi con chiarezza un indirizzo prevalente. A laureati in architettura, economia e scienze politiche, si affiancano laureati in ingegneria, sociologia e filosofia. Allo stesso modo le specializzazioni post laurea si orientano in direzioni piuttosto diverse: dall'urbanistica e dalla pianificazione territoriale, all'economia e al management, dalle politiche dell'Unione europea alla progettazione formativa.

In secondo luogo è utile sottolineare che tutti – o quasi – presentano un percorso professionale antecedente all'approdo ai temi dello sviluppo locale. Sotto questo profilo ci pare possibile individuare tre sottocategorie di operatori: gli *operatori del terziario pubblico*, gli *operatori del terziario privato* e i *funzionari pubblici*.

Gli operatori del terziario pubblico – individuati dai primi otto operatori della Scheda 1 – sono operatori nella cui storia professionale emerge una significativa esperienza di

collaborazione – sotto forma di attività di ricerca e/o di consulenza – con una pluralità di enti e soggetti pubblici, o comunque riconducibili al mondo della pubblica amministrazione.

Ovviamente le singole esperienze sono certamente ampiamente differenziate, per tipologia di committenti – Università, Regioni, enti locali, società di consulenza, enti di ricerca, ... - e ambiti di intervento – dalle politiche ambientali e territoriali, alle politiche sociali, dalla valutazione di progetti, all'affiancamento operativo, alla progettazione formativa, ... - e tuttavia, almeno in una quota significativa di operatori, questa “consuetudine” con il mondo pubblico sembra aver costituito un elemento fondamentale nel successivo orientamento della propria professione alle tematiche dello sviluppo locale.

Se l'incontro professionale con i temi dello sviluppo locale avviene quasi sempre anche a partire da un interesse ed un orientamento culturale di fondo dei singoli individui - una passione civile che si traduce in stimolo alla ricerca e allo studio di queste tematiche – allo stesso tempo, in molti casi e in rapporto a questa sottocategoria di operatori, appare come un percorso di evoluzione professionale piuttosto lineare. In altri termini, fra questi operatori le esperienze pregresse di ricerca, consulenza, affiancamento a favore di una molteplicità di committenti pubblici e spesso in una pluralità di campi di intervento sembrano aver preconstituito alcune delle condizioni utili al primo passo nello sviluppo locale.

E' infine da sottolineare come in tutti questi casi, alla evoluzione di un percorso professionale nell'ambito dello sviluppo locale tenda a corrispondere, al di là delle diverse tipologie contrattuali adottate, una certa stabilizzazione del rapporto di lavoro con un singolo o un numero molto limitato di soggetti, generalmente di carattere pubblico. Ad una storia professionale pregressa che in molti casi vede il configurarsi di rapporti contrattuali con una molteplicità di committenti, come tipicamente avviene nell'ambito di professioni autonome e rapporti consulenziali, sembra insomma succedere una storia professionale maggiormente se non esclusivamente fidelizzata, per quanto in una molteplicità di possibili contesti organizzativi: dalle Agenzie di sviluppo, alle Regioni, ad enti di emanazione pubblica di varia natura e specifica finalità.

Gli operatori del terziario privato – che corrispondono agli operatori *i*) ed *l*) della Scheda 1 – sono gli operatori che presentano nella loro storia professionale, significative e caratterizzanti attività professionali rivolte a clienti privati. Nei due casi individuati, si tratta di operatori che sono approdati allo sviluppo locale avendo significative esperienze consulenziali in ambito economico finanziario per imprese private.

Come è evidente, visto il numero esiguo di casi a disposizione, appare poco opportuno cercare di trarne indicazioni di carattere generale.

Ci sembra in ogni caso utile porre l'accento su di un elemento che ci pare differenziare questi due casi rispetto agli altri sinora considerati. Non sembra infatti, riproporsi, almeno con la stessa evidenza, la tendenza alla fidelizzazione dei rapporti di lavoro con un singolo o un numero molto limitato di committenti: i due operatori considerati appaiono piuttosto affiancare alle attività condotte nell'ambito dello sviluppo locale – peraltro riconducibili ad un nucleo limitato di soggetti pubblici – un insieme di ulteriori attività per una pluralità di

committenti. In altre parole, questi operatori sembrano più difficilmente categorizzabili come operatori di sviluppo in senso esclusivo.

Gli operatori funzionari – che corrispondono agli operatori *m)* e *n)* della Scheda 1 – sono gli operatori che sono giunti ad occuparsi di sviluppo locale all'interno di una carriera da funzionario pubblico. Anche in questo caso l'esiguità dei casi a disposizione non consente generalizzazioni e, tuttavia, ci pare evidente come la possibile enucleazione di un profilo di operatore dello sviluppo all'interno della pubblica amministrazione, le sue possibili vie di evoluzione e di sbocco, costituiscano una prospettiva da considerare con attenzione. Dai nostri due casi ci sembra possibile avanzare una prima ipotesi: al di là della diversità delle funzioni ricoperte e del ruolo – più o meno integrato alle dinamiche e ai processi propri della progettazione in ambito di sviluppo locale, piuttosto che a quelli più consoni alla gestione amministrativa dei progetti – gli operatori pubblici che si orientano allo sviluppo locale sembrano individuarsi tra quegli operatori maggiormente propensi alla flessibilità dei percorsi e delle collocazioni interne alla amministrazione pubblica così come alla mobilità tra amministrazioni pubbliche, oltre che, analogamente a quanto visto in particolare per gli operatori che abbiamo definito del terziario pubblico, culturalmente orientati e motivati alle tematiche dello sviluppo locale.

## Scheda 1. La storia professionale in sintesi degli operatori “tecnici”

a)	Laureato in architettura e svolto il dottorato in pianificazione territoriale, lavora per due anni come consulente esterno di un’Agenzia di sviluppo nell’ambito di un Piano strategico. Segue l’incarico da parte di un istituto di ricerca in tema di Agenda XXI. Dopo un’interruzione di 2 anni – esperienza di lavoro/ricerca fuori sede – e successivo incarico da parte dello stesso istituto di ricerca per attività di accompagnamento delle Agenzie di Sviluppo del territorio, segue un contratto di collaborazione a tempo parziale direttamente da parte delle Agenzie per seguirle nel loro costituirsi in associazione. Segue un’assunzione come dipendente a tempo pieno. Attualmente è Project Manager dell’Agenzia di Sviluppo territoriale ed è Responsabile dell’Associazione nazionale delle Agenzie di Sviluppo.
b)	Laureato in sociologia con specializzazione a cavallo tra economia e pianificazione territoriale, svolge attività di lavoro autonomo generalmente per enti pubblici. All’inizio degli anni ’80 diventa responsabile di una società che nasce per realizzare aree industriali a sostegno del riequilibrio economico all’interno della Provincia. Nell’arco di due anni la società – che anche attualmente dirige - si trasforma in Agenzia di sviluppo.
c)	Ad una significativa esperienza da consulente in tema di progettazione, valutazione e affiancamento a progetti di sviluppo locale, segue un contratto di collaborazione con una Regione in materia di gestione dei fondi strutturali sull’agricoltura.
d)	In seguito alla laurea in economia e commercio consegue un Master in progettazione e gestione dei servizi formativi per la pubblica amministrazione. L’avvio del percorso professionale vede la collaborazione con alcuni enti di formazione privati a livello locale. Segue la costituzione di una società attiva nel campo della formazione, della progettazione imprenditoriale e delle politiche sociali. Dalla progettazione a beneficio di singoli soggetti progressivamente passa ad attività di consulenza e affiancamento con i soggetti promotori – <i>in primis</i> le amministrazioni regionali – oltre ad un lavoro di affiancamento e accompagnamento delle amministrazioni sul territorio. Attualmente svolge attività di libera professionista, con rapporti di collaborazione fidelizzati con un ente strumentale del Dipartimento della Funzione Pubblica.
e)	Dopo la laurea in filosofia ed un Master in sviluppo economico collabora per 4 anni con un settimanale economico di rilevanza nazionale recensendo testi economici, in particolare sul Mezzogiorno. Segue una collaborazione sui temi della valutazione con il Dipartimento di economia di una grande Università e un’esperienza di tre anni presso una società privata attiva nel campo dello sviluppo locale e del decentramento amministrativo. Attualmente lavora in una società di emanazione pubblica occupandosi di azioni pilota in aree Pit.
f)	Durante il percorso di studi universitari – laurea in architettura – e postuniversitari - specializzazione in urbanistica a Londra – promuove con un gruppo di coetanei specializzati in diverse discipline una sorta di laboratorio di studio e di confronto sulla propria Regione di provenienza – Regione del Meridione – che produce pubblicazioni, organizza convegni, alimenta il dibattito. Da questa esperienza nasce una società di consulenza che in particolare collabora con Università e Regione. Negli ultimi anni è professore a contratto presso l’Università ed è il referente regionale del Comitato nazionale per l’emersione del lavoro irregolare. Ha inoltre contribuito alla stesura del Piano Regionale per l’occupazione.
g)	Dopo la laurea in scienze politiche consegue un Master sulle politiche dell’Unione europea e avvia il PHD in studi europei in Inghilterra. A PHD ancora in corso collabora ad una attività di accompagnamento alle autorità di gestione ed in particolare all’implementazione del sistema di monitoraggio e controllo dei Pit. Attualmente ha un contratto a progetto presso il Centro regionale di programmazione di una Regione con il compito di coordinare la cabina di regia della progettazione integrata nel territorio regionale.

h)	Alla laurea in economia segue una esperienza nel campo privato ed una collaborazione di lungo corso come consulente di un ente strumentale del Dipartimento della Funzione Pubblica. Attualmente è responsabile della task force di accompagnamento al percorso dei Pit presso una Regione.
i)	Dopo la laurea in ingegneria si occupa per tre anni di internazionalizzazione delle imprese, redazione di business plan, finanza agevolata per banche e altri soggetti. In seguito si occupa della progettazione finanziaria di un Parco inserito in un progetto Leader e dello start-up del progetto come Direttore della società consortile nata per gestire il Parco. Parallelamente contribuisce alla strutturazione di un Pit-presso cui continua a collaborare – nato sulla scia del progetto Leader.
l)	In seguito alla laurea in economia aziendale e ad un Master in management ha un'esperienza di diversi anni come consulente aziendale - inframmezzata da una breve esperienza imprenditoriale – che conduce alla fondazione di uno studio professionale. In tale ambito è coinvolto da un sindaco nella elaborazione di un progetto regionale – POM su collaborazione interregionale su due distretti del calzaturiero. Successivamente si estende la quota di attività dello studio professionale nell'ambito pubblico e in tema di sviluppo locale, collaborando su una pluralità di progetti previsti dal POR. E' membro dell'Agenzia di Sviluppo Locale e in tale veste ha contribuito ad elaborare il Pit e ha in seguito affiancato i Comuni del territorio nella fase di implementazione. Cura inoltre un modulo formativo all'interno di un master post-laurea ed attualmente ha una consulenza per il Dipartimento Politiche Regionali del Governo.
m)	Subito dopo la laurea in architettura lavora per breve periodo come praticante in alcuni studi privati, a cui fa seguito l'assunzione presso l'Ufficio Tecnico di un Comune capoluogo per cui si occupa dei primi processi partecipativi. In seguito assume il ruolo di capoprogetto nell'ambito di un Contratto di Quartiere di un Comune di medie dimensioni. Attualmente è Dirigente dell'ufficio di Pianificazione di un Comune di grandi dimensioni.
n)	In seguito alla laurea in scienze politiche lavora per 15 anni in un Comune di medie dimensioni, prima come impiegato amministrativo e in seguito come funzionario. Segue l'assunzione attraverso concorso in un Comune di grandi dimensioni dove copre il ruolo di funzionario amministrativo presso gli organi istituzionali della Giunta. Successivamente passa all'ufficio che si occupa dei rapporti con le aziende municipalizzate a cui segue un'esperienza di 6 anni all'ufficio Urban. Attualmente è incardinato nell'Area servizi sociali.

## 3.2 Gli operatori di estrazione politica

Definiamo “politici” gli operatori di sviluppo locale che presentano nella propria biografia caratterizzanti esperienze di impegno e responsabilità di natura associazionistico-politica.

Rientrano in questa categoria 4 dei nostri intervistati, per ciascuno dei quali la Scheda 2 ripercorre sinteticamente la storia.

Ciascuno di essi presenta, come è ovvio, una propria peculiare storia di militanza e di impegno – in un partito politico piuttosto che nel mondo dei movimenti pacifisti ed ecologisti o nell'associazionismo di matrice cattolica – così come un soggetto intrecciarsi tra attività politiche in senso stretto, attività lavorative e imprenditoriali, esperienze di rappresentanza categoriale e sindacale. E tuttavia emergono due tratti comuni a ciascuna delle esperienze considerate.

## Scheda 2. La storia professionale in sintesi degli operatori “politici”

o)	La militanza politica, in particolare sui temi dei senz'altro, lo conduce all'esperienza di Consigliere Comunale in una grande città del Mezzogiorno per 13 anni, oltre che ad una breve esperienza da Assessore al patrimonio del centro storico della stessa città. Segue la presidenza regionale della Lega delle Cooperative e la partecipazione alla Consulta meridionale del CNEL, nel cui ambito incontra le prime riflessioni sullo sviluppo locale. Lasciata la Lega delle cooperative, apre una partita iva per svolgere attività professionale in questo campo. Segue l'esperienza da Assessore tecnico alla promozione e allo sviluppo del territorio di un Comune di medie dimensioni nelle cui vesti propone l'adesione al Patto Territoriale. Attualmente è amministratore delegato dell'Agenzia Locale di sviluppo nata dall'esperienza del Patto territoriale.
p)	Alle spalle ha variegata esperienze imprenditoriali e politico associative. Sul primo versante, sin da giovanissimo gestisce le attività economiche di famiglia legate al commercio di materiale elettrico. In seguito dà vita ad una serie di cooperative che avviano disparate attività economiche – agriturismi, supermercati, caseifici, ... Sul secondo versante, all'impegno nel movimento pacifista segue l'esperienza da consigliere capo gruppo di un Comune di medie dimensioni e l'impegno all'interno della Camera del Lavoro locale. Negli ultimi anni è amministratore di una Agenzia di sviluppo.
q)	Ad una formazione legata all'associazionismo scoutistico segue l'impegno politico prima all'opposizione e poi da assessore, occupandosi in particolare di cultura e servizi sociali. Negli ultimi 5 anni è stato sindaco di un comune di medie dimensioni. Attualmente è capogruppo in Consiglio regionale.
r)	Alla laurea in economia segue la professione di commercialista. In seguito all'esperienza da sindaco di un Comune di medie dimensioni, attualmente presiede l'Agenzia locale di sviluppo.

Sotto un primo profilo, tutti hanno assunto, ad un certo punto della propria storia di impegno e militanza, responsabilità di carattere amministrativo di un certo rilievo all'interno di un Comune, vuoi in qualità di sindaco, piuttosto che di assessore o di capogruppo in Consiglio comunale. Contesto in cui generalmente hanno potuto impegnarsi direttamente nella promozione e nell'avvio di politiche locali di sviluppo – dai primi Patti territoriali, ai Pit – lavorando sul fronte della costruzione delle partnership così come del consenso, anche culturale, alle politiche di sviluppo. Guardando al percorso successivo, tre di loro hanno assunto un ruolo di direzione all'interno dell'Agenzie locali di sviluppo, in buona misura, frutto di quel percorso di crescita delle politiche di sviluppo a livello territoriale a cui hanno contribuito nella propria esperienza politico-amministrativa. In tal senso lo status di attore politico con responsabilità amministrative e quello di operatore di sviluppo incardinato a livello professionale presso una organizzazione dedicata allo sviluppo locale, appaiono strettamente interconnessi e consequenziali.

Sotto un secondo profilo, in ciascuna delle testimonianze emerge ciò che può definirsi una motivazione interna, strettamente legata alle ragioni profonde e di lungo corso della militanza e dell'impegno. Motivazione che precede l'incontro con lo sviluppo locale e che anzi tende a leggere quest'ultimo in termini di *opportunità*. In altre parole, ciascuno di essi ha alla base del proprio percorso politico alcune motivazioni ideali – legate al desiderio di riscatto della propria terra, di creazione di possibilità lavorative, di promozione di migliori condizioni di vita – che lo hanno progressivamente indotto ad occuparsi e ad approfondire tematiche connesse alle politiche del lavoro piuttosto che alle politiche sociali o alle politiche

economiche in senso stretto. Lungo questo percorso ciascuno di essi ha incontrato lo sviluppo locale – sotto forma di paradigma interpretativo ancora da sviluppare per chi di loro ha avuto modo di prendere parte alle prime esperienze dei Patti territoriali, piuttosto che di progetto da implementare seguendo modelli ed esempi già avviati anche in aree territoriali contigue – e lo ha interpretato, in ultima analisi, come una opportunità, uno strumento potenzialmente utile e coerente con le ragioni e gli orientamenti profondi della propria storia.

Se dunque le esperienze di carattere amministrativo, il radicamento territoriale, il capitale di consenso accumulato da ciascuno di loro, ha sicuramente giocato un ruolo fondamentale nel determinare la curvatura in senso professionale del proprio rapporto con i temi dello sviluppo locale, non di meno quest’ultima va ad innestarsi – analogamente a quanto visto in rapporto agli operatori tecnici – su un autonomo percorso di ricerca e di impegno intellettuale.

### 3.3 Gli operatori di estrazione tecnico/politica

Definiamo “tecnici-politici” quegli operatori di sviluppo locale che presentano una biografia in cui esperienze di carattere tecnico professionale e attività di carattere politico, amministrativo o associativo paiono parimenti caratterizzanti e strettamente intrecciate. La Scheda 3 offre una sintesi del percorso di ciascuno dei 4 operatori intervistati che a nostro parere rientrano in questa categoria.

#### Scheda 3. La storia professionale in sintesi degli operatori “tecnici-politici”

s)	Laureato in ingegneria, agli inizi del suo percorso professionale dà vita ad una società di servizi che si occupa di progettazione edile. Segue un’assunzione attraverso concorso come responsabile tecnico di una Comunità Montana. Parallelamente è vicesindaco di un Comune di medie dimensioni. Attualmente è il Pit Manager locale.
t)	Laureato in architettura, può contare su una lunga esperienza come architetto-progettista nell’ambito di uno studio privato e presso l’Università. Segue l’esperienza da assessore all’urbanistica per 4 anni in un Comune di medie dimensioni e il coordinamento del Patto territoriale locale. Dopo le dimissioni in seguito allo stallo del Patto, torna in Regione come funzionario. Attualmente è coordinatore della progettazione e responsabile di due Pit ed è Presidente di un Parco regionale. Ha inoltre contribuito alla stesura del Piano territoriale regionale.
u)	Agli esordi professionali è odontotecnico presso uno studio dentistico. L’esperienza associativa nella Gioc lo conduce ad essere nominato vicepresidente nazionale e ad occuparsi del coordinamento dell’associazione nelle Regioni meridionali oltre che dei rapporti internazionali. Contemporaneamente rappresenta l’associazione nell’ambito di organismi consultivi promossi a livello ministeriale e parlamentare sulle tematiche del lavoro e della disoccupazione giovanile. Segue la nomina a presidente nazionale della Gioc, carica che ricopre per tre anni. Segue la collaborazione con una cooperativa di servizi attiva nel campo delle politiche giovanili e del lavoro e l’iscrizione alla facoltà di scienze politiche, inframmezzata dalla frequenza di corsi di formazione regionali in tema di progettazione di politiche del lavoro e sviluppo locale. Segue l’assunzione prima in un Comune di medie dimensioni – presso cui collaborava in precedenza su incarico della cooperativa – e successivamente presso l’Agenzia di sviluppo locale di cui attualmente è direttore tecnico.



v)	Impegnato nella pro-loco del Comune di residenza, in particolare nell'organizzazione di eventi in tema di recupero e valorizzazione del patrimonio culturale locale, prende parte ad un corso di formazione regionale per animatori dello sviluppo e in seguito collabora alla elaborazione del PAL. Attualmente si occupa dell'ufficio stampa e dirige il periodico del GAL locale.
----	--

L'esperienza in senso lato politica – nell'ambito di partiti o associazioni, piuttosto che di gestione amministrativa – può innestarsi lungo un consolidato percorso professionale (di architetto progettista o di funzionario pubblico nei nostri casi) piuttosto che costituire, almeno in parte, le premesse per un definito percorso professionale, più o meno direttamente connesso con lo sviluppo locale.

In ogni caso gli elementi caratterizzanti di quest'ultima categoria di operatori di sviluppo locale riprendono alcuni dei fondamentali elementi individuati per le altre due categorie. Se da un lato, infatti, le esperienze di carattere politico sembrano avere un peso rilevante nell'orientamento professionale ai temi dello sviluppo locale analogamente che per gli operatori politici puri, non di meno la compresenza di definite competenze e abilità tecnico professionali – dell'architetto, del funzionario pubblico, del progettista di politiche, ... – contribuiscono in termini altrettanto rilevanti nel disegnare il profilo di ruolo coperto nell'ambito dello sviluppo locale.

A tal proposito si può notare come, a differenza degli operatori politici – che nei casi da noi ricostruiti sviluppano un percorso professionale esterno alla carriera politico rappresentativa pressoché esclusivamente ricoprendo ruoli direzionali di Agenzie locali di sviluppo – gli operatori tecnico-politici sembrano poter contare su di una maggiore pluralità di opzioni e di contesti, dalle agenzie di sviluppo, ai Pit, ai Gal. Certamente anche in questo caso è necessario sottolineare che la limitata numerosità di esperienze a nostra disposizione non consente di tracciare definite regolarità, quanto piuttosto contribuire a segnalare possibili linee di tendenza.

Analogamente a quanto emerso in rapporto alle altre due categorie di operatori individuate, anche gli operatori tecnici-politici, nel corso delle interviste, hanno avuto modo di sottolineare in più tratti l'elemento volontaristico, fatto di interesse e passione civile, che si trova dietro ad un percorso professionale interno al mondo dello sviluppo locale e che, in definitiva, sembra costituire uno degli elementi maggiormente unificanti delle diverse biografie di operatori che, lo ricordiamo, al di là della terminologia che abbiamo utilizzato per connotarne le storie professionali, sono tutti stati individuati in quanto operatori "eccellenti".

## Capitolo 4. Le rappresentazioni: la mission, il ruolo e il rapporto con la politica

Abbiamo sin qui tentato di ricostruire una descrizione dell'operatore di sviluppo locale, dapprima sotto il profilo delle attività che svolge, in seguito dei contesti organizzativi in cui si trova ad operare ed infine dei percorsi professionali e di impegno che lo hanno condotto allo sviluppo locale. E abbiamo lasciato sullo sfondo le rappresentazioni che dello sviluppo locale offrono i protagonisti, le metafore a cui ricorrono e le interpretazioni che propongono.

Prima di affrontare il tema delle competenze ci pare quindi utile dedicare alcune pagine al *discorso* sullo sviluppo locale ampiamente emerso nel corso delle nostre interviste, concentrando in particolare l'attenzione su due dimensioni fondamentali, toccate da pressoché tutti gli intervistati: la *mission* attribuita allo sviluppo locale, o in altre parole le mappe concettuali utilizzate dagli operatori nel leggere lo sviluppo locale e, in secondo luogo, il rapporto esistente tra il proprio ruolo di operatori e la politica, inteso sia in termini di relazione con gli attori istituzionalmente legittimati della politica – sindaci, amministratori locali, ... - sia come capacità di influenzare piuttosto che affiancare o determinare scelte politiche.

### 4.1 La mission degli operatori di sviluppo locale

Il racconto spesso composito offerto dai nostri interlocutori sulle attività svolte, gli obiettivi conseguiti, le aspettative nutrite rispetto al proprio ruolo e la sua stessa rappresentazione metaforica restituisce un'immagine, della propria mission, delle mappe concettuali percorse e, in ultima analisi, delle accezioni attribuite allo sviluppo locale, che appaiono far riferimento ad un nucleo centrale sostanzialmente condiviso e ampiamente ricorrente, seppure declinato lungo specifiche varianti e peculiari articolazioni che sembrano in buona misura da legarsi alle soggettive storie culturali e professionali, oltre che al contesto d'azione in cui ci si trova ad operare.

La Scheda 1 propone una rassegna di espressioni utilizzate da una molteplicità di operatori intervistati che a nostro parere sostanziano l'ipotesi di un corpo condiviso di rappresentazioni e letture della propria professione e del proprio ruolo. Ciascuna di queste citazioni – seppure utilizzando registri, toni e accenti parzialmente difformi – sembrano, infatti, alludere all'operatore di sviluppo locale come a quel professionista che agisce sostanzialmente lungo due dimensioni: una dimensione che ha a che vedere con l'ascolto e il coinvolgimento degli attori territoriali e una dimensione di feedback, di rilettura critica del contesto locale e delle sue rappresentazioni.

Sotto un primo profilo, infatti, gli operatori parlano di “analizzare la domanda” di un territorio, “entrare in rapporto con i soggetti locali”, “ascoltare”, “mettere a confronto soggetti diversi”, “mettere insieme persone”, “costruire reti”. Sotto un secondo profilo, usano

espressioni come “dare un’interpretazione”, “presentare la nostra idea”, “vedere anche quello che non si vede”, “reinterpretare situazioni o scelte”, “trovare alchimie”, “selezionare e scremare le questioni chiave”, “anticipare strategie”, “fare sintesi”, “restituire uno scenario”, “rilanciare dei contenuti”. In altre parole, ad un campo semantico che disegna il ruolo dell’operatore di sviluppo in termini di *professionista della facilitazione*, vuoi agendo da connettore tra gli attori del territorio, vuoi promovendo l’interazione costruttiva tra di loro, si affianca un altro campo in cui l’operatore di sviluppo si propone con un ruolo più interventista ed è in grado di produrre idee e promuoverle tra gli attori, fornire nuove letture e paradigmi interpretativi, delineare strategie e costruire scenari originali.

### Scheda 1. La mission nelle parole degli operatori

**“Mettere insieme i pezzi e dare un’interpretazione, farli diventare un nuovo progetto comune, è il valore aggiunto che una figura come la mia può dare ed è anche la parte di maggiore soddisfazione personale.” (7)<sup>9</sup>**

**“[...] sono stati coinvolti i sindaci in tutta quanta questa fase, [...] abbiamo analizzata questa domanda, abbiamo fatto diecimila incroci, abbiamo fatto il nostro lavoro di tecnici e abbiamo presentato la nostra idea, non solo ai sindaci, ma anche al partenariato, c’erano i sindacati, le associazioni di categoria agricole, c’era un sacco di gente [...]” (10)**

**“[...] di fatto il lavoro si estrinseca molto nell’entrare in stretto rapporto con tutti i soggetti locali che direttamente o indirettamente hanno preso già parte alla progettazione integrata, ma anche capire e intraprendere rapporti con altri soggetti organizzati o non organizzati, della società civile, della imprenditoria o quant’altro [...]” (15)**

**“Un agente [di sviluppo] deve essere in grado di rapportarsi con il territorio, ascoltare, leggere e vedere anche quello che non si vede, le risposte latenti. Non è un mestiere facile, poco ancorato alla sedia e molto alle scarpe: vedere, macinare le cose, entrare a fondo nei singoli problemi.” (17)**

**“[...] questo ruolo, non si esaurisce nel trovare la migliore soluzione tecnica a un tema che altri hanno messo a punto, ma significa anche molto spesso partecipare, essere protagonisti dell’istruttoria, mettendo a confronto soggetti che hanno interessi diversi. Reinterpretare situazioni o scelte non già per autorità, non siamo un ente di programmazione, non siamo un ente di progettazione, partecipiamo alla programmazione, gestiamo [...] è una funzione complessa” (3)**

**“Se io penso a cosa sia lo sviluppo locale, penso a una persona che va sul territorio, fa la ricognizione delle risorse, trova l’alchimia per metterle assieme e dopodiché può fare un progetto [...]” (14)**

**“[...] allora si tratta di fare un lavoro di selezione, scrematura delle questioni chiave, ... altrimenti il piano non lo fai mai ... diventa una enciclopedia di questioni ... alla fine diventi un**

<sup>9</sup> Tra parentesi riportiamo il riferimento al numero dell’intervista. Si tratta di una numerazione “interna” adottata dal gruppo di lavoro.

**facilitatore, traduci in linee operative quelle che sono le questioni più urgenti.” (2)**

“Gli altri attori mi percepiscono, anzi ci vedono, come un’Agenzia capace di dare il valore aggiunto. La società viene vista come **capace di anticipare strategie, ad accompagnarle, a fare progettualità a fungere da pungolo, da supporto, da animatore sul territorio [...]**” (11)

“probabilmente la risorsa più preziosa di chi fa questo mestiere è proprio questa: la capacità di ascolto [...] soprattutto la capacità di **fare sintesi, di restituire ai soggetti con i quali si interloquisce uno scenario**, un percorso, una strada, una ipotesi di futuro nella quale loro possano riconoscersi [...]

“[...] si tratta di **mettere insieme persone, costruire reti, parlare con organizzazioni, parlare con persone, mediare, creare equilibri in situazioni dove non ci sono.** [...] Gestire la riunione sapendo che alla fine devi **fare una sintesi, devi rilanciare dei contenuti**, cogliere il problema che sta venendo fuori, sapendo che alla fine su quel problema **devi dare una soluzione** o proporre un percorso e quindi tentare di non essere mai spiazzato [...]

Se entrambe queste dimensioni sono generalmente compresenti nelle parole dei nostri intervistati, la seconda di esse – promuovere idee di sviluppo, delineare strategie e scenari – sembra in molti casi prevalere. Un chiaro indicatore sono le metafore utilizzate per raffigurare il proprio mestiere, riportate nella Scheda 2. Con due eccezioni – la metafora del “traduttore” che molto chiaramente fa riferimento ad una professione che mette in connessione e facilita l’incontro tra attori diversi e la metafora del “costruttore di fiducia” che sembra identificare una figura a cavallo tra il facilitatore che si occupa di determinare condizioni di fiducia tra gli attori e l’attore di sviluppo a cui interessa costruire fiducia attorno a determinate opzioni progettuali – tutte le altre metafore ricorrono a figure professionali e a mestieri che, ciascuno nel proprio campo, rivestono un ruolo assolutamente centrale, essendo in grado di promuovere e determinare scelte e trasformazioni, quando non di guidare interi processi. E’ il caso del contadino, del pescatore e del marinaio che devono utilizzare al meglio i fattori a disposizione – la barca, il mare, piuttosto che il terreno – all’interno di un processo – la pesca o la coltivazione – di cui definiscono autonomamente obiettivi, strategie, possibilità di sviluppo. Ma è anche il caso del meccanico che allo stesso tempo e autonomamente deve essere in grado di condurre l’analisi di una situazione problematica – il motore che non funziona – ipotizzarne la causa – il guasto che affligge il motore – e sviluppare una strategia di intervento per porvi rimedio. Ed è il caso del regista che, a differenza del cineoperatore che si limita a registrare scene immaginate e progettate da altri, è uno dei protagonisti fondamentali della ideazione di un film.

## Scheda 2. Le metafore

- **Il regista:** “[...] i miei ragazzi devono imparare il mestiere di registi, non quello di cineoperatori; dobbiamo essere registi e in qualche modo valutatori anche di sceneggiature, scritte o abbozzate da altri.” (3)
- **Il meccanico:** “[...]ad un certo punto ho capito che per me l’ambito di studio era studiare il meccanismo di funzionamento di una città [...] Questo approccio a studiare un meccanismo complesso, montarlo e smontarlo capendo i meccanismi mi ha molto aiutato a capire le dinamiche di livello territoriale.[...] faceva molto pensare al meccanico che deve essere bravo a smontare e poi deve essere bravo a montare e quando lo rimonta deve funzionare ... ci sono dei meccanismi che bisogna comprendere [...]” (2)
- **Il contadino:** “Io amo definirmi un contadino dello sviluppo locale, perché ritengo che la figura che sono stato chiamato a esercitare e in parte ho svolto, sia proprio quella del contadino che è chiamato ad arare, facilitare, vigilare affinché le piante crescano e l’orto non sia attaccato da una serie di parassiti infestanti, che le produzioni e quindi le semine siano in linea con le esigenze del mercato.” (11)
- **Il pescatore ed il marinaio:** “sono un pescatore ed un marinaio ... il marinaio è una figura professionale interessante, è un artigiano che deve saper fare il carpentiere se si rompe la barca, deve saper navigare a vela, a motore, con i remi, con i mezzi che ha, con i venti che ci sono, con le condizioni di contesto che ci sono, ... il pescatore deve avere la pazienza di attrezzare le armi da pesca, di pescare al momento giusto ...” (8)
- **Il costruttore di fiducia:** “Se dovessi autodefinirmi, direi che sono un costruttore di fiducia.” (11)
- **Il traduttore:** “[l’operatore di sviluppo] è un traduttore ... io traduco il linguaggio politico agli imprenditori ... diciamo che trasformo i linguaggi e faccio da interfaccia con vari mondi, credo che questa sia una delle cose più importanti” (9)

Parallelamente al cuore di immagini e rappresentazioni sostanzialmente condiviso che abbiamo sin qui tentato di ricostruire, dalle interviste, in diversi tratti, emergono specifiche coloriture della propria professione che contribuiscono ad articolare e distinguere i percorsi, anche simbolici, attraversati da ciascun operatore. Coloriture e accenti che declinano specifiche letture dei percorsi di sviluppo locale, a nostro parere, identificabili nelle seguenti:

- lo sviluppo locale come emersione del lavoro nero, lo sviluppo locale come riqualificazione ambientale e archeologica, lo sviluppo locale come riqualificazione urbanistica e sociale e come percorso di partecipazione dei cittadini: sono tre specifiche declinazioni dello sviluppo locale in tre contesti diversi, da parte di operatori dello sviluppo con percorsi professionali differenziati. Ciascuno di loro dà una peculiare lettura dell’oggetto dei processi di sviluppo locale, anche in connessione

con il contesto in cui si trova ad operare: l'emersione del lavoro nero in un'area in cui ad elevatissimo tasso di disoccupazione fa da contraltare un esteso tessuto di attività sommerse; la riqualificazione di carattere ambientale e archeologico in un contesto di forte abbandono che tuttavia presenta notevoli potenzialità e dotazioni sotto il profilo storico paesaggistico; la riqualificazione urbanistica e la promozione di migliori rapporti sociali anche attraverso la promozione di momenti di inclusione dei cittadini, in un contesto urbano caratterizzato da un forte degrado e da una diffusa percezione di insicurezza. Sotto questo profilo sembra emergere l'ipotesi che lo sviluppo locale e la stessa figura dell'operatore di sviluppo assumano specifiche connotazioni in funzione delle caratteristiche territoriali e socio-economiche in cui vanno a collocarsi

- lo sviluppo locale come percorso formativo: in un paio di interviste è emerso con chiarezza come gli operatori assegnino ai processi di sviluppo locale, al di là di specifici obiettivi inerenti alla progettazione e alla implementazione di progetti di sviluppo, anche un obiettivo di processo, inerente al rafforzamento di alcune conoscenze e competenze – la capacità di collaborare e di mediare così come la consapevolezza sulle risorse disponibili piuttosto che l'utilizzo consapevole di un linguaggio condiviso, ... – degli attori territoriali. Usando le parole di uno di essi, *“lo sviluppo locale finisce per essere una grande azione formativa collettiva”* (8)
- lo sviluppo locale come variabile dipendente dal mercato: un paio di interviste, infine, si differenziano nettamente dalle immagini e dai toni più ricorrenti, esprimendo, in buona sostanza, un certo distacco e un sostanziale scetticismo rispetto alle potenzialità dello sviluppo locale. Sotto questo profilo, dunque, lo sviluppo locale tende ad essere letto come uno dei canali di finanziamento del sistema produttivo da parte delle istituzioni pubbliche, potendo ricoprire un ruolo sostanzialmente dipendente dalle dinamiche del ciclo economico generale. Per dirla con le stesse parole usate in una delle due interviste: *“Lo sviluppo locale esiste se c'è sviluppo tout-court [...] E' valida la metafora del surfista: se c'è l'onda puoi andare dovunque, se manca l'onda non puoi fare niente”* (5). Se ci è parso utile dar conto anche di questa lettura, non di meno ci sembra necessario sottolineare come appaia un modo di vedere ampiamente minoritario.

## 4.2 Il rapporto con la politica

Il rapporto con la politica è un tema toccato, più o meno direttamente, praticamente in tutte le interviste. Ne deriva un quadro composito in cui ad una dichiarata distinzione di compiti e di funzioni tra il professionista dello sviluppo e gli attori politici istituzionali fa in molti tratti da contrafforte il racconto di episodi in cui i confini appaiono molto labili, quando non emergano dichiaratamente funzioni di indirizzo tipicamente politiche in capo all'operatore di sviluppo. Ci sembra peraltro che tale quadro raffiguri con una certa vivezza le situazioni reali che vedono una pluralità di contesti e di reti di relazioni all'interno delle quali l'operatore di sviluppo tende ad assumere funzioni, ora più spiccatamente tecniche – di consulenza, affiancamento, supporto professionale – ora più strettamente politiche – di influenza e mediazione, di indirizzo e rappresentanza. Coerentemente, del resto, con una figura

professionale che gioca il suo ruolo in un'area di confine tra attori politici e società civile, competenze professionali e costruzione di reti di fiducia e di consenso.

Il testo delle interviste restituisce in molti punti con evidente chiarezza i tratti fondamentali di questa rappresentazione. Abbiamo isolato alcune delle espressioni e dei racconti in tal senso più eloquenti, distinguendo i passi che sembrano alludere ad una maggiore distinzione di ruoli e funzioni tra operatori di sviluppo e quelli che, al contrario, appaiono disegnare in termini più evidenti un'area di ampia sovrapposizione.

La Scheda 3 si occupa del primo di questi poli, tali anche sotto il profilo semantico. Come si può notare, un paio di citazioni distinguono molto chiaramente le due figure – del politico e dell'agente di sviluppo – affermando la necessità per un territorio di possedere “entrambe le gambe”, piuttosto che di “due leadership riconosciute”, ciascuna delle quali non entri “nelle cose dell'altra”. In un'altra citazione la politica è considerata “un termine del problema”, un elemento di cui tener conto nella propria funzione, ma chiaramente distinta da sé. Nelle altre citazioni per definire il rapporto con gli attori politici ricorre una varietà di espressioni – “sollecitare”, “dare un contributo”, “supportare”, “raccordare”, ... – che, in qualche misura, sembrano ricondurlo al paradigma della separazione unita alla collaborazione istituzionale tra poteri pubblici e ruoli tecnici amministrativi, alla base del ciclo riformatore del pubblico impiego nell'ultimo decennio.

### **Scheda 3. Il rapporto con la politica: separazione e collaborazione**

“Tempo fa avrei detto che se un territorio c'è un buon agente di sviluppo, si può fare anche a meno del politico. Invece la risposta che do adesso è no. È possibile solo nel primo periodo (in fase propositiva). **Per l'inizio va bene se c'è una sola delle due figure (il politico o il buon agente), ma per il lungo periodo servono entrambe le gambe.**” (17)

“**C'erano due leadership riconosciute: una politica, quella della Sindaco, e una tecnica, la mia.** Nessuna delle due è mai entrata nelle cose dell'altra.” (4)

“In ballo c'era la destinazione d'uso di una certa struttura pubblica, e bisognava considerare che la Giunta di quel Comune non poteva appoggiare direttamente la soluzione proposta. Allora abbiamo dovuto mettere un elemento di bilanciamento. Io l'ho preso come **un dato del problema** non come una turbolenza esterna” (1)

“[.....] il nostro compito è operare in funzione di un disegno, o operare per la costruzione di un [...], ma non ritenendoci i proprietari del disegno, potremo essere gli animatori, i sollecitatori, dare un contributo, collaborare. [.....] il rispetto del ruolo è un'altra delle condizioni fondamentali, questo è un tema su cui sono molto determinato, c'è sempre la voglia, il tentativo di cambiare pelle [.....] noi insistiamo sulla esatta determinazione dei ruoli e sul loro rispetto.” (3)

“[...] in realtà **l'operatore di sviluppo territoriale si pone il problema del raccordo tra istituzioni e società** [...] si pone il problema di fare in modo che la domanda del territorio, della società in qualche modo venga accolta, metabolizzata e corrisposta dall'azione pubblica ...” (8)

“io opero una netta distinzione [...] tra ruolo politico e ruolo tecnico-professionale, di responsabilità amministrativa, scientifica, ecc. e che sono due sfere [...] con responsabilità diverse [...] Allora il soggetto professionale deve essere in grado di **supportare** il decisore politico, nel senso che deve essere in grado di fornire uno scenario di riferimento, formulare diverse ipotesi di azione, ma la responsabilità della scelta politica non può che essere politica che risponde al popolo, agli elettori, com'è giusto e necessario che sia.” (8)

Le citazioni riportate nella successiva Scheda 4, che in più di un caso appartengono ad operatori che pure nel corso dell'intervista hanno avuto modo di sottolineare la necessità di distinguere tra di diversi ruoli, contribuiscono a complessificare il quadro sin qui descritto. A ben vedere, infatti, ciascuna di esse disegna un profilo dell'operatore di sviluppo in cui convivono funzioni tecniche con ruoli più chiaramente politici. In alcune citazioni il riferimento appare meno diretto e tuttavia si parla di operatori che “si adoperano”, “agiscono per il cambiamento”, di operatori che se non si possono definire “riformisti” – forse per non caricarli di una precisa opzione sul fronte dell'orientamento politico ideologico - sono certamente dei “riformatori”. In altre citazioni si possono evidenziare espressioni più dirette: si sostiene la necessità di “spingere la politica”, “contaminarla”, quando non si rivendica un autonomo “potere contrattuale”, “una capacità negoziale e impositiva”, oltre che di promuovere “azioni di lobby trasversali”. Ci sembra in altri termini che in queste espressioni, alla separazione e alla collaborazione, tenda a sostituirsi una sostanziale sovrapposizione, quando non una sorta di ruolo di supplenza della politica, più o meno evidente e teorizzato.

#### **Scheda 4. Il rapporto con la politica: sovrapposizione e supplenza**

“Da un lato la Provincia chiede un affiancamento strategico, sostanzialmente per seguire attività di governance; dall'altra avanza richieste precise e circoscritte, inerenti per esempio all'accompagnamento (assistenza tecnica) per progetti che hanno problemi di sostenibilità finanziaria. Non è tanto il prodotto tecnico, ma **la capacità di influenzare politicamente da parte dell'Agenzia**. C'è un riconoscimento da parte del committente, una certa fiducia ormai, nell'autorevolezza dell'Agenzia.” (1)

“In interventi complessi come questi è **importante, fondamentale, avere una forte regia dall'interno che può anche spingere in certi casi la politica, contaminarla.**” (4)

“Andando in giro per il territorio, parlando con i soggetti economici il problema dell'accesso al credito è un ritornello che prima o poi esce, la diffidenza del sistema economico verso il sistema finanziario e viceversa ... [...] noi **con il nostro potere contrattuale** siamo anche riusciti a far passare alcune nostre idee ...” (2)

“La politica dovrebbe essere in grado di interpretare, conoscere la società ... delineare scenari possibili e futuri ed accompagnare la società lungo percorsi evolutivi ... non mi faccio la domanda retorica: **“ma la politica lo fa questo?”**, perché mi sembra banale ... **probabilmente io sono animato da questo ... è utile che qualcuno lo faccia o almeno ci provi. Io ci provo, nel mio piccolo, nel mio contesto ... ci provo**” (8)



“tu talvolta sei individuato come il soggetto politico che decide ... non è così ... e tuttavia nel percorso, nel processo di avanzamento di queste esperienze di sviluppo locale accade che il soggetto che avverte l’esigenza del cambiamento e quindi **si adopera, agisce per il cambiamento ...**” (8)

“... quello che muove, quello che motiva, secondo me, l’azione dell’operatore di sviluppo – se vuoi di un operatore atipico come me - ... è il bisogno di produrre innovazione, di **fare ... il riformatore – non il riformista ...** - questo è inevitabile che **lo porta di volta in volta a mettere diversi cappelli [...]**” (8)

“Alcuni enti [...] mal sopportano questa [nostra] **capacità negoziale da un lato e impositiva dall’altro**, [...]. Dall’altro lato **noi abbiamo anche la possibilità**, agendo come unica agenzia sul territorio, e quindi di fatto come cabina di regia sul territorio, per tutte le ipotesi di sviluppo, **di entrare nel merito e dare indicazioni specifiche e quasi cogenti ai Comuni** per superare quelli che sono limiti della pianificazione ordinaria. Ci siamo fatti promotori nei confronti della Regione [...], **con un’azione di lobby trasversale tra tutte le forze politiche**, della presentazione di un disegno di legge che consentiva, in deroga strumenti urbanistici e in aree agricole, l’insediamento di attività finanziate dai Patti Territoriali.” (11)

“**A mio avviso nella vita bisogna scegliere se si vuole indossare la gonna o i pantaloni [...]**, bisogna decidere se si vuole fare un’Agenzia che vuole incidere o che cerca di mantenersi a galla..” (11)

“ [...] questa è un’esperienza tecnica, ma anche politica **perché quando noi ci incontriamo abbiamo di fronte i politici, e dobbiamo riuscire a ragionare con la categoria tecnica, con quella politica e con quella amministrativa**. A un sindaco non devi mai dire “non si può fare”, prima devi esperire tutte le possibilità. Ho imparato che non bisogna mai vedere e comunicare le cose come un problema, ma come un’opportunità. Poi se proprio non ci può fare, di fronte all’evidenza, allora di prenderà atto che non si può fare.” (16)

Come visto, dunque, dalle interviste emergono toni, espressioni, episodi ciascuno dei quali delinea un rapporto con la politica e con gli attori politici, ora più improntato alla distinzione, ora, alla sovrapposizione. Ciò che ci preme tuttavia sottolineare è che, in ogni caso, non sembra possibile distinguere nettamente un gruppo di operatori per cui valga soltanto uno di questi due poli, ma piuttosto come, in una significativa pluralità di casi, dall’interno degli stessi percorsi professionali e dei contesti reali di lavoro ed interazione, si proponga una commistione tra di essi, a sua volta, di difficile e incerta tipizzazione.

# Capitolo 5. Alla ricerca dell'operatore di sviluppo locale. Una conclusione provvisoria

## 5.1 Tante professioni per un solo mestiere

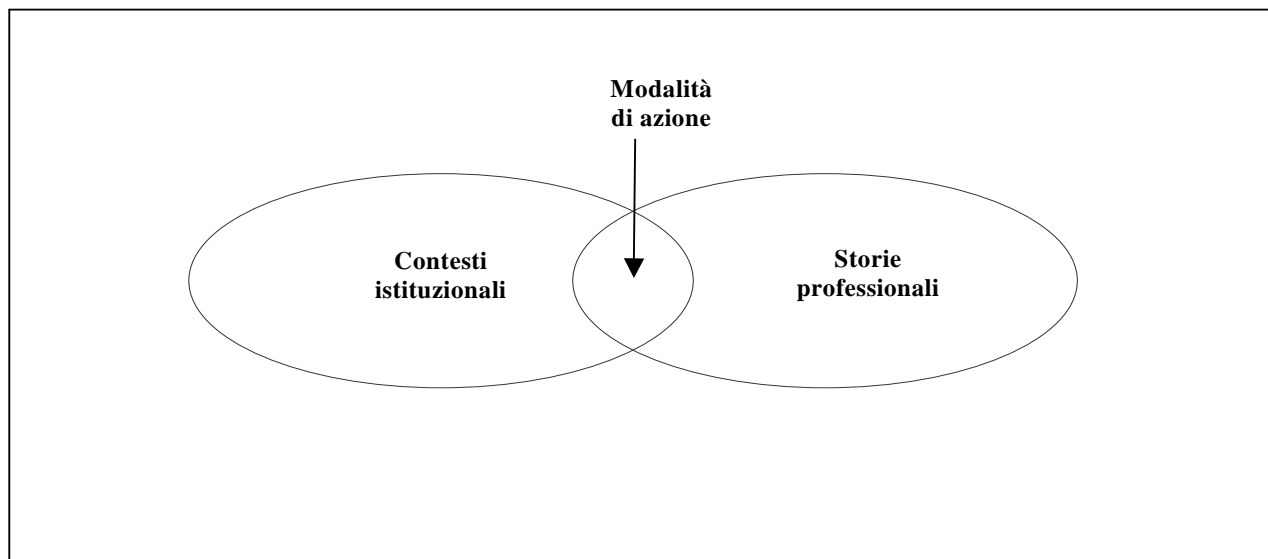
Possiamo tentare di sintetizzare alcune delle considerazioni fin qui svolte:

- dal punto di vista delle attività – intese come azioni empiricamente rilevabili – l'operatore di sviluppo locale non sembra connotato da una evidente specificità, la gran parte delle attività citate essendo attività con un contenuto relazionale, di coordinamento in senso lato, ovvero di supporto alla attività decisionale di altri soggetti; l'analisi delle attività non è sufficiente a restituirci un compiuto profilo professionale;
- le storie professionali sono fortemente diversificate, la formazione di base degli operatori è differenziata ed eterogenea, le metodologie ed i linguaggi che essi utilizzano sono anch'essi molto diversi; l'elemento unificante sembra essere costituito – e su questo avremo modo di tornare oltre – almeno per una parte di essi, dal quadro di regole che rivengono dalle fonti di finanziamento dei programmi e progetti in cui sono coinvolti;
- i contesti di azione sono anch'essi fortemente diversificati – andando da un estremo di contesti fortemente istituzionalizzati e consolidati – alcune delle Agenzie in cui ci siamo imbattuti, ovvero anche alcune collocazioni all'interno di Pubbliche Amministrazioni - a contesti molto meno strutturati, in cui l'operatore opera come libero professionista; passando per una serie di situazioni intermedie, nelle quali spesso uno dei “prodotti” dell'operatore di sviluppo locale è proprio la produzione di contesti istituzionali.

In sostanza, sembra di poter dire che le concrete modalità di esercizio del ruolo dipendono dalla intersezione di diversi elementi (vedi figura 5):

- la natura dei contesti istituzionali – dal più al meno strutturato
- la collocazione all'interno dei contesti istituzionali – in posizione di subordinazione ovvero con ampia autonomia e prerogative decisionali
- la storia professionale, sia sotto il profilo del corso di studi, che sotto quello delle esperienze professionali e politico/amministrative

**Fig. 5 - Le modalità di azione all'incrocio tra contesti e storie professionali**



Ne discende che appare molto difficile – ed anzi impossibile – individuare una tipologia di ruoli dotata di qualche capacità di semplificazione del quadro.

Siamo in presenza infatti di ruoli che si collocano all'interno di diverse polarità, che possiamo così descrivere:

**Operatore di sviluppo locale**

Lavoro sui <i>contesti</i> culturali e istituzionali delle politiche di sviluppo	←————→	Lavoro sui <i>contenuti</i> delle politiche
Focalizzazione sulle dimensioni <i>gestionali</i>	←————→	Focalizzazione sulle dimensioni <i>progettuali</i>
<i>Costruzione di un mandato</i> che possa essere loro attribuito da parte degli attori istituzionali	←————→	<i>Attuazione di mandato chiaro</i> ricevuto da parte degli attori istituzionali
Legittimazione sulla base di una autorevolezza/reputazione costruita <i>localmente</i>	←————→	Legittimazione sulla base di una autorevolezza costruita in quanto “ <i>esterni</i> ” al contesto e/o portatori di competenze tecniche

Non solo gli operatori da noi intervistati si collocano lungo tutto il continuum definito dalle coppie di polarità, ma ognuno si può descrivere con una diversa combinazione delle stesse.

In qualche misura, ognuno dei nostri interlocutori rappresenta un tipo a sè<sup>10</sup>.

Vogliamo solo soffermarci un attimo a chiarire l'ultima delle polarità proposte, che consente di operare una distinzione tra gli operatori che esercitano una leadership che possiamo definire "locale" e gli operatori che esercitano una leadership che possiamo definire "cosmopolita".<sup>11</sup>

La leadership locale – o la capacità di influenza "locale" – si costruisce attraverso il radicamento in un tessuto di relazioni locali, attraverso una reputazione costruita nel tempo sul territorio. Nelle parole di uno degli interlocutori ne troviamo una possibile esemplificazione: *"L'esperienza di amministratore mi ha aiutato perché mi ha permesso di essere in rapporto di fiducia con gli altri amministratori."* (12).

E' questo il modello di influenza che connota gli operatori che abbiamo definito di estrazione "politica".

Diverso è invece il modello di leadership – o di influenza – che possiamo definire, sulla scorta di Merton, "cosmopolita": in questo caso è l'essere portatore di conoscenze e competenze non presenti nel territorio, l'essere il tramite con "mondi" – professionali, culturali, di esperienze – esterni al territorio il fattore su cui si fonda la capacità di esercitare una leadership. E' questo il modello che ritroviamo nella maggior parte degli operatori di estrazione "tecnica", e che ben è rappresentato nella seguente citazione:

*"la conoscenza del territorio è una strumento molto importante del Pit manager, sicuramente ... però c'è anche un po' il mestiere, il mestiere pesa, secondo me ... quindi sicuramente credo che il lavoro lo riesci a fare meglio e più velocemente sul territorio che conosci e l'ambiente che conosci, però non è detto che non sia un mestiere esportabile, assolutamente. Secondo me è un mestiere, ha una sua autonomia. Chiaramente anche lì si tratta di avere alcuni metodi di onestà, di modestia, di ascolto, di affiancamento, di stare sul posto, perché non si fa il Pit manager da lontano, bisogna stare abbastanza vicino al posto ... assolutamente ... stare dentro. Però in alcuni casi nei processi concertativi l'attore esterno può essere anche utile. Certe volte o hai la persona il cui prestigio è riconosciuto dal territorio, oppure è forse meglio addirittura che venga una persona da fuori ... perché in tutte le situazioni più intricate svolge una funzione più distaccata, può servire ... quindi tutte e due le cose hanno un senso. Magari la tipologia di territorio conta: uno sviluppo su un'area prettamente industriale io non saprei farlo .... se però parliamo di sviluppo di territori ad alta valenza turistica, ambientale ....."* (9)

In ogni caso, vogliamo sottolineare come, che siano locali o cosmopoliti, gli operatori attivano processi di influenza sociale, le cui caratteristiche tentiamo di indagare nel prossimo paragrafo.

---

<sup>10</sup> Ci sia consentita questa forzatura; non è esattamente così, ma se si ostruiscono categorie nelle quali al massimo è possibile riconoscere al massimo due/tre operatori, evidentemente non si tratta di tipologie dotate di capacità esplicativa.

<sup>11</sup> Il riferimento è a R.K. Merton, *"Modelli di influenza sociale: elementi influenti locali e cosmopoliti"*, in *"Teoria e struttura sociale"*, vol. II, pagg. 713-765, Il Mulino, Bologna 1971.

## 5.2 L'operatore di sviluppo come "imprenditore di policy"

Se, come visto, ci pare difficile, a partire dal materiale empirico raccolto, elaborare una classificazione dei ruoli dell'operatore di sviluppo, non è però impossibile individuare elementi condivisi dai diversi operatori.

La diversità di modelli di azione dell'operatore dello sviluppo locale, sottende alcuni rilevanti elementi comuni.

In particolare, in diverse interviste e in rapporto a specifici episodi, ci sembra emerga una peculiare e virtuosa combinazione tra capacità di lettura del contesto, competenze ideative e progettuali, da un lato, peculiari attitudini nel promuovere coalizioni a livello territoriale o comunque ad aggregare vaste reti di consenso, anche a livello istituzionale, attorno a specifiche linee strategiche o a definite opzioni progettuali, dall'altro.

La letteratura politologica e in particolare il filone di studi dedicato alla formulazione e implementazione delle politiche pubbliche, può essere un utile riferimento per meglio connotare tali elementi comuni. In particolare la figura dell'*imprenditore di policy* presenta alcune delle caratteristiche fondamentali che pure l'operatore di sviluppo, in determinati contesti e in alcuni tratti della propria esperienza professionale, tende ad assumere.

John Kingdon, uno dei maggiori esponenti di questo ambito di studi – si è in particolare dedicato alla ricostruzione del processo di formazione e di attuazione di una pluralità di politiche pubbliche negli Stati Uniti – descrive in questi termini l'imprenditore di policy:

*"Policy entrepreneurs are people willing to invest their resources in return for future policies they favor. [...] These entrepreneurs are found at many locations: they might be elected officials, career civil servants, lobbyists, academic, or journalists. No one type of participant dominates the pool of entrepreneurs. [...] They push for one kind of problem definition rather than another [...] entrepreneurs push to create such things as personal viewings of problems by policy makers and the diffusion of a symbol that captures their problem in a nutshell. [...] As to proposals, entrepreneurs are central to the softening-up process. They write papers, give testimony, hold hearings, try to get press coverage, and meet endlessly with important and not-so-important people. They float their ideas as trial balloons, get reactions, revise their proposals in the light of reactions, and float them again. They aim to soften up the mass public, specialized publics, and the policy community itself. The process takes years of effort."*<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> John W. Kingdon, *Agenda, Alternatives, and Public Policies*, Little, Brown & Co., 1984, Boston. Traduzione nostra: "Gli imprenditori di policy sono soggetti disposti a investire loro risorse a favore di politiche future di loro gradimento. [...] Si possono trovare in molte collocazioni: possono essere amministratori eletti, pubblici dipendenti, lobbisti, accademici o giornalisti. Nessuna di queste tipologie è dominante fra gli imprenditori politici. [...] Essi premono a favore di una certa definizione del problema piuttosto che per un'altra [...] agiscono in modo che determinate posizioni diventino personali interpretazioni del problema da parte dei decisori politici, oltre che in modo da promuovere la diffusione di messaggi simbolici in grado di rinchiudere il problema in poche parole. [...] Così come nell'ambito del lancio propositivo, gli imprenditori politici sono centrali nel lento processo di sviluppo di una policy. Elaborano paper, raccolgono testimonianze, tengono audizioni, cercano di promuovere la copertura da parte della stampa e si incontrano continuamente tanto con

Pur con le debite differenze – Kingdon si riferisce a politiche pubbliche che vedono il loro sviluppo su una dimensione tendenzialmente nazionale e su questioni in cui è più forte e diretto il rapporto con i mass media e la stessa opinione pubblica rispetto a singoli progetti di sviluppo locale che generalmente nascono ed evolvono in arene di carattere locale o al più regionale – ci sembra che l'operatore di sviluppo in una pluralità di situazioni agisca esattamente come l'imprenditore di policy: cerca di promuovere una certa visione del problema piuttosto che un'altra, puntando a farla assumere agli stessi decisori politici, lancia un'idea e raccoglie le reazioni per poi correggerla e rilanciarla, promuove intense reti di relazioni e di confronto.

In altri termini,

*“.. diciamo che l'imprenditore di policy è un attore del processo di policy la cui caratteristica specifica è quella di produrre, in virtù delle sue azioni, un'innovazione in relazione a un problema collettivo che sia generalmente considerato di interesse pubblico. In termini più sintetici, l'imprenditore di policy può essere definito un catalizzatore del processo di innovazione nel campo delle politiche pubbliche”<sup>13</sup>.*

Nell'utilizzare qui il termine “imprenditore”, vogliamo far cadere l'accento sulla capacità di combinare risorse esistenti in maniere diverse dal consueto, e di connettere in maniera diversa risorse e attori altrimenti non in comunicazione. L'operatore di sviluppo locale si può così definire, al pari dell'imprenditore di policy, “*un catalizzatore del processo di innovazione*” in cui convivono due fondamentali elementi: la capacità di proporre un'innovazione e la capacità di aggregare consenso attorno ad essa, esercitando funzioni di leadership.

Nelle esperienze professionali che abbiamo ricostruito con le interviste, possiamo scorgere la fisionomia dell'imprenditore di policy in una molteplicità di casi e di collocazioni. Può essere un operatore dello sviluppo con estrazione tecnica che riesce ad aggregare e a mobilitare coalizioni territoriali attorno ad un'idea di sviluppo locale innovativa rispetto alle percezioni iniziali degli attori, piuttosto che un operatore di estrazione politica che investe il proprio capitale di consenso in funzione di una definita linea progettuale, o, ancora, un operatore di sviluppo che giunge a contribuire alla ridefinizione degli indirizzi politico-strategici a livello regionale, coerentemente ai percorsi e alle esperienze progettuali condotte a livello locale. E' in ogni caso un operatore locale che tende ad assumere una funzione, una valenza e una capacità di azione e influenza di assoluta centralità a livello locale, ma in alcuni casi anche a livello regionale.

A titolo esemplificativo ci sembra utile rileggere quattro casi, tra quelli che abbiamo avuto modo di ricostruire, in cui l'operatore di sviluppo ci sembra abbia assunto una chiara funzione

---

*persone importanti che con persone meno importanti. Fanno navigare le loro idee come un ballon d'essai, raccolgono le reazioni, rivedono le proprie proposte alla luce delle reazioni suscitate e le fanno nuovamente navigare. Mirano a raggiungere sia il pubblico di massa, che i pubblici specialistici, quanto la stessa comunità di policy. Il processo richiede anni di sforzi.”*

<sup>13</sup> In G. Capano e M. Giuliani, *Dizionario di politiche pubbliche*, La Nuova Italia Scientifica, 1996, Roma, pag. 188.

di imprenditore di policy, facendosi promotore di una qualche idea innovativa e agendo in modo tale da aggregare consenso attorno ad essa – anche nell'eventualità in cui l'esito finale non sia risultato favorevole. Per ciascun caso riportiamo in una scheda un brano tratto dall'intervista al rispettivo protagonista, limitandoci in sede di commento ad evidenziare i passi e gli aspetti ai nostri fini più significativi.

### **Scheda 1. Il finanziamento di un parco**

“Un episodio è stato determinato nell'ambito della programmazione del Pit [...], c'è stato un rifinanziamento di 6 milioni di euro con un tavolo di 11 Comuni. **Siamo riusciti attraverso il ragionamento**, ma è stato davvero semplice, **a fare in modo che questi 6 milioni di euro finanziassero un solo intervento – che era un parco**. In una sola riunione abbiamo discusso e invece di ripartire come spesso si fa in tanti finanziamenti, si è deciso di finanziare solo quel polo, **perché quel polo avrebbe cambiato completamente il destino di quel pezzo di territorio** e quindi si è deciso di finanziare. Devo dire che mi sono stupito anch'io del livello di discussione su una cosa del genere ... non è facile. [...] Ora, quando un territorio di 11 Comuni in un tavolo di concertazione riesce a prendere una decisione che va nella direzione del finanziamento di un solo intervento in un posto, credo che il processo di sviluppo locale è in corso ... il territorio ha capito che ci sono dei valori che pur stando da un'altra parte, a volte a 30 chilometri di distanza, possono dare frutti a tutto quanto il sistema. E poi si mettono in moto meccanismi di lealtà, di fiducia reciproca che sono secondo me poi alla base dello sviluppo ... il riconoscersi come una comunità. [...]

**E' il frutto di un lavoro, è il frutto di un lavoro di costruzione del progetto collettivo.** Se il documento strategico non è un documento astratto, è un documento discusso, è un documento condiviso che non nasce in quel momento, ma è il documento che è un po' il frutto della storia dei 10 anni precedenti ... per cui non è che tu stai a costruire una cosa ex novo, ma parti da quello che è avvenuto nei 10 anni precedenti, da quello che hanno fatto tutti quanti nei territori e riesci con questo documento ad individuare la strategia dei prossimi 7 anni, [...] se lo riesci a sintetizzare è chiaro che diventa un valore collettivo e conseguentemente porta a delle decisioni che non sono, diciamo, impugnabili. Quindi è **una cosa che si prepara, certo, si prepara anche con gli incontri bilaterali, con ragionamenti telefonici, poi alla riunione le decisioni di solito ... sono già prese, insomma.**” (9)

Nel primo caso – a cui si riferisce la Scheda 1 – l'innovazione che l'operatore di sviluppo riesce a promuovere è la scelta da parte di 11 Comuni di destinare un consistente finanziamento ad un parco ritenuto strategico per l'intero territorio, anziché frazionare le risorse in una pluralità di interventi da realizzarsi nei vari Comuni. La capacità dell'operatore di sviluppo di promuovere un'idea innovativa e aggregare consenso appare molto chiara e in qualche modo esplicitata nella stessa intervista quando si sottolinea che una scelta di questa natura è frutto di un lungo lavoro, di progettazione sul territorio, ma anche di attività di mediazione e convincimento bilaterali.

## Scheda 2. Da impresa a opportunità turistica

“[...] una associazione composta solo da donne, sulla base di una motivazione culturale aveva fatto una ricerca sulle tradizioni artigianali locali. Questa ricerca le ha portate a recuperare vecchi telai e ad imparare ad usarli ... per sintetizzare, ad un certo punto hanno incominciato a produrre qualcosa e hanno ottenuto un certo successo di mercato. A quel punto **l'associazione di donne ha pensato di trasformarsi in un'impresa. Noi abbiamo poi chiesto all'amministrazione comunale di immaginare un progetto di valorizzazione dell'economia dove questa esperienza fosse il fulcro: sono stati quindi creati dei laboratori artigianali dentro il centro storico in modo da diventare interessante sia dal punto di vista produttivo che turistico.**” (2)

Anche il secondo caso – raccontato dal protagonista nella Scheda 2 – è un episodio in cui l'operatore di sviluppo riesce con successo a determinare una convergenza dei decisori politici verso un progetto innovativo. L'operatore di sviluppo, infatti, riesce a produrre un'interpretazione innovativa del problema - l'associazione di donne che ha intenzione di trasformarsi in una attività economica viene riletta in termini di opportunità anche di carattere turistico per il territorio – tale da convincere l'amministrazione comunale ad impegnarsi con forme dirette di sostegno.

## Scheda 3. I mercanti degli stracci

“Un episodio è proprio nell'interlocuzione con i mercanti degli stracci, degli abiti usati ... per capirci: quelli capiscono di globalizzazione meglio di un professore universitario, perché lavorano con le reti lunghe, però non hanno nemmeno la terza elementare, spesso mi sono trovato ad interloquire con loro parlando in dialetto ... e siccome uno dei problemi di questa attività è che viene percepita come un'attività illegale perché si svolge in modo informale, **uno dei miei problemi era di convincere queste persone che avrebbero tratto dei vantaggi se avessero ad un certo punto organizzato la loro attività in maniera palese, trasparente, legittima** ... quindi facemmo avere una serie di progetti, una serie di cose ... e a un certo punto io dicevo: “Non vi conviene non rispettare le leggi”, la risposta fu: “La necessità rompe la legge”, cioè lo stato di necessità, di bisogno rompe la legge ... mentre io mi sforzavo di dire che comunque lo stato ascolta le necessità e i bisogni [...] esce un'altra voce dal fondo campo e mi viene in aiuto: “l'uomo non è fatto per essere carcerato”, cioè, in qualche modo, dalla platea venne una voce che sosteneva un po' la mia tesi, il mio ragionamento di far emergere, legalizzare queste attività perché se si va contro alle leggi si va incontro a delle sanzioni ... [...]

Come uomo sociale, come uomo di concertazione mi sono sentito molto gratificato del fatto che [i mercanti di stracci] ad un certo punto decisero di ascoltarmi e di fare un consorzio, di mettersi insieme per organizzarsi in modo più moderno ed evoluto le loro attività, emergere, ecc. ... **Il fallimento è stato quello di non essere stato in grado in quanto uomo delle istituzioni di dare accoglienza e accompagnamento a questo progetto.** Qui potrei dire, potrei trovare mille scuse, dire che non dipendeva solo da me – come di fatto è così: dipende dalla sovrintendenza, dipende dalla Regione, dalla Provincia, dipende da tante cose – però io in questo momento non sto parlando come individuo, sto parlando come soggetto del sistema pubblico, del potere pubblico che nel momento in cui si pone certi problemi e cerca di trovare le soluzioni, si accorge improvvisamente di essere nudo [...]” (8)



Nel terzo caso – illustrato nella Scheda 3 – l’operatore di sviluppo si fa promotore di un progetto di emersione del lavoro nero e di crescita sotto il profilo economico di un esteso gruppo di mercanti di abiti usati. Come si può notare dal racconto, agisce su due fronti: da un lato ha come obiettivo convincere i mercanti della convenienza e della opportunità di emergere, dall’altro lato, deve promuovere una difficile convergenza su questo progetto di un elevato numero di attori istituzionali. Se sul primo fronte sembra raggiungere il successo, il fallimento del progetto è in gran parte da attribuirsi al secondo di essi. E tuttavia il profilo dell’imprenditore di policy che si spende per un’ipotesi innovativa, lanciando idee, discutendo – in una pluralità di codici e linguaggi – incontrando persone importanti e persone meno importanti, ... ci sembra emerga con una certa evidenza.

#### **Scheda 4. La politica di agevolazione delle imprese a livello regionale**

“Mancano momenti di saldatura tra territorio e gli strumenti. Ad esempio **abbiamo suggerito 2 anni fa alla Regione [...] di utilizzare in modo diverso i fondi per le agevolazione delle imprese**. Abbiamo detto perché non legarli alla capacità di iniziativa territoriale di un territorio? Invece succede che si pubblica un bando, chi è capace porta avanti il programma, chi non lo è si perde. Per il POR [...] uno degli elementi di maggiore importanza è dato dall’integrazione degli strumenti; abbiamo allora proposto di superare il finanziamento dall’alto. Ad esempio abbiamo proposto lo strumento del Contratto di investimento, la metodologia è simile a quella dei Patti territoriali e dei Patti d’area: l’idea è di far nascere dei progetti di sviluppo di impresa collegati ai sistemi locali. Sono uno strumento già utilizzato [altrove]. In un primo momento la Regione [...] ha assunto questa proposta come atto di indirizzo programmatico, poi però quando si è affrontato l’iter normativo e legislativo si è seguita un’altra impostazione [...]” (2)

La Scheda 4, infine, illustra il quarto caso, in cui l’operatore di sviluppo agisce da imprenditore di policy nei confronti della amministrazione regionale. A partire dall’esperienza condotta a livello locale si fa infatti promotore di una innovazione nel campo dell’erogazione dei fondi per l’agevolazione delle imprese. L’operatore di sviluppo, dunque, esce dal sistema locale in cui normalmente agisce per promuovere una strategia di policy ad un livello di governo sovraordinato, a sua volta in grado di sostenere i processi già avviati dal basso. La vicenda non sembra avere un esito positivo: se in un primo tempo la Regione assume il nuovo indirizzo, durante il processo legislativo quest’ultimo viene accantonato. E’ in ogni caso immaginabile che l’operatore di sviluppo in questione, pur prendendo atto dell’insuccesso, prosegua nella sua attività di aggregazione di consenso, in attesa di possibili altre finestre di opportunità offerte dal ciclo politico.

In definitiva, i nostri operatori di sviluppo locale/imprenditori di policy, potrebbero forse sottoscrivere la seguente affermazione:

*“... ho capito che la centralità territoriale è ormai un fatto marginale, non è ciò che determina il successo. Un territorio anche quando è marginale può assumere una sua centralità se è in grado di proporre idee interessanti, mobilitare risorse, attrarre interesse ... La vera centralità sta nel mettere in campo iniziative.” (2)*

# PARTE SECONDA. LE COMPETENZE

Abbiamo tentato, nella Prima Parte del presente Rapporto, di ricostruire le caratteristiche dell'operatore di sviluppo locale; in molti passaggi ci siamo imbattuti o abbiamo fatto riferimento alle competenze attivate dagli operatori nelle loro attività – in ultimo utilizzando la figura dell'imprenditore di policy come chiave interpretativa; è ora il momento di tentarne una lettura sistematica.

## Capitolo 6. Per una mappa delle competenze

### 6.1 Una premessa. Su alcune caratteristiche del sistema di competenze

Al di là delle specifiche competenze, su cui torneremo tra un attimo, è possibile individuare alcuni elementi generali comuni al sistema delle competenze. Possiamo così definirli:

- a) la “incorporazione” delle competenze
- b) la “sovraistituzionalizzazione” delle politiche di sviluppo locale
- c) la interdisciplinarietà

Vediamo di che si tratta, anche perchè questi elementi contribuiscono anche a chiarire ulteriormente alcune caratteristiche del ruolo.

#### a) La “incorporazione” delle competenze

Una prima difficoltà nella descrizione delle competenze, è data dal fatto che si tratta, in buona misura, di competenze difficilmente separabili dalla storia professionale ed esperienziale degli operatori.

Sono difficili da descrivere perchè sono difficili da raccontare.

*“... la costruzione di condizioni di contesto per lo sviluppo si realizza attraverso la combinazione di una molteplicità di elementi e di fattori, talvolta impalpabili, talvolta invisibili ... quindi richiedono, dal mio punto di vista, una densità di approccio che non riesco a raccontare compiutamente.. perché si fonde quasi con la mia storia personale “ (8)*

E' evidente come questa caratteristica costituisca una impegnativa sfida per ogni strategia che si voglia proporre di formare intenzionalmente tali competenze;

## b) la “sovraistituzionalizzazione” delle politiche di sviluppo locale

Non si tratta qui solo del fatto – del tutto normale - che i contesti istituzionali concorrono a definire le caratteristiche dei corsi di azione, e quindi anche il sistema delle competenze.

Si tratta piuttosto del fatto che, in molti dei contesti analizzati, il quadro di norme e regole che strutturano le politiche di sviluppo locale, rischia di divenire il principio di organizzazione del sistema delle competenze, l'elemento fondamentale che assorbe pressoché interamente le competenze tecnico-professionali.

*“Si tratta di professionisti le cui esperienze sono tra le più variegate, il che significa che non c'è omogeneità tra chi governa queste politiche. Quello che li rende simili nell'agire sono le regole comunitarie alle quali occorre adeguarsi.” (5)*

*“Le mie capacità mi vengono da un buon intuito amministrativo, dal fatto che mi riesce bene la burocrazia, e dalla mia specificità professionale. la cosa che mi è riuscita meglio è la burocrazia, quello per cui sono nato, sono contento delle cose che scrivo.” (12)*

*“c'è un grande movimento di spostamento di coalizioni che non dipende tanto da relazioni stabili a livello territoriale, ma dipende molto dall'opportunità derivante dallo strumento e da chi in un dato momento detta le regole su come uno strumento viene governato. Questa cosa ha degli effetti sull'efficacia delle politiche dello sviluppo locale, e in generale il tema delle competenze, delle competenze metodologiche per la progettazione dello sviluppo, è un tema che rimane sempre sullo sfondo.” (15)*

*“la mia sensazione è che le Regioni rispetto alla progettazione integrata territoriale [ ..... ], tendono assolutamente a privilegiare le questioni legate alla spesa; questa è una affermazione banale, ma è importante perchè coglie poi le dinamiche dei comportamenti e anche delle competenze che si ritengono importanti; è un dato di fatto che le Regioni rispetto alle tecniche di rendicontazione dei fondi strutturali hanno prestato una grande attenzione, sapendo di andare su di un terreno dove deficit di competenza molto forti rischiavano di mettere in difficoltà l'intera operazione e la preoccupazione degli attori principali in questo processo è stata quella di mirare a tamponare il deficit di competenza che risultava più rischioso rispetto ad alcuni obiettivi dati;” (15)*

Lo sviluppo di competenze specialistiche, rivolte più all'oggetto dell'intervento - lo sviluppo locale - che al quadro normativo che lo definisce, si presenta così come una strategia non priva di ostacoli;

## c) la interdisciplinarietà

Molti dei nostri interlocutori, sottolineano gli aspetti di interdisciplinarietà del loro lavoro.

E' questo sicuramente uno dei tratti caratterizzanti il ruolo dell'operatore dello sviluppo locale, uno dei punti di forza di molti dei nostri interlocutori. Vogliamo tuttavia segnalare il

rischio – avvertito anche in alcune interviste – che per questa via si perda appunto lo specifico professionale dell’operatore di sviluppo locale, la cui professionalità rischia di essere letta solo nei termini di capacità di connessione e di gestione di saperi specialistici, che però non appartengono all’operatore in quanto tale.

*“I progetti di sviluppo locale sono multidimensionali (immobiliari, ambientali, Agenda XXI etc.) visto che lo sviluppo locale è intrasettoriale, perché integra diverse dimensioni del territorio. Ma questa competenza non la possiede una persona sola e non la si trova in un’unica laurea. Se ci penso, in realtà io mi sto despecializzando, sto delegando e quindi perdendo la mia specifica competenza tecnica, per imparare a gestire le altre dimensioni.”* (1)

*“... io lavoro quasi sempre in gruppo con persone che hanno formazione e precorsi professionali diversi, per cui c’è molto da imparare: economisti, esperti di marketing, ingegneri gestionali, sindaci ... alla fine è poi in questo mix di esperienze e di scambi che si trova una soluzione.”* (2)

*“stiamo parlando di materie che per loro stessa natura richiedono un approccio umanistico e scientifico, dunque la combinazione ... di competenze che afferiscono tipicamente al campo umanistico e al campo scientifico.”* (8)

*“devi avere doti politiche, nel senso di polis, di governo dei processi territoriali e però allo stesso tempo delle capacità tecniche perché i due mondi devono essere veramente sempre fusi.”* (9)

*“Guarda, intanto quando io ti racconto queste cose, nella mia testa l’immagine che mi passa è che eravamo più persone, con delle specificità, ma a me viene difficile realizzare un prospetto finanziario articolato, lo faceva chi queste cose le sapeva fare, così se ci si doveva occupare del territorio in senso più fisico, lo faceva chi si occupa di analisi territoriale in senso più fisico, cioè l’analisi geologica, piuttosto che... cioè, è chiaro che ci sono veramente tante figure che devi coinvolgere.”* (10)

*“la maggior parte delle situazioni che questo lavoro ti può portare di fronte, ha delle caratteristiche di interdisciplinarietà fortissime; allora nella mia esperienza in questo mestiere mi hanno aiutato diversi testi fondamentali, perché mi ha aiutato la storia, mi ha aiutato la politica, mi ha aiutato l’economia, mi ha aiutato la sociologia, mi ha aiutato il diritto in molti casi, quindi, come dire, c’è una .... fondamentale è la capacità di riuscire a reggere il confronto sulla interdisciplinarietà, questa è la cosa più difficile in questo lavoro.”* (15)

*“Io purtroppo non ho una formazione economica, mi manca moltissimo questo aspetto ... ecco la questione della formazione ... se avessi avuto una formazione economica avrei saputo far meglio soprattutto nella fase della impostazione della gestione del sistema delle opere, del controllo degli effetti economici ... perché controllo probabilmente molto si più gli aspetti fisici e faccio fatica sugli aspetti economici ... ecco, la formazione integrata ... anche un aspetto per esempio giuridico, anche se lì la mia storia di funzionario regionale mi aiuta ...*

*ma, insomma, l'aspetto economico credo che ... la mancanza di una formazione di base ...*”  
(9)

*“La somma dei tre ruoli che ho ricoperto, più la mia formazione professionale di ingegnere, ha dato un risultato positivo.”* (12)

Il rapporto tra discipline specialistiche e interdisciplinarietà è sicuramente uno degli aspetti problematici che connotano il sistema di competenze dell'operatore di sviluppo.

## **6.2 Una costellazione di competenze**

E tuttavia, al di là delle specificità connesse alle singole storie professionali, ed ai diversi contesti di azione in cui operano, gli operatori fanno riferimento – chi più, chi meno, chi sottolineando alcuni aspetti, chi altri – ad un insieme di competenze sostanzialmente condivise.

Abbiamo letto le interviste raccolte isolando:

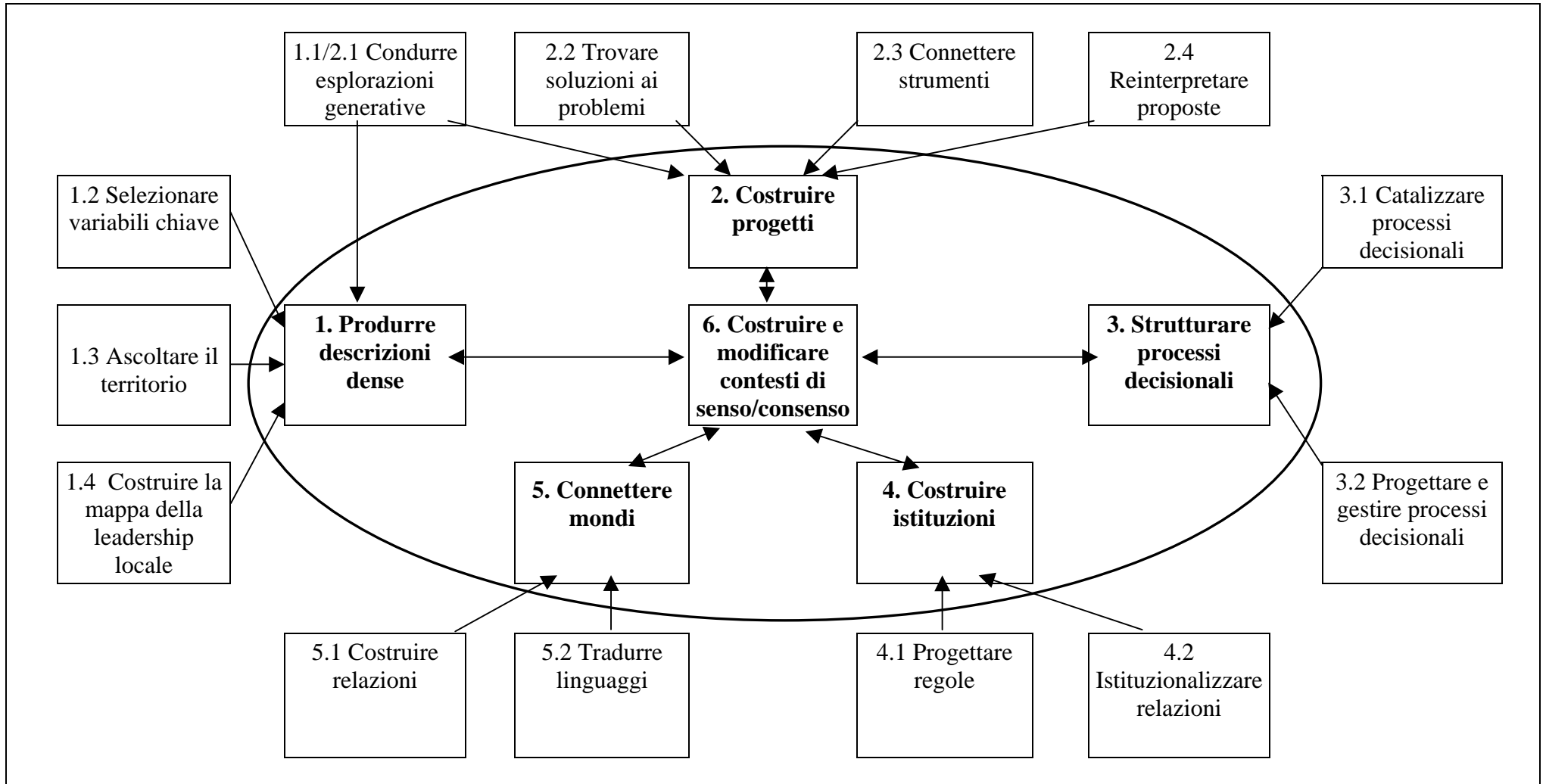
- gli episodi di successo che ci sono stati raccontati
- gli episodi critici
- le affermazioni nelle quali si fa riferimento ad elementi di competenza – che a loro volta possono essere stati citati in quanto posseduti dai nostri interlocutori, ovvero presenti nel sistema degli attori, o ancora assenti ma reputati necessari

L'analisi degli elementi così ricavati, e la costruzione di categorie più generali nei quali ricondurli, ha consentito di tracciare una “mappa” delle competenze.

Essa va letta con due ovvie avvertenze:

- a) in primo luogo, si tratta di una operazione di estrazione/astrazione compiuta dai ricercatori; così come la identificazione delle categorie più generali alle quali ricondurre le competenze dichiarate è ovviamente una costruzione, tanto più “reale” quanto più appaia plausibile e in grado di “ricapitolare” le esperienze raccolte
- b) in secondo luogo, essa va letta come una costellazione di elementi fortemente interrelati, e che solo per esigenze analitiche possiamo considerare relativamente separati, ma in nessuno caso indipendenti gli uni dagli altri.

## Una mappa delle competenze



La “mappa” presenta un gruppo di competenze collocate in un cerchio più esterno, ed un gruppo di competenze collocate in un cerchio più interno.

Si tratta in ogni caso di competenze richiamate nelle interviste – sia quelle più esterne che quelle più interne – ma queste ultime ci appaiono collocate su di un livello di maggiore astrazione, ed inoltre possono essere considerate competenze composite, rispetto alle quali le competenze collocate sul cerchio più esterno ne costituiscono premesse e componenti.

Ma vediamo – ancora una volta utilizzando ampiamente citazioni dalle interviste – quali siano i contenuti delle competenze così individuate.

## **1. Produrre descrizioni dense**<sup>14</sup>

E' la capacità di produrre descrizioni – anche attraverso l'utilizzo di strumenti grafici, ideogrammi, mappe - di sistemi sociali territoriali, rintracciandone le caratteristiche fondamentali – che possono collocarsi al livello delle variabili economiche, sociali, geofisiche, storiche – individuando connessioni tra le variabili e chiavi interpretative di lettura delle sistema territoriale.

“trattare questi temi, trattarli con queste persone, significa anche essere profondamente o comunque abbastanza radicato nel contesto, nella realtà, nella cultura ... riuscire talvolta a leggere dei segnali, a capire dei messaggi, a raccogliere dei filamenti, delle indicazioni che possono essere utili per lo sviluppo ... bè, implica anche ... un buon grado di contestualizzazione, diciamo così ... “ (8)

“può servire leggerla più a fondo questa complessità sociale, istituzionale, economica ... leggerla, andarne a scoprire le tracce di vitalismo, le tracce ... i potenziali che ci sono e lavorare per accompagnarla verso esiti coesivi e non dissolutivi. Anche qui non abbiamo scoperto l'acqua calda” (8)

“[da quella precedente esperienza] mi sono portato il fatto che io non lavoro sulle schede finanziarie o sui programmi scritti ma ho sempre una carta ... ho sempre ben presente la forma del territorio, cioè gli effetti fisici delle sistema degli interventi sul territorio ... nella nuova concezione del paesaggio che è vista come un punto di arrivo delle politiche e degli atteggiamenti dell'uomo sul territorio ... e quindi ho questa visione fisica dello sviluppo locale, degli effetti dello sviluppo locale ... questo credo che sia un contributo originale” (9)

“Sì, molto della storia del posto, per capire proprio lo spirito del posto, l'evoluzione ...” (9)

“Se dovessi riscrivere l'analisi precedente, alla luce di questo libro, aggiungerei un pezzo che manca, che si riferisce alla storia del territorio, che si chiede cosa è successo in quest'area negli ultimi cento anni, che cosa ha fatto e cosa ha imparato a fare. Il territorio ha fatto macchine, e le ha fatte sempre meglio, ma non solo. Ha anche fatto cosa serve per produrre macchine e non solo macchine e così via” (16)

### **1.1/2.1 Condurre esplorazioni generative**

E' la capacità di analizzare un territorio, in particolare nelle sue variabili economiche e produttive, scoprendo o enfatizzando fenomeni normalmente sottovalutati e formulando chiavi di lettura innovative, ipotesi interpretative che restituiscono agli attori locali una visione nuova del proprio contesto. E' altresì la capacità di individuare sentieri inusuali di sviluppo di un territorio. Presuppone – ma non si esaurisce in questa - la capacità di individuazione ed interpretazione di dati e fonti statistiche

<sup>14</sup> L'espressione “descrizioni dense” si deve a Clifford Geertz.



“questa struttura decadentissima ma paradossalmente pulsante di vita, pullulante di attività, energie, risorse, ricchezze ... potevano essere viste solo con l’occhio di chi è capace di vedere un po’ più profondamente” (8)

“dove ho imparato che chiunque lavori in processi di trasformazione nella PA deve pensare allo sviluppo locale non come un lavoro da svolgere esclusivamente dentro gli uffici, ma andando a conoscere il contesto” (4)

“Andando in giro per il territorio, parlando con i soggetti economici il problema dell’accesso al credito è un ritornello che prima o poi esce, la diffidenza del sistema economico verso il sistema finanziario e viceversa ... Allora noi cosa abbiamo fatto per rompere questo distacco? Abbiamo pensato di introdurre un elemento di fiducia: l’accreditamento di una rete istituzionale come la nostra è già di per sé una garanzia e in più avendo contribuito a rafforzare il fondo da 2 a 3 milioni di euro ... in più siamo stati anche fortunati perché la Regione Calabria ha potuto cofinanziare un fondo europeo per l’impresa di 45 milioni di euro, un finanziamento che in Italia è stato dato solo alla Toscana e alla Calabria, ... noi con il nostro potere contrattuale siamo anche riusciti a far passare alcune nostre idee ...” (2)

“tutti conoscevano la qualità dell’artigianato dolciario della piana di Gioia Tauro. Con un’analisi di dettaglio abbiamo scoperto che queste aziende che producono questi prodotti – torrone, cioccolato, ...- vendono in tutto il mondo attraverso la rete dei calabresi nel mondo. Nei tabulati della Camera di Commercio questo comparto non esiste! Allora noi abbiamo ricostruito le storie, le famiglie, ... abbiamo pensato che si può creare una strategia di marketing legando il prodotto al territorio. Ad esempio un’idea banale potrebbe essere quella di fare una fiera del torrone, fare un marchio. Ora ognuno lavora in maniera isolata, il compito nostro è quello di aiutarli a creare una rete” (2)

“Un altro esempio viene dal Comune di Riace dove abbiamo scoperto una storia bellissima. Riace era meta di sbarco di clandestini dall’Albania. Una cooperativa di persone sensibile a queste tematiche ha cominciato ad ospitare questi profughi ed è nata l’idea di integrarli nel tessuto sociale, integrandoli nel circuito lavorativo, recuperando piccole attività artigianali. Si è creata una commistione di scambio di esperienze fra etnie. Per esempio una borsa è fatta in parte da artigiani locali, la parte in pelle dai profughi albanesi, un’altra parte da pakistani, ... Questi immigrati hanno poi cominciato a recuperare alloggi sul territorio e si sono spostati verso attività turistiche. Ora dispongono di 120 posti letto, con la rete della comunità di accoglienza danno vita ad una serie di iniziative: dal laboratorio artigianale, al museo ... Poi è successo che il presidente di questa cooperativa è diventato il sindaco del paese ... Noi li stiamo aiutando a razionalizzare il “caos creativo” e quindi anche a definire una logica economica finanziaria.” (2)

“Abbiamo individuato, all’inizio degli anni ’90 la opportunità e la necessità di inserire elementi di innovazione nel rapporto tra università e centri di ricerca, già presenti su questo territorio, e il sistema delle imprese, con l’idea, raccolta anche da alcuni nostri soci che oramai fosse matura e opportuna [...] lo sviluppo delle condizioni per pensare un diverso orientamento delle capacità, della organizzazione produttiva di questa area fortemente

radicata su prodotti maturi [...] con la valutazione che limitarsi ad aggiornare i prodotti non potesse più essere sufficiente per mantenere [...] quindi ci siamo preoccupati di far convergere su questo obiettivo gli attori più importanti: l'Università, la camera di commercio, i rappresentanti degli interessi economici, il comune capoluogo, la provincia; su queste manifestazioni di interesse, abbiamo costruito una ipotesi di studio di fattibilità che ci siamo fatti finanziare dalla UE, abbiamo avviato collaborazioni con consulenti partner delle più importanti istituzioni europee. Abbiamo costituito il Consorzio per la promozione della iniziativa, e lo sviluppo di una società di servizi – il Parco Scientifico – che attivasse sul campo l'incontro tra domanda ed offerta” (3)

“I dati raccolti ci hanno permesso di vedere che oltre alle realtà che si conoscono, Pininfarina, Graziano trasmissioni, Stola etc., abbiamo visto che c'era una realtà di medie aziende con capacità progettuali di un certo livello e con un livello tecnologico importante, tipo un'azienda di [...] situata in una zona brutta, alla quale non daresti quattro soldi e poi scopri che fa tecnologia laser e per auto che da tempo lavora per Ford, Audi, e che da tempo il suo fatturato si era svincolato dalla Fiat e aveva un mercato molto forte. Così come abbiamo scoperto che a [ ... ] c'era un'azienda che da anni aveva aperto dei mercati in Cina e che la Seat Marconi aveva dei brevetti di valore internazionale che meno di un anno fa degli imprenditori cinesi sono venuti ad acquisire. Ci siamo accorti da questa tesi che questa forte vocazione industriale della Zona Ovest era un elemento di debolezza, ma che poteva essere un elemento di forza se potenziato e sostenuto.” (16)

## 1.2 Selezionare variabili chiave

E' la capacità di costruire gerarchie tra i fenomeni osservati e tra le variabili descrittive individuate, ipotizzando quali siano le variabili – economiche, sociali, produttive - la cui modifica è in grado di produrre cambiamenti sulle altre variabili.

“Questo approccio a studiare un meccanismo complesso, montarlo e smontarlo capendo i meccanismi mi ha molto aiutato a capire le dinamiche di livello territoriale” (2)

“faceva molto pensare al meccanico che deve essere bravo a smontare e poi deve essere bravo a montare e quando lo rimonta deve funzionare ... ci sono dei meccanismi che bisogna comprendere e devo dire che negli ultimi anni per capire queste cose sono poi arrivato alla valutazione: la cultura valutativa ti aiuta a comprendere la complessità dei processi (2)

“Sono stato molto colpito durante un incontro coi sindacati in cui si parlava di politiche per il lavoro, da un sindacalista che alla fine dice: “Voi ci dovete aiutare a fare una sintesi della complessità dei problemi” ... i problemi del lavoro e dell'occupazione in Calabria sono molto complessi ... un sindacalista che vive quotidianamente questa realtà ed è sicuramente difficile superarlo su alcuni meccanismi che regolano il lavoro, però non riesce a collocare questa sua esperienza in un quadro più generale ... allora si tratta di fare un lavoro di selezione, scrematura delle questioni chiave, ... altrimenti il piano non lo fai mai ... diventa una enciclopedia di questioni ...” (2)

### 1.3 Ascoltare il territorio

E' la capacità di produrre una descrizione di un sistema sociale attivando una pluralità di metodologie di indagine – quantitative e qualitative - individuando gli interlocutori rappresentativi, sviluppando una capacità di interlocuzione ma anche di provocazione di idee e proposte, nonché di restituzione di analisi e descrizioni. Da un certo punto di vista, è la capacità di analizzare un contesto utilizzando l'approccio della ricerca-azione.

“anche nelle realtà meno problematiche, dove è già presente un alto livello di sviluppo bisogna capire il contesto, dove stanno i bisogni, come vengono formulati, per potervi far fronte” (4)

“ad un certo punto ho fatto un lavoro di ascolto sul territorio – questa accezione è entrata nel lessico pure della [...], però lì dentro è scritto cosa significa ascolto del territorio, che non è solo l'analisi degli indicatori, ma anche la sollecitazione delle intelligenze locali a proporre idee progetto” (8)

“c'era chi come me andava invece a intervistare i sindaci, a intervistare gli operatori privati, organizzava dei gruppi – dei focus group - su tematiche che erano precedentemente emerse, si approfondivano, ed è stato un percorso che è durato sei mesi, sette mesi, in una prima fase e poi più o meno altrettanto in una seconda fase che ho seguito sempre io e che ha prodotto un risultato che è stato un documento condiviso da un pò di gente di quel territorio” (10)

“Si è passato anche attraverso un'analisi di documenti raccolti sul territorio, dati statistici, dati ISTAT e delle associazioni industriali per percepire sostanzialmente qual era la situazione economica del territorio, quali erano i settori prevalenti, dati più generali di crisi di alcuni settori come l'auto” (16)

“Ci sono invece operatori che non riescono nemmeno a capire l'importanza di sentire gli attori dello sviluppo, di ascoltare il territorio. Sono quelli che ti propongono, per esempio, liste di persone da intervistare tutta fatta da docenti universitari e ti trasformano una traccia di intervista in un questionario a risposte chiuse: quegli operatori si vede che non sono adatti a fare questo mestiere.” (17)

“vediamo cosa è questo territorio, in questo vedere cosa è il territorio, al di là di una asettica rilevazione dei dati statistici da fonti ufficiali, non si sono mai spinti oltre in interpretazioni di alcune dinamiche, di alcune variabili e delle loro cause, e quindi il deficit di conoscenza iniziale ha bloccato la possibilità di una maggiore specializzazione di alcuni interventi.” (15)

“A volte si commettono delle ingenuità ... ad esempio sulla Costa Viola abbiamo lanciato dei programmi di valorizzazione turistica dando per scontato che ci fosse sul territorio una imprenditoria turistica ... abbiamo scoperto che non era sufficientemente matura ... avevamo sbagliato, eravamo stati un po' presuntuosi ... non c'era quell'imprenditore che noi avevamo in testa” (2)

## 1.4 Costruire mappe della leadership locale

E' la capacità di descrivere un sistema sociale tracciando la mappa dei processi di influenza, individuando gli elementi influenti, in grado di svolgere una effettiva funzione di leadership, e di individuare le più opportune strategie di “cooptazione” degli elementi influenti.

“in un'altra vicenda abbiamo sbagliato completamente. Ho lavorato con i pescatori io una volta, e anche lì era un progettino mica male, un progetto pilota della Commissione europea fatto sulle marinerie nell'area del vibonese, progetto che voleva da un parte formare ed informare i pescatori della piccola pesca costiera – parliamo dei pescatori che hanno la barchettina, non dico il gozzo, ma quasi – quindi, non sono imprenditori, sono contadini del mare, con una mentalità assolutamente deprecabile connessa con il fatto, qualcuno dice, che i pescatori sono dei predatori e basta; mentre il contadino cura la terra, la mantiene, questo va e pesca, prende e basta, qualche volta butta a mare schifezze. Quindi noi avevamo a che fare con gente così, e abbiamo pensato di avviare il processo di animazione a partire dalle organizzazioni, quindi cooperative di pesca per esempio, niente di più sbagliato, alla fine ce ne siamo resi conto. In questo progetto, che era lungo, c'era una fase di formazione e poi una fase di affiancamento perchè c'erano una serie di provvidenze che loro potevano utilizzare per migliorare le loro attrezzature di pesca, tipo rinnovare la flotta peschereccia finanziata al 50%, oppure la trasformazione ..... li assistevamo proprio nella fase di progettazione, gli dicevamo cosa dovevano fare, e li abbiamo persi... ci siamo rivolti al presidente della cooperativa di pesca, pensando che lui fosse il leader, e invece no, ognuno era leader di sè stesso, non c'era un leader, l'organizzazione era sulla carta, ma il presidente non aveva alcuna funzione di leadership, quindi ci siamo trovati a dover ricucire il rapporto con ognuno di loro singolarmente, gente difficilissima, gente che ti diceva, sì parto per lo stage in Grecia – perchè mica li mandavamo in posti bruttini, avevamo il nostro partner che stava in Grecia, in un'isola, gli volevamo far vedere altra strumentazione di pesca che utilizzavano lì, impianti di maricoltura che erano molto più sviluppati, non è che li mandavamo in un postaccio - sì si veniamo, veniamo, sono partiti in tre, a fronte di otto, nove persone che dovevano partire; quello è stato un progetto veramente difficile, però l'errore vero vero è stato pensare che ci fosse una leadership quando non c'era. Anche perchè se tu sbagli a riconoscere il leader e ti affidi a lui, quelli ti rifiutano” (10)

## **2. Costruire progetti**

E' la capacità di costruire progetti di sviluppo territoriale, correttamente dimensionati rispetto alle risorse disponibili, individuando le possibili ricadute e le più corrette modalità di valutazione dei risultati e degli effetti conseguiti. Richiede anche la conoscenza di tecniche di valutazione dei risultati e degli effetti di un programma di intervento.

### **2.1 Condurre esplorazioni generative (vedi 1.1)**

### **2.2 Trovare soluzioni ai problemi**

E' la capacità di definire una situazione problematica nei termini di un problema, e di individuare le soluzioni tecniche al problema così definito. E' questa l'area di competenze maggiormente eterogenea, nella quale le storie professionali e le specializzazioni degli operatori circoscrivono il campo di intervento diretto. Richiede la conoscenza di tecniche di valutazione delle alternative e di stima delle risorse necessarie alla implementazione delle diverse soluzioni, nonché di conoscenza dei vincoli normativi e delle opportunità di finanziamento.

“noto che dall'università si esce con una capacità molto scarsa di fare progetti ... non si tratta di sviluppare solo delle capacità tecniche, ma anche organizzative ... attualmente ci sono molti corsi universitari in tema di sviluppo locale, ma in realtà è difficile che ci si formi all'università. L'università è un'istituzione molto tarata sull'analisi del problema ma poco orientata a studiare le soluzioni” (2)

“Accanto a questo, un esperto di sviluppo locale deve avere un armamentario tecnico che non va conosciuto nei particolari, ma deve essere conosciuto nella misura in cui si sa come si innescano determinate cose” (4)

“Certo..... adesso le competenze ci sono. Tutto ciò che riguarda il marketing e l'ingegneria finanziaria “ (6)

“È stata l'occasione per fare esperienza sulla progettazione, sulla rendicontazione, sul monitoraggio.” (7)

“nell'idea del fondo [... ], un fondo rotativo di contribuzione agli interessi passivi durante la fase di immobilizzazione finanziaria delle imprese di stagionatura, e quindi quando con l'incassa della vendita del prodotto una volta stagionato, rimettere in moto il flusso finanziario, quando l'impresa è in grado di pagare senza essere soffocata dagli interessi passivi, e quindi alimentare un meccanismo virtuoso nel quale la fase di stagionatura potesse in qualche modo mantenere [...], da qui anche un ragionamento sugli aspetti tecnici di questa cosa.” (15)

## 2.3 Connettere strumenti

E' la capacità di mettere in relazione tra di loro strumenti di intervento già esistenti – o di crearne dei nuovi che nascano già in relazione con altri – per realizzare risultati sinergici. Richiede una approfondita conoscenza del quadro degli strumenti di incentivazione e di intervento a livello comunitario, nazionale e regionale, delle logiche e dei problemi del loro funzionamento.

“In questi processi, dal PIT alla valorizzazione del patrimonio culturale, ci sono tante figure che hanno diverse specializzazioni. Io invece svolgo il ruolo di quello che ha la visione d'insieme. Posso guardare dall'alto, perché conosco tutto il territorio e allora, per esempio, posso leggere la proposta di percorso formativo di un'agenzia formativa e renderlo coerente con tutto ciò che accade sul territorio.” (7)

“Quindi guardare al progetto di sviluppo del territorio come un progetto che integra delle componenti diverse, allora la difficoltà nel coordinamento di queste componenti diverse e le competenze necessarie perché queste componenti abbiano una integrazione efficace è una cosa che sul territorio è mancata.” (15)

“La nascita dello strumento GIS per lo sviluppo locale, credo sia un caso positivo della mia carriera professionale, perché mi ha permesso di mettere insieme diverse competenze, che via via avevo sviluppato: competenze teoriche sullo sviluppo locale, competenze teoriche sui GIS e competenze pratiche sull'attuazione di queste cose, poi metti insieme i tre aspetti e viene fuori questo nuovo strumento, che a detta di molti ha la particolarità di essere fatto da una persona che aveva chiaro cosa voleva trarne fuori” (17)

“Tant'è che la Regione ..... se ne è accorta e ci ha chiesto di studiare delle forme di coordinamento con altri fondi. Ad ora l'accordo è questo: la Regione da adesso in poi in tutte le leggi di agevolazione istituirà un fattore di premialità per le imprese che utilizzeranno il fondo per l'emersione. Le imprese potranno quindi ottenere un riconoscimento rispetto al percorso di emersione svolto” (2)

“Mancano questi momenti di saldatura tra territorio e gli strumenti. Ad esempio abbiamo suggerito 2 anni fa alla Regione .... di utilizzare in modo diverso i fondi per le agevolazione delle imprese. Abbiamo detto perché non legarli alla capacità di iniziativa territoriale di un territorio? Invece succede che si pubblica un bando, chi è capace porta avanti il programma, chi non lo è si perde. Per il POR della ..... uno degli elementi di maggiore importanza è dato dall'integrazione degli strumenti; abbiamo allora proposto di superare il finanziamento dall'alto. Ad esempio abbiamo proposto lo strumento del Contratto di investimento, la metodologia è simile a quella dei Patti territoriali e dei Patti d'area: l'idea è di far nascere dei progetti di sviluppo di impresa collegati ai sistemi locali.” (2)

“Ci siamo fatti promotori nei confronti della Regione ....., con un’azione di lobby trasversale tra tutte le forze politiche, della presentazione di un disegno di legge che consentiva, in deroga strumenti urbanistici e in aree agricole, l’insediamento di attività finanziate dai Patti Territoriali. Questa norma ha finito nella prima fase per sbloccare una situazione di emparse” (11)

“Che ha avuto come secondo esito anche il fatto che in questo modo la cosa che noi stiamo rilevando è come il territorio può diventare un soggetto che induce innovazione anche a livello regionale, perchè se il fondo di garanzia è una cosa che si può fare, la regione però non lo ha mai fatto; se il territorio dice: io sto progettando il mio sviluppo, ed il settore agroalimentare che ha una grande potenzialità per funzionare non ha bisogno del bando con il 50% a fondo perduto per le imprese, che poi le strozza ancora di più perchè poi apre una problematicità di rapporto con le banche perchè per cofinanziare le banche non danno il prestito e così alimentiamo ancor di più il rapporto perverso con il credito, ma se vogliamo fare sviluppo nel settore agroalimentare, a noi serve questo, posto che questo non cozza contro regolamenti, o non è contro legge, la regione, se non lo ha mai fatto ed è una cosa che si può fare, la regione si può organizzare per farlo?” (15)

## 2.4 Reinterpretare proposte

E’ la capacità di costruire complessivi progetti di sviluppo assumendo ma reinterpretando proposte e progetti già esistenti; è la capacità di costruire contesti di senso che danno significato parzialmente differente da quello iniziale a proposte e progetti avanzati da attori locali.<sup>15</sup>

“Mettere insieme i pezzi e dare un’interpretazione, farli diventare un nuovo progetto comune, è il valore aggiunto che una figura come la mia può dare ed è anche la parte di maggiore soddisfazione personale.” (7)

“Deve avere la capacità di mantenere l’effetto complessivo della cosa senza mortificare la peculiarità del singolo territorio. Questa è una caratteristica che tutti gli agenti dovrebbero avere, ma chi lavora sul territorio, che si presume più omogeneo, può averla meno; chi invece lavora per esempio a livello regionale deve avere questa capacità comparativa, altrimenti la realtà ti sfugge e non riesci a soppesare le diverse realtà.” (17)

“Proprio perchè svolge questo ruolo, non si esaurisce nel trovare la migliore soluzione tecnica a un tema che altri hanno messo a punto, ma significa anche molto spesso partecipare, essere protagonisti dell’istruttoria, mettendo a confronto soggetti che hanno interessi diversi. Reinterpretare situazioni o scelte non già per autorità, non siamo un ente di programmazione, non siamo un ente di progettazione, partecipiamo alla programmazione, gestiamo [...] è una funzione complessa” (3)

<sup>15</sup> E’ questa la descrizione della attività di progettazione come di una attività di bricolage; vedi G.F. Lanzara, *Perché è difficile costruire le istituzioni*, in “Rivista Italiana di Scienza Politica”, n. 1, 1997, pagg. 3-48; C. Levi Strauss, *Il pensiero selvaggio*, Il Saggiatore, Milano 2003

“credo di essere io l’autore del progetto, per mille combinazioni: la conoscenza del territorio, la capacità di non subire al cento per cento le opere infrastrutturali, ma avere la possibilità di modificarle etc.” (12)



### **3. Strutturare processi decisionali**

E' la capacità di definire e gestire percorsi di confronto, elaborazione, negoziazione capaci di far assumere le decisioni necessarie per l'avanzamento del processo di implementazione della politica di sviluppo locale. Richiede una approfondita conoscenza del quadro normativo che disciplina il processo decisionale nella Pubblica Amministrazione e delle forme e dei vincoli con cui questo si struttura.

#### **3.1 Progettare e gestire processi decisionali**

E' la capacità di progettare i più opportuni percorsi decisionali, creando le condizioni affinché il processo di implementazione della policy non subisca blocchi. Richiede capacità di individuare gli interlocutori in grado di produrre decisioni e di individuare le più opportune strategie per coinvolgerli nel percorso decisionale.

“Allora il soggetto professionale deve essere in grado di supportare il decisore politico, nel senso che deve essere in grado di fornire uno scenario di riferimento, formulare diverse ipotesi di azione, ma la responsabilità della scelta politica non può che essere politica” (8)

“Poi ho imparato una cosa che si impara con gli anni, sbagliando: l'arte della diplomazia. Il fatto che non bisogna mai rompere con nessuno perché una volta che hai rotto recuperare è difficile. Non bisogna mai andare in escandescenza, cosa che a volte in queste situazioni capita, perché poi è difficile tornare indietro.” (16)

“La capacità di tipo organizzativo che mi sono portato dietro e ho utilizzato nell'esperienza di ..... e ancora di più in questa del Patto, dove si tratta di mettere insieme persone, costruire reti, parlare con organizzazioni, parlare con persone, mediare, creare equilibri in situazioni dove non ci sono. Quindi è chiaro che l'esperienza che ho fatto in associazione, dove incontravo persone, gestivo conflitti, organizzavo seminari, riunioni, convegni, e avevo anche il compito di riportare a sintesi tutto quello che facevamo, tutte queste cose me le sono ritrovate in termini di metodo. Questa esperienza non so se si possa configurare come agente di sviluppo, ma è un'esperienza dove tu incontri organismi di ogni genere, politici, sociali, culturali e quindi incontri una serie di dinamiche che devi conoscere intuire e che apprendi solo con l'esperienza” (16)

“si cerca di smontare la complessità del percorso di sviluppo, si cerca di focalizzare l'attenzione sul processo ... si spiegano le fasi e una concatenazione tra una fase e l'altra e poi si introduce l'elemento della professionalità: un buon professionista è in grado di controllare le diverse fasi.” (2)

“mantenere una funzione di collante, di stimolo, di superamento delle difficoltà, di aggiornamento del progetto” (3)

“Il progetto non stava assumendo una strada coerente perchè al di là delle manifestazioni di partecipazione, di condivisione di facciata, non esistevano, non si registravano comportamenti sincroni dei diversi attori, il superamento di questa prima lunga fase, caratterizzata dai sospetti degli uni verso gli altri, la Provincia verso il Comune, tutti e due verso l’università, l’impresa sospettosa di un ruolo potenzialmente egemone dell’ente [...], si è superato svolgendo un ruolo di garanzia, sul piano tecnico, sul piano operativo, non dell’autorevolezza.” (3)

“gran parte del nostro lavoro è quello di stare costantemente addosso ai politici per evitare che si perda il filo del ragionamento o dei ragionamenti che nel frattempo si sono messi in moto.” (3)

“Personalmente ho sempre adottato una tattica: pochi annunci e politica dei piccoli passi.” (11)

“Questo per dire cosa, che a mio avviso le politiche di sviluppo locale, al di là della capacità di individuare teorie, analisi etc., funzionano se si riesce a creare una capacità carismatica, di trascinarsi; una squadra che sia in grado di trasferire questa consapevolezza a una cerchia più ampia possibile” (11)

“Soprattutto quando poi questa analisi territoriale è stata portata in PLI ai 19 sindaci, e ai 19 sindaci è stato illustrato l’esito della analisi territoriale, derivato anche dalle 19 interviste che ogni sindaco singolarmente aveva dato, e questo è stato secondo me un elemento importante per il fatto che noi eravamo lì, a illustrare dal nostro punto di vista l’esito delle nostre analisi insieme all’UCT” (15)

### **3.2 Catalizzare processi decisionali**

E’ la capacità di portare a conclusione processi di elaborazione, analisi dei problemi e valutazione delle alternative, negoziazione, facendo avanzare il processo attraverso la assunzione di decisioni – anche parziali – e la definizione di impegni reciproci.

Questo per dire che ci sono le riunioni di facciata, quelle con la stampa, e servono anche quelle; poi ci sono le riunioni vere, dove si decide ed è lì che si mettono insieme le persone si coordinano i loro programmi, le loro azioni. Per esempio, dobbiamo supportare le nostre imprese verso l’internazionalizzazione. Allora tu Camera di Commercio, che hai uffici all’estero, tu Provincia programmate con me, in modo tale da non creare ripetizioni, da unire i fondi a disposizioni e così via. Questo è quello che dovrebbe fare un agente di sviluppo locale. 7

si impara a parlare in pubblico, tante cose che sono utili nel nostro mestiere ... governare dei tavoli, sentire mentre si parla ... acuire i sensi perché devi avvertire anche da un movimento quando qualcuno del tavolo non gradisce una cosa e quindi governare prima che nasca il problema. Non è una questione solo di sensibilità ... cioè si impara. 9

e un'altra cosa che mi ha insegnato è la concretezza, cioè avere sempre le visioni ampie, avere ben chiaro il processo e la visione generale, ma allo stesso tempo chiudere sempre le riunioni e gli incontri con un risultato concreto ... avere sempre ben presente che ogni riunione deve portare un passo avanti visibile perché questo è molto apprezzato dai partner 9

Poi la capacità di portare una riunione fino in fondo: sapere dove vuoi arrivare. Gestire la riunione sapendo che alla fine devi fare una sintesi, devi rilanciare dei contenuti, cogliere il problema che sta venendo fuori, sapendo che alla fine su quel problema devi dare una soluzione o proporre un percorso e quindi tentare di non essere mai spiazzato, e questo l'ho imparato molto nelle cose che ho fatto in associazione. 16

Già il contributo legato alla gestione degli incontri di partenariato è un contributo enorme, perché per esempio, un aspetto che si verifica sui territori, è la capacità di gestire gli incontri, di fare in modo che avvenga il confronto, che i contratti vengano veicolati nel modo corretto, fare in modo che alla fine dell'incontro sia chiaro quali sono i risultati e gli impegni, chi fa che cosa, le scadenze, l'incontro successivo.

Quindi è una cosa che si prepara, certo, si prepara anche con gli incontri bilaterali, con ragionamenti telefonici, poi alla riunione le decisioni di solito ... sono già prese, insomma. Questo non significa che il tavolo non sia un momento decisionale, ma che le riunioni si preparano. 9

## **4. Costruire istituzioni**

E' la capacità di progettare e implementare – ovvero costruire le condizioni per la implementazione – contesti istituzionali per la realizzazione delle politiche di sviluppo locale.

### **4.1 Progettare regole**

E' la capacità di progettare e implementare – ovvero costruire le condizioni per la implementazione – contesti istituzionali per la realizzazione delle politiche di sviluppo locale, con particolare riferimento alla definizione di quadri di regole che orientino i comportamenti degli attori – istituzionali e/o economici.

“cioè i soggetti promotori si sono dati prima un documento strategico, partendo dai valori del territorio, quindi una carta con i valori del territorio e poi le strategie che sono sempre state disegnate su questa carta – carta tematica, riassuntiva sintetica – e poi sono stati costruiti i bandi ... sapendo quali erano i valori e cosa si voleva fare, avendo ben presente la fisicità del territorio.” (9)

“Il Patto ha avuto diverse fasi: una, dove abbiamo intervistato tutti gli attori locali economici, sociali, istituzionali. Tutti. [...] abbiamo costruito i quattro assi di sviluppo, che sono: industria, agricoltura, turismo e commercio, servizi alla persona. Erano la cornice che ha guidato il programma d'investimento. Poi abbiamo provato a fare un pre - bando in vista del bando ufficiale del Cipe. [ .....] Abbiamo raccolto circa 300 domande, provenienti prevalentemente dal settore manifatturiero, ma anche dal terzo settore. E quella fase ci è servita per vedere le intenzioni imprenditoriali così da costruire il bando in modo più mirato. Per esempio abbiamo capito che se non avessimo messo dei plafond, i famosi 100 miliardi se li sarebbero presi poche aziende. Abbiamo visto invece che c'erano alcuni settori promettenti e allora abbiamo previsto alcuni plafond per il turismo, per l'agricoltura e così via” (16)

### **4.2 Istituzionalizzare rapporti**

E' la capacità di progettare e implementare – ovvero costruire le condizioni per la implementazione – contesti istituzionali per la realizzazione delle politiche di sviluppo locale, con particolare riferimento alla definizione di accordi ed intese che strutturino e regolino i rapporti tra partner delle politiche di sviluppo. Richiede la conoscenza del quadro normativo che regola la cooperazione tra Pubbliche Amministrazioni.

“Prima c'era ostilità, poi si è attutita. Per capire cos'è successo, prendiamo come esempio l'avviso per istituire, lo Sportello Unico per le imprese (SPUN), che è indispensabile per un territorio che vuole essere accattivante per le imprese e gestire il regime di aiuti. C'erano diversi tentativi di organizzare lo sportello per le attività produttive in forma associata. Qualcuno aveva l'idea di realizzarlo attraverso la Conferenza dei servizi, disciplinando così la Conferenza dei Sindaci. Ebbene, hanno aderito alla proposta tutti e 19 i Comuni.

La delibera di Consiglio era fatta, bisognava soltanto firmare la convenzione. Anche in questo caso si è ricostruito un modello che ricalca l'operazione PIT.” (12)

“Quindi abbiamo seguito tutte le fasi che riguardano sia l'ideazione e la progettazione sia la gestione dei PIT, quindi di assistenza ai territori interessati tramite la Regione. Ma anche le fasi successive che riguardano la fase gestionale, la stipula degli accordi, gli aspetti giuridico normativi e le fasi che riguardano poi lo sviluppo dei singoli progetti compresi nel PIT, i processi di concertazione, in una parola di governance, che vengono attuati sui progetti integrati” (18)

“Sono presenti nel mio lavoro sia aspetti tecnici, sia aspetti, che sono importanti in progetti come un PIT, giuridico – normativi, che riguardano il tipo di accordi che devono essere presi all'interno delle amministrazioni a livello locale, e tra amministrazioni locali da un lato e Regione dall'altra.” (18)

“sono complessità, impedimenti che non voglio dire che puoi risolvere più agevolmente, ma li puoi anche affrontare con protocolli di intesa, ecc. che, però, sono protocolli di intesa che portano a valore un percorso che è stato fatto insieme ... non è che tu improvvisamente vai in Prefettura e dici: “tu mi devi dare un certificato antimafia in 24 ore” ... quello di guarda e ti dice: “Ma lei è pazzo!” ... se la Prefettura è coinvolta dall'inizio e capisce che se non utilizziamo quei soldi in un certo tempo, non possiamo fare l'azione per la legalità, ecc. e quindi si rende partecipe e coinvolta, poi te la ritrovi alleata strategica, ....sennò te la ritrovi dall'altra parte” (8)

## 5. Connettere mondi

E' la capacità di costruire relazioni, che diversamente non avrebbero modo di svilupparsi, tra attori di diversa estrazione – istituzioni, operatori economici, centri di ricerca, università – mettendo in circolo esperienze, riflessioni, elaborazioni teoriche. E' la capacità di interloquire con mondi differenti, cogliendone le logiche di azione ed il linguaggi specifici.

### **5.1 Costruire relazioni (tra istituzioni; tra società e istituzioni; tra attori locali, mondo della ricerca e della cultura)**

E' la capacità di individuare canali e forme capaci di mettere in relazione attori altrimenti distanti; di far dialogare il mondo della politica con quello delle professioni, le istituzioni tra di loro, i centri di ricerca e le università con le istituzioni; è inoltre la capacità di porsi come “canale” e veicolo di comunicazione tra soggetti differenti.

“quello che ho imparato studiando a Roma all'università è quella di lavorare sempre in una rete europea. Ho capito subito che la soluzione a molte questioni sta nell'andare a vedere tutte le esperienze più avanzate che si sono fatte in giro per l'Europa.” (2)

“insomma, in qualche modo abbiamo cercato di tenere un contatto con questi due livelli istituzionali – Università e Regione ... man mano che si andava avanti poi abbiamo capito che la concertazione con le parti sociali è molto importante e abbiamo fatto delle esperienze interessanti che mettono insieme Università, regione, imprese ... questo circuito lo abbiamo sempre in qualche modo alimentato ... è difficile che ci avventuriamo in una iniziativa senza coinvolgere Università e Regione, non essendoci un tessuto imprenditoriale fortissimo” (2)

“Abbiamo contribuito a sedimentare una cultura nuova, non è stata una cosa consapevole [...] ma di fatto quando abbiamo fatto da stimolo per partecipare a progetti con altri soggetti [...] abbiamo svolto un ruolo di acculturazione nel rapporto con le persone, mostrando che alcune cose venivano meglio, mostrando l'utilità di fare le cose in un certo modo, questo ha portato naturalmente i soggetti a dialogare” (3)

“Noi abbiamo investito molto nel senso di appartenenza a una squadra unica di tutti quelli operativi nella provincia, nella comunità montana, nella camera di commercio, nelle associazioni imprenditoriali ... “ (3)

“Secondo me, se dovessi fare un conto economico delle ore fatte su questi temi, sono quasi tutte dedicate all'animazione e poche alla progettazione. Vado in giro a fare seminari, a incontrare le parti sociali, ho messo insieme la Camera di Commercio, la Provincia e l'Università...” (7)

“Perché in realtà l'operatore di sviluppo territoriale si pone il problema del raccordo tra istituzioni e società – [ ..... ] – si pone il problema di fare in modo che la domanda del territorio, della società in qualche modo venga accolta, metabolizzata e corrisposta dall'azione pubblica ...” (8)

“La lezione che ho imparato è che in questa cosa non bisogna mai lasciare indietro le istituzioni, perché i patti spesso, proprio per questa loro forza dal basso hanno lasciato indietro le istituzioni ... le istituzioni invece devono sempre governare il processo” (9)

“Questo ha comportato un fiorire di relazioni...noi abbiamo poi anche instaurato un principio che gli incontri ruotavano. C'è stata anche una forte conoscenza delle amministrazioni locali non tanto del loro ambito amministrativo ma di quelli che non conoscevano. In un territorio tutto sommato omogeneo, in cui c'è una comunità costituita da ottantamila abitanti, questo è stato un valore aggiunto per creare non tanto negoziazione, che è un termine che non mi piace, ma partecipazione. Non abbiamo mai avuto la necessità di intavolare un tavolo negoziale perché era nelle cose vedersi e discutere a cadenza quindicinale.” (11)

“Io agisco da “imprenditore delle connessioni”, da facilitatore, utilizzando un patrimonio di fiducia e un buon grado di pragmatismo.” (11)

“Nell'organizzazione dei processi la capacità manageriale di raggiungere un risultato va coniugata con la capacità di dialogare con il politico. Bisogna saper “sviluppare” e mettere insieme pezzi diversi” (4)

“Ma se noi vogliamo davvero stimolare la cooperazione nella filiera istituzionale, quella che si chiama la governance verticale e la governance orizzontale, non possiamo farlo continuando a fare bracci di ferro tra i vari poteri in campo, dobbiamo farlo partendo dal territorio, capendo il territorio di cosa ha bisogno e provando ciascuno per la sua parte a conferire le risorse in termini non solo finanziari ma anche in termini ideali, organizzativi che servono” (8)

“... ad esempio abbiamo finanziato delle passeggiate straordinarie che possono cambiare il volto di un Comune perchè ne esaltano il valore paesaggistico – ho in mente il monte di Procida – e questo progetto di 5 milioni di euro che l'amministrazione ha costruito, con bandi, qualità del progetto, ecc. viene bloccato perché c'è un crostone tufaceo, un pezzo di tufo che richiede il finanziamento del consolidamento: è un altro asse e non si riesce con tutti gli sforzi di questo mondo a far finanziare questo crostone, nonostante ci siano risorse, prassi rispettate, ecc. ... perché questo fa riferimento ad un assessore e quello fa riferimento ad un altro assessore” (9)

## 5.2 Tradurre linguaggi

E' la capacità di interloquire con mondi differenti, cogliendone le logiche di azione ed i linguaggi specifici, e svolgendo la funzione di rendere intelleggibili e significanti le logiche di azione di un determinato ambiente presso altri ambienti.

“Si tratta di apprendere linguaggi. Il fatto di essere una struttura altra, diversa, nuova [...] mi ha costretto, ci ha costretto ad inventarci un vocabolario dei diversi linguaggi, con i consulenti, con gli esperti, con i sindaci, con i funzionari regionali, ciascuno con una propria visione dello stesso problema, ma con una ottica diversa; il tentativo di questa struttura è non

tanto di essere portatori di un nostro linguaggio, ma di fare sintesi, come interpreti dei linguaggi altrui” (3)

“Che vuol dire entrare nelle ragioni degli altri, non come persone, gli altri come raggruppamenti di imprese” (3)

“Anche perchè il project manager non deve saper fare le cose, ma deve essere un punto di raccordo, deve saper parlare i diversi linguaggi ... è un traduttore ... io traduco il linguaggio politico agli imprenditori ... diciamo che trasformo i linguaggi e faccio da interfaccia con vari mondi, credo che questa sia una delle cose più importanti ...” (9)

“Le mie competenze, la cosa che è servita di più è stata la capacità relazionale, di utilizzare codici di comunicazione diversi da persona a persona, funzionali al persuadere e al convincere. Ho anche cercato di creare il più possibile con i collaboratori dell'ufficio un gioco di squadra, facendo in modo che la storia e la logica del progetto fosse a conoscenza di tutti” (14)

“L'altra cosa è questa: questa è un'esperienza tecnica, ma anche politica perché quando noi ci incontriamo abbiamo di fronte i politici, e dobbiamo riuscire a ragionare con la categoria tecnica, con quella politica e con quella amministrativa. A un sindaco non devi mai dire “non si può fare”, prima devi esperire tutte le possibilità. Ho imparato che non bisogna mai vedere e comunicare le cose come un problema, ma come un'opportunità” (16)



## 6. Costruire e modificare contesti di senso/consenso

E' la capacità di far circolare riferimenti culturali, attivare processi di influenza, sollevare problemi e proporre opzioni di intervento, mobilitare risorse simboliche per creare le condizioni di contesto nelle quali proporre politiche di sviluppo locale.

“il mio lavoro è stato esattamente quello di interagire, interloquire con i sindaci, con i referenti politici istituzionali del territorio, per far meglio percepire l'utilità, la convenienza a proseguire questa esperienza” (8)

“La mia specificità è che io mi sono sempre portata dietro l'ottica del formatore, sempre, io non concepisco la attivazione del processo che non implichi la crescita dell'apprendimento dei soggetti con cui vado ad operare, cioè dei soggetti con cui collaboro, che possono essere i sindaci, eccetera, e ho sperimentato che la capacità di informarli sulle cose che si stavano facendo, di spiegargli lo strumento che loro percepivano solo nei termini di “mi finanzia”, cioè ci sono i soldi, hanno fatto questa cosa e ci sono i soldi, poi spiegargli invece tutto l'aspetto più “che cosa si può fare, perché si può fare, perché dobbiamo decidere insieme”; di riunioni su queste cose, proprio di spiegazioni anche con l'approccio da formatore, cioè ti inventavi le metodologie che ti permettevano di spiegarglielo meglio, io l'ho fatto” (10)

“Tenere assemblee con 200 persone non è semplice. Ma in quelle situazioni si ha la possibilità di far emergere non tanto i bisogni spiccioli, immediati, del singolo imprenditore, ma di far elevare il confronto culturale, politico e sociale, perché in quel momento si finiva con il creare una comunità economica.” (11)

“Progettare è sempre difficile perché bisogna tenere conto degli obiettivi specifici, saperli identificare e occorre saper chiarire una situazione incasinata dentro a un progetto. Quando facevo architettura pensavo che fosse un difetto quello degli architetti di essere un po' approssimativi, poi ho capito che l'arte di arrangiarsi è quella che aiuta. Si è più orientati al problem solving, come dicevo. Viene chiesta affidabilità, senso di responsabilità e motivazione. Da noi conta essere in sintonia con i progetti sul piano del senso. Conta l'adesione al senso del progetto.” (1)

“quando c'è uno strumento finanziario codificato è quello che ti guida, poi ci metti il pezzo tuo, che è quello di spiegare lo strumento a questi soggetti, le regole del gioco; se sei un tecnico e le hai studiate e le conosci meglio, le regole glielie devi spiegare, a che gioco si sta giocando si deve spiegare, e questo aiuta a differenziare i ruoli, a creare responsabilità, ad evitare che se la prendano con i tecnici quando qualcosa va male, che capita comunque; questa è una cosa da fare ... il gioco a cui si sta giocando, che gioco è insomma ..... e l'altra, spiegare passo dopo passo i risultati, perchè se è un processo non è scontato, ci sono risultati diversi e li devi presentare i risultati; noi abbiamo fatto uno sforzo grossissimo di preparazione di materiali, slide, facevamo gli incontri presentando i risultati come si fa in una aula di formazione ... quindi, coinvolgimento passo dopo passo dei soggetti che stanno in barca con te.... ruoli differenti ma insieme .... pari livello, di pari livello” (10)

“probabilmente questo richiede delle competenze, delle capacità che non sempre escono dalle università, che non sempre escono dal sistema formativo ... probabilmente la risorsa più preziosa di chi fa questo mestiere è proprio questa: la capacità di ascolto, la capacità di fare sintesi e non di fare mediazioni – certo anche di fare mediazioni in qualche caso –, ma soprattutto la capacità di fare sintesi, di restituire ai soggetti con i quali si interloquisce uno scenario, un percorso, una strada, una ipotesi di futuro nella quale loro possano riconoscersi e dunque, torno a dire, da questo punto di vista tutte le attività che ho fatto mi sono servite ... perché talvolta bisogna riuscire a ascoltare anche i silenzi per interpretare e capire ...” (8)

“quindi queste cose vengono graficizzate e non sono il progetto, il piano, ma sono l’ideogramma, quello che ci consente poi di costruire tutti gli altri atti, materiali e immateriali” (9)

“[Quel libro] parla dell’intervento di recupero dei simboli della città: l’antica fontana delle maioliche, la fornace di quello che l’aveva chiusa poi è diventata una .... di produzione di ceramica; del simbolismo, del perchè uno deve andare in un posto, qual è la ragione specifica per cui uno .. dell’attrazione di quel posto per chi sta lì, e per quelli che invece stanno fuori e dovrebbero arrivarci. Ragiona di questo.” (10)

“e siccome uno dei problemi di questa attività è che viene percepita come un’attività illegale perché si svolge in modo informale, uno dei miei problemi era di convincere queste persone che avrebbero tratto dei vantaggi se avessero ad un certo punto organizzato la loro attività in maniera palese, trasparente, legittima ... quindi facemmo avere una serie di progetti, una serie di cose ...” (8)

### 6.3 Le attitudini

Il quadro delle competenze così individuate, sarebbe tuttavia ancora incompleto se mancasse un riferimento ad elementi che attengono piuttosto al piano delle attitudini individuali: la passione civile, la costanza e perseveranza, la curiosità intellettuale, la voglia di assumersi dei rischi.

“sono uno di quelli ai quali piace vedere la problematica da più punti di vista”. (7)

“questo è un altro elemento importante, questo mestiere lo può fare soltanto chi ha passione, perchè è di una fatica bestiale ... “ (15)

“Non so se si possa definire competenza la voglia di animare, non so come la si possa definire e addirittura se la si possa acquisire, ma se l’agente di sviluppo non ce l’ ha non riesci a sviluppare le difficoltà che ti si presentano ogni giorno. Questo non è un mestiere normale e chi ha questa voglia fa la differenza. Dicono sia una missione, un po’ come la cooperazione.” (17)

“E’ una questione di attitudine personale, di esperienza sul campo [.....] Un operatore dello sviluppo locale o di una agenzia di sviluppo non è un esecutore, deve avere questa attitudine [...] è importante che sommi queste capacità, questa capacità di ascolto, di interpretazione, deve comunque essere un innovatore .... è un profilo anche psicologico.” (3)

“Non perdo facilmente la strada, l’obiettivo anche se passano due o tre anni.” (6)

“quello che muove, quello che motiva, secondo me, l’azione dell’operatore di sviluppo – [.....] - ... è il bisogno di produrre innovazione” (8)

# Capitolo 7. Competenze e livelli di apprendimento. Un riferimento a Bateson

Abbiamo proposto una descrizione della costellazione di competenze che sembra caratterizzare l'operatore di sviluppo locale.

E' però evidente che si tratta in molti casi di competenze non solo con contenuti differenti, ma talvolta collocate su livelli differenti: alcune sono riconducibili a tecniche – o presuppongono la capacità di utilizzare tecniche (di valutazione, di analisi costi benefici, e via dicendo) – altre richiamano piuttosto un *savoir faire* non precisamente definibile. E' possibile categorizzare tali differenze? E da queste differenze derivano conseguenze sul piano delle strategie formative?

La riflessione di Bateson sui livelli di apprendimento può offrire una utile pista di approfondimento.

## 7.1 Bateson e i livelli di apprendimento

In un suo famoso scritto “*Le categorie logiche dell'apprendimento e della comunicazione*”<sup>16</sup>, Bateson introduce la teoria dei Tipi Logici: “*essa asserisce che, nell'ambito della logica formale, o del discorso matematico, una classe non può essere elemento di sé stessa; che una classe di classi non può essere una delle classi che sono suoi elementi; che un nome non è la cosa indicata*” (pag. 304)

In tal modo, Bateson chiarisce come sia possibile e necessario – nel campo del comportamento, dell'apprendimento e dell'organizzazione – individuare diversi tipi logici, che non si pongono su di una scala di continuità, ma presuppongono cesure, salti, cambiamenti di “natura” dei fenomeni. Bateson può così introdurre una tipologia di livelli di apprendimento, che descrive nei seguenti termini.

*“L'apprendimento zero è caratterizzato dalla specificità della risposta che – giusta o errata che sia – non è suscettibile di correzione.*

*L'apprendimento 1 è un cambiamento nella specificità della risposta, mediante correzione degli errori di scelta in un insieme di alternative.*

*L'apprendimento 2 è un cambiamento nel processo dell'apprendimento 1, per esempio un cambiamento correttivo dell'insieme di alternative entro il quale si effettua la scelta, o un cambiamento nella segmentazione della sequenza delle esperienze*

*L'apprendimento 3 è un cambiamento nel processo dell'apprendimento 2, per esempio un cambiamento correttivo nel sistema degli insiemi di alternative tra le quali si effettua una scelta*

---

<sup>16</sup> G. Bateson “*Verso un'ecologia della mente*”, Adelphi 1976, pagg. 303-338.

*L'apprendimento 4 sarebbe un cambiamento nell'Apprendimento 3, ma probabilmente non si manifesta in alcun organismo adulto vivente su questa Terra” (pag. 319)*

L' *apprendimento zero* si riferisce a situazioni in cui le connessioni causali tra “stimolo e “risposta” sono estremamente forti e consolidate.

Nelle situazioni caratterizzate da *apprendimento zero* – e questo è l'aspetto più rilevante – non è possibile commettere errori, e quindi non è possibile apprendere per ‘tentativi ed errori’.

Seguiamo ancora Bateson: “ .... *Il giocatore di un gioco alla Von Neumann [...] è in grado di eseguire tutti i calcoli necessari per risolvere qualunque problema si possa presentare nel corso del gioco; inoltre, non è in grado di sottrarsi alla esecuzione di tali calcoli, quando sia appropriato compierli, e obbedisce sempre ai risultati ottenuti. [...] Il giocatore non è in grado di commettere errori. [...] Ad esempio supponiamo che egli basi una decisione su considerazioni probabilistiche, poi compie quella mossa che, alla luce dell'informazione limitata che possiede, ha la massima probabilità di essere giusta; quando viene a possedere una maggiore quantità di informazione, è possibile che egli scopra che la mossa era errata. Ma questa scoperta non può dare alcun contributo alla sua futura abilità. [...] L'insieme delle alternative tra cui egli opera la sua scelta sarà, e giustamente, sempre lo stesso” (pagg. 309-311).*

E conclude Bateson: “*Apprendimento zero* sarà allora il nome per la base immediata di tutti quegli atti (semplici e complessi) che non sono suscettibili di correzione per ‘tentativi ed errori’, *Apprendimento 1* sarà un nome adatto per la correzione della scelta nell'ambito dello stesso insieme di alternative; *Apprendimento 2* sarà il nome per il cambiamento dell'insieme entro cui opera la scelta; e così via”. (pag. 312)

Il modello di Bateson qui schematicamente riportato, ci consente:

- a) da un lato di definire i processi di sviluppo locale come processi caratterizzati da apprendimento 2 (ed in qualche caso anche da apprendimento 3) nel senso di implicare/richiedere, una modifica nel modo di percepire le alternative, e la costruzione/individuazione di insiemi diversi di alternative all'interno delle quali operare delle scelte.

In questo senso, è chiarificatrice un'altra affermazione di Bateson: “*Io credo che i fenomeni dell'apprendimento 2 possa essere tutti classificati come cambiamenti nel modo in cui il flusso di azione ed esperienza è segmentato o suddiviso in contesti, insieme con cambiamenti nell'uso dei segna-contesti” (pag. 320); L'apprendimento 2, ha quindi a che fare con il modo con cui si ridefiniscono i contesti e si attribuiscono significati alle azioni, ed in particolare al cambiamento nei significati attribuiti;*

- b) dall'altro, suggerisce, per quelli che sono i nostri fini, di ipotizzare che a livelli di apprendimento differenti corrispondano classi di competenze differenti, e che non si tratti tanto di intensità crescente – per così dire – delle medesime competenze, ma di classi di competenze che appartengono a tipi logici differenti, e che quindi presumibilmente si

svilupperanno attraverso processi differenti e richiederanno anche strategie formative differenziate.

## 7.2 Le competenze dell'operatore di sviluppo locale

Torniamo alla “mappa” delle competenze, per leggerla alla luce delle categorie di Bateson.

### a) Apprendimento zero.

Si tratta, come abbiamo visto, di quelle competenze per le quali “l'errore non è possibile”.

Nel caso dello sviluppo locale, possiamo considerare all'interno di questa categoria, tutte le competenze che hanno a che fare con la capacità di utilizzo di tecniche che abbiano un contenuto algoritmico, nelle quali la corretta applicazione di categorie generali e criteri di calcolo conduce a risultati, la cui bontà è garantita dalla tecnica stessa. Appartengono a questa categoria le tecniche di natura quantitativa, relative alla analisi costi-benefici, alla valutazione e selezione *ex ante* degli investimenti, all'utilizzo di strumenti, anche informatici.

E' questa una categoria di competenze per le quali il criterio guida di valutazione è il criterio del rigore – nella analisi e nella elaborazione. Si tratta di competenze che possiamo definire tendenzialmente a-contestuali, indipendenti dal contesto in cui vengono applicate – se non per il non irrilevante particolare che da quel contesto devono essere legittimate – e per le quali valgono criteri, per così dire, “interni” di qualità dei risultati.

Può essere interessante notare come di queste competenze non vi sia quasi traccia – se non per fugaci accenni – nelle interviste. E' il motivo per cui ci siamo limitati a richiamarle nella “declaratorie” delle diverse competenze. Possiamo immaginare che si tratti di competenze per così dire “sommese”, presenti nel bagaglio delle tecniche e metodologie possedute dai nostri operatori, ma di fatto considerate non strategiche. Nelle parole di un intervistato:

*“La conseguenza di questa mia affermazione è che i tecnicismi, che sono pur importanti, l'analisi, la valutazione dei progetti, le tecniche di costruzione dei progetti sono fondamentali, ma lì parliamo di technicalities pure, che si possono apprendere con facilità, ma il rischio è quello dello strumento che diventa la guida metodologica .. secondo me la capacità di analisi viene più da un background che in generale la formazione oggi non tende più a dare. [.....] non penso, e l'esperienza ce lo insegna, che possa esistere un bravo utilizzatore di una analisi costi-benefici che non applichi questa tecnica anche con delle attenzioni al contesto in cui si inserisce, a quello a cui serve, e cosa può generare, altrimenti diventiamo degli stilisti delle tecniche per cui .... non so, quello che non riesco a esprimere è qual è questo mix” (15)*

### b) Apprendimento uno.

Sono quelle competenze, come abbiamo visto, che attengono alla scelta all'interno di un insieme dato di alternative; implicano in questo senso anche una capacità di rapportarsi con il

contesto, cioè con quell'insieme di vincoli ed opportunità date che definiscono il set di alternative praticabili.

In generale, ragionare sulle competenze che si pongono a questo livello dell'apprendimento, significa ragionare sulle capacità degli attori di interpretare e comprendere il contesto di azione in cui sono calati.

Interpretare, cioè formulare ipotesi sulla natura del contesto, sui vincoli ed opportunità che questo offre, sul significato delle azioni e dei discorsi degli altri attori, sul proprio spazio di azione.

Comprendere, cioè individuare – attraverso tentativi ed errori – quale sia l'ipotesi interpretativa più adeguata, maggiormente in grado di generare significati e azioni efficaci.

La competenza chiave è pertanto quella di generare interpretazioni, formulare ipotesi sul contesto, condurre una attività di indagine, falsificare le ipotesi, costruire una visione articolata ed “efficace” del contesto. Sono in particolare le competenze che abbiamo classificato all'interno della categoria “Produrre descrizioni dense”, ed alcune appartenenti alla categoria “Costruire progetti”.

#### c) Apprendimento due.

Appartengono a questo livello quelle competenze che richiedono la scelta tra diversi insiemi di alternative, e che quindi richiedono la capacità di costruire/esplorare contesti differenti, nei quali i differenti set di alternative siano significativi e praticabili.

In generale, ragionare sulle competenze che si pongono a questo livello dell'apprendimento, significa ragionare sulle capacità degli attori di costruire e modificare il contesto di azione in cui sono immersi.

Abbiamo utilizzato il termine “contesto” in diverse accezioni, vuoi per indicare il contesto organizzativo/istituzionale in cui si svolge l'azione, vuoi per indicare il contesto socio-economico, vuoi per indicare – in un senso forse più vicino a quello in cui lo utilizza Bateson - il contesto culturale, ovvero l'insieme di segnali e di modalità di interpretazione di quei segnali che concorrono a definire il significato di una situazione, e per questa via influenzano il comportamento degli attori. E' in particolare in quest'ultima accezione, che parliamo qui di costruire e modificare il contesto come attività intenzionale degli attori, che richiede competenze di ordine superiore a quelle precedentemente indicate.

E' questo – per utilizzare le categorie proposte da Habermas<sup>17</sup> – un agire comunicativo ed al tempo stesso strategico. Comunicativo poiché cerca di costruire punti di vista condivisi, che trascendano i punti di vista parziali dei singoli attori – senza contesto condiviso non vi sono significati condivisi, e quindi non vi è azione collettiva; ma anche strategico poiché si pone

---

<sup>17</sup> Habermas J., *Teoria dell'agire comunicativo*, Il Mulino, Bologna 1986

deliberatamente l'obiettivo di costruire e modificare il contesto, per determinare condizioni più favorevoli allo sviluppo.

Le competenze che appare pertinente collocare a questo livello sono, ad esempio:

- intanto di ordine teorico, nella misura in cui la esplorazione e costruzione di nuovi contesti si deve nutrire di teorie, di aperture a possibilità che non sono ancora esistenti, ma che solo una buona teoria può condurre ad immaginare ed esplorare
- sono poi competenze di influenza sociale, come capacità di orientare le attribuzioni di significato degli altri attori, e sono in questo senso quelle che ritroviamo nella nostra categoria "Strutturare processi decisionali"
- competenze di produzione di regole per la generazione e l'attuazione dei progetti,
- competenze di progettazione e costruzione di nuovi livelli istituzionali, e di nuove reti di relazioni, e sono quelle che ritroviamo nella nostra categoria "Costruire istituzioni"
- alcune delle competenze di progettazione (Costruire progetti)
- infine, le competenze che abbiamo classificato come "Costruire e modificare contesti di senso"

Per questa categoria di competenze, più che il rigore e la rilevanza, diviene discriminante la capacità di costruire senso, attraverso le azioni ed i discorsi.

### 7.3 Livelli di apprendimento e strategie formative

Affronteremo nel prossimo, conclusivo capitolo, le questioni legate alla possibilità di formare competenze come quelle che stiamo descrivendo.

Qui può essere utile concludere con una considerazione, che apre al discorso sulla formazione.

La modalità di classificazione delle competenze incentrata sui diversi livelli di apprendimento, suggerisce che i percorsi di costruzione delle competenze da parte degli operatori siano caratterizzati dalla presenza di salti, di cesure e discontinuità. Questo comporta la attivazione di strategie formative *composite*, caratterizzate da una varietà di approcci, adeguati ai diversi livelli di apprendimento.

In particolare, per le competenze che abbiamo definito di livello 1 e 2, occorre concepire la formazione non come *trasferimento* di tecniche e metodi – essendo questo un approccio adeguato all'apprendimento di livello zero - ma *trasformazione* delle competenze degli attori attraverso un percorso di progressivi salti di livello.

Un progetto formativo si deve configurare *anche* come *processo sistematico di esplorazione di tali processi di apprendimento*. Dal punto di vista formativo, infatti, gli obiettivi che si possono perseguire relativamente alla dimensione della "pratica professionale" riguardano anche lo sviluppo di capacità autoriflessive relative al sistema delle regole, delle routines e dei valori che governano l'azione degli operatori.



# Capitolo 8. La formazione possibile

## 8.1 Sul processo di strutturazione delle competenze

Come è possibile immaginare percorsi formativi - e quindi processi in qualche misura “artificiali” - in grado di consentire lo sviluppo di competenze che hanno le caratteristiche richiamate:

- utilizzano tecniche e metodologie, ma non sono riducibili a tecniche e metodologie
- si sono costruite in processi lunghi e diversificati di lavoro sul campo
- si riferiscono a teorie, ma le reinterpretono ogni volta, in relazione alla specifica situazione?

Occorre partire dagli elementi – richiamati nelle nostre interviste - che concorrono alla formazione delle competenze degli operatori. Essi sono:

### a) la teoria

E’ sempre presente nelle interviste il richiamo ad elementi di teoria, vuoi con riferimento ad una formazione universitaria e post universitaria, vuoi con riferimento a percorsi di studio ed approfondimento contestuali alle esperienze lavorative;

*“Se non avessi le basi teoriche, che ti danno anche la carica, penserei che sto attaccando il cartellino, invece di considerare che anche quell’azione sta dentro a un quadro più ampio” (17)*

### b) la pratica

E’ del tutto evidente che le competenze che abbiamo rintracciato attraverso l’analisi dei testi delle interviste, sono competenze che si sono formate nella pratica – politica, associazionistica, professionale – e come tali si presentano fortemente incardinate nei corsi di azione, difficilmente riproducibili al di fuori di percorsi esperenziali;

### c) la riflessione

Tuttavia la pratica in quanto tale, non è sufficiente a dar conto della consapevolezza con cui i nostri interlocutori descrivono la propria esperienza professionale, e spesso anche le competenze stesse che tale esperienza ha sedimentato. Si tratta in effetti a pieno titolo di quelli che Schon ha definito “reflective practitioner”<sup>18</sup>: professionisti che riflettono sulle loro pratiche, e nel confronto continuo con quadri teorici, maturano una consapevolezza del ruolo che ricoprono, dei contesti istituzionali in cui operano, delle conoscenze ed abilità che nel tempo vengono maturando. Producono una propria “teoria della pratica” i cui elementi di fatto abbiamo ricostruito nel corso delle interviste.

---

<sup>18</sup> D. Schon, *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York 1983; (tr. it. *Il professionista riflessivo*, Dedalo 1993)

## 8.2 Strategie formative

L'unica formazione possibile è quella capace di intercettare il percorso attraverso il quale, nella esperienza professionale, si formano le competenze:

*teoria – pratica – riflessione - teoria della pratica*

Con una precisazione: il rapporto tra teoria a pratica non è il rapporto tra astratto e concreto – in cui uno dei due termini può assumere un significato riduttivo – ma è piuttosto il rapporto tra generale – la teoria – e particolare – la pratica; è cioè il rapporto che intercorre tra assunzioni valide in generale, in ogni situazione, e lo specifico contesto degli attori, in cui quelle affermazioni vanno declinate e riclassificate. E' lo stesso rapporto che intercorre, se si vuole, tra le leggi e le sentenze, laddove la competenza a giudicare è appunto nel riportare il caso particolare alla categoria più generale. In questo senso, non si tratta di scegliere tra uno dei due poli – teoria e pratica - ma al contrario di immaginare una continua alternanza tra i due.

Si tratta in sostanza di lavorare su questi elementi:

- la teoria, l'affinamento e lo sviluppo di quadri concettuali; nella logica delle competenze-per-l'azione, la teoria consente di dare senso alle proprie azioni, di collocarle dentro a sistemi di significato più ampi; fonda la possibilità di trascendere la pratica, di riflettere sui corsi di azione, e quindi di apprendere dalla pratica
- la pratica, attraverso la supervisione e l'affiancamento.

E' inoltre possibile immaginare di costruire situazioni “di laboratorio”, simulazioni attraverso le quali offrire occasioni di apprendimento a operatori junior. In particolare alcuni temi sembrano prestarsi abbastanza bene alla progettazione di situazioni didattiche:

- progettare soluzioni a problemi complessi
- apprendere linguaggi
- costruire descrizioni dense
- strutturare processi decisionali
- la riflessione, progettando situazioni di scambio, confronto sulle esperienze, lettura di corsi di azione alla luce di quadri teorici.

Si tratta di costruire situazioni nelle quali pratica e teoria possano mettersi in relazione, producendo modifiche nelle teorie-dell'azione dei partecipanti