

Salvatore Orlando

[...] di tempi e volevo dare le risposte mano a mano che racconto la nostra esperienza, non vorrei dire delle risposte puntuali ma alcune ipotesi.

Io la racconto tipo storia nella quale però si raccontano tanti spunti.

Sappiamo da dove siamo partiti, sappiamo dove vogliamo arrivare [...] almeno la direzione l'abbiamo capita, anche sulla base delle esperienze fatte dagli altri, le esperienze fatta in Italia, e possiamo cogliere tutte le complessità.

Inizialmente in una regione che è la Calabria [...] io credo che in questo processo importante ci sia sempre un errore di fondo, che noi facciamo una buona programmazione e poi immaginiamo di avere con una buona programmazione degli ottimi progetti, ottimi progetti, ottimi interventi adeguati allo sviluppo, quasi se fosse automatico, attraverso un discorso di bandi piuttosto che di piani [...]. Questo passaggio non è assolutamente automatico sicuramente [...] noi diamo delle priorità a livello di programmi su politiche di programmi, su politiche di integrazioni di strumenti, quindi favorire le imprese [...] strumenti tipo incentivi tipo formazione, innovazione mentre [...] poi non siamo strumenti adeguati per [...] quindi c'è sempre un nesso importante tra quello che si definisce in fase di programmazione e quello che si definisce [...] perché nel momento in cui questa programmazione scende a livello [...] regionali, comunali [...] a quel punto perde della sua validità. C'è anche una complessità che non viene posta, e c'è una complessità che alcune politiche, specie quelle dello sviluppo locale non si possono fare perché [...] e c'è un complessità importante di mezzo che è la progettazione integrata all'origine, che era nata con questa idea di coprire questa complessità.

La soluzione credo che alcune volte sia stata quasi banale. Noi in Sardegna, abbiamo fatto un bando, abbiamo dato tre mesi di tempo perché i soggetti pubblici e privati presentassero dei progetti integrati, anzi, specialmente soggetti pubblici, ma è complesso, non abbiamo dato né il tempo, né abbiamo dato i progetti giusti per creare le giuste progettazioni su quei territori.

Noi lavoriamo da un anno [...] è molto complicato, sicuramente c'è in mezzo un lavoro importante al quale bisogna sommare un programma ed una strategia in azione, soprattutto sullo sviluppo locale. Questo è il principale elemento di fallimento che abbiamo avuto nell'esperienza delle progettazioni integrate in molte regioni, per lo

meno in Sardegna è stato così. Tra l'altro noi venivamo in Sardegna da un'esperienza che è stata quella [...] [...] poi è diventato una specie di Bancomat dei finanziamenti degli enti locali [...] al di fuori di regole di concorrenza [...] a poco a poco i soggetti locali hanno via via acquisito una consapevolezza che quello fosse uno strumento per aggirare gli ostacoli, i percorsi.

Questo era il punto di partenza della nostra esperienza, poi abbiamo fatto un'altra considerazione: noi ci trovavamo in un momento molto particolare, da una parte avevamo una aspetto istituzionale in grande cambiamento [...] quindi sicuramente nel momento in cui si vuol fare un corretto [...] istituzionale un progetto di questo tipo deve essere fortemente intrusivo e deve essere un progetto che non esclude nessuno.

Analizzando un po' quello che era successo anche a livello regionale per quanto riguarda la programmazione, era del tutto evidente che gli investimenti andassero dove c'era più capacità di alzare gli investimenti, tutta la [...] ed era un po' il contrario di quello che Soru aveva dichiarato come obiettivo iniziale. Tra l'altro le politiche di questo tipo non coprono nemmeno le aree a maggiore [...], cioè da una parte non garantivano [...] non riducevano [...], d'altra parte [...] non esaltavano nemmeno gli elementi di maggiore composizione della regione. Sono abbastanza [...] le risorse per il turismo, le risorse per la formazione, tutte [...] fuori concetto, giusto per dare un'idea l'agriturismo ha investito quasi due quarti di [...] regionale perché opere pubbliche [...] recupero urbano, quindi quel tipo di politica non ha portato effettivamente né a ridurre i livelli né a migliorare e puntare su fatturati di maggiore [...] quindi questa era [...] con questa consapevolezza importante che fare il programma [...] ci voleva qualcosa che costituisse capitale sociale e che costituisse certamente redditi delle imprese, che si incominciassero a produrre come diceva stamattina Fabrizio Barca beni collettivi e sociali. Quindi questo era il punto di partenza dal quale siamo partiti, con una differenza importante rispetto alle altre regioni, noi partivamo nel 2004, quindi ritornando a quanto si diceva questa mattina, efficienza della spesa, pericolo di perdere le risorse rispetto a efficacia e [...]. Abbiamo fatto una scelta forse coraggiosa e forse irresponsabile a ripartire con un percorso nel 2004. C'era uno scetticismo generale però eravamo consapevoli che era una scelta da fare, un passaggio da fare [...], quindi questo è il quadro iniziale. Quali erano gli elementi sui quali abbiamo ragionato e che volevamo risolvere? Allora un primo elemento della scelta del presidente, ma anche dalle altre regioni, era quello di fare programmazione territoriale e progettazione, allora voi direte

che molte regioni hanno avuto degli approcci alla programmazione, hanno analizzato il territorio e hanno fatto dei programmi piccoli [...] hanno fatto dei bandi e dei progetti, probabilmente l'hanno fatto in dei momenti diversi e con obiettivi diversi, quindi noi in qualche misura ci siamo dati come obiettivo di rivedere quelle che erano le priorità a livello territoriale o di politiche sull'innovazione, sull'ecologia, su alcune filiere alimentari importanti[...].

Abbiamo ricostruito questo quadro in maniera abbastanza interessante e poi su quello abbiamo impiantato il discorso della progettazione, perché bisogna avere dei progetti concreti. Quindi costruiamo il concetto in chiarezza di programmazione e progettazione, sono due concetti completamente differenti. Il secondo punto, qua c'è un equivoco del '98 mi pare di Brusco, diceva che bisogna dotare gli imprenditori di competenze tecniche, autonome dalla politica, questo era un input interessante. Noi abbiamo dotato gli imprenditori di competenze tecniche che sono questi laboratori territoriali, cioè abbiamo costruito a livello di provincia un gruppo di competenze completamente autonome, sganciate dal governo istituzionale del processo, poi vediamo anche come sono governati questi laboratori e all'interno dei quali abbiamo inserito anche [...] di filiale e questo è anche uno degli elementi di successo della nostra esperienza, abbiamo inserito in questi laboratori dei referenti della programmazione della provincia, quindi il livello della [...], quindi un referente della programmazione regionale per garantire poi il collegamento con gli altri uffici regionali, abbiamo inserito e selezionato degli enti di sviluppo [...] almeno quelli che avevano maggiori competenze, e poi abbiamo coinvolto alcuni agenti di alcune agenzie regionali, per esempio l'Ersat, per esempio alcuni elementi dei gruppi dei GAL (?), che lavorano nel territorio [...] piuttosto che persone del consorzio 21 che [...], quindi abbiamo cercato di inserire questi luoghi tecnici della programmazione e della progettazione [...], questi sono gli elementi rilevanti, perché hanno dato pari opportunità a tutti gli [...].

L'altro sistema importante che abbiamo costituito è un sistema a varie aree e a più livelli, a un livello regionale [...], che di fatto hanno governato il processo di laboratorio, questi tavoli di fatto davano gli input ai laboratori, ricevevano dai laboratori gli output, le basi tecniche, le basi informative e le basi progettuali su cui passare avanti.

I laboratori territoriali erano coordinati a livello regionale dai [...] di programmazione, questo è un elemento che poi Anna loderà a lungo, una delle difficoltà di questo elemento era quella di ricordare [...] qual è [...] cioè un [...] coordinamento

spingente da parte del centro regionale della programmazione, da parte della regione poteva garantire omogeneità nell'approccio, però probabilmente non permetteva un buon regolamento. Per esempio i laboratori delle nuove province si sono trovati più in tilt di fatto, non avevano strutture tecniche, non avevano livello di conoscenza sui territori, le vecchie province non supplivano su questo, di fatto i laboratori sono stati per quattro nuove province uno strumento utilissimo per cominciare a costruire [...] e scelte territoriali importanti, quindi questi laboratori sono stati abbastanza autonomi nel potersi adeguare al fabbisogno dei territori, ai fabbisogni del partenariato a quelli che erano i progetti in atto in quel territorio, quindi credo che una delle [...] del sistema sia stato quanto coordinamento, quanta autonomia, quanta capacità di adattamento dei laboratori al territorio.

Il primo passaggio che abbiamo fatto è stato quello di realizzare dei rapporti d'area che dovrebbero servire a due cose. Sicuramente nei territori c'erano tanti studi, c'erano [...] della comunità montana, abbiamo cercato di capire due cose, da una parte cosa si stava facendo sul territorio, cioè tra le politiche dichiarate, nei piani dichiarati, i programmi dichiarati e quello che stava succedendo che i territori dichiaravano abbiamo analizzato tutti i soggetti finanziati in quei territori con il Por, con i fondi [...], con i fondi regionali, e abbiamo misurato lo spostamento tra politiche di sviluppo dichiarato e politiche eseguite e molte volte c'erano delle cose molto interessanti, cioè dichiaravano che la [...] era sul turismo e invece era tutt'altra cosa e quindi è stata fatta anche un'analisi di coerenza tra quello che veniva dichiarato e quello che veniva realizzato e allora abbiamo fatto tutta un'analisi qualitativa intervistando tutta una serie di persone, all'interno di ogni provincia circa un centinaio di persone, e quindi da quell'analisi abbiamo capito invece quali erano le priorità (?). Su questa base abbiamo elaborato dei rapporti d'area, anche questi molto tecnici e [...] che davano priorità alle strategie [...]. Questi rapporti d'area sono stati poi restituiti, [...] ai soggetti locali attraverso un forum, o meglio due forum a distanza di due mesi, questi forum sono stati articolati in gruppi di lavoro specifici, e infatti ogni gruppo di lavoro abbiamo analizzato metodologie interessanti [...] metodologie di condivisione, in cui ogni soggetto si poteva esprimere abbastanza liberamente.

Attraverso questi forum abbiamo verificato quali erano le linee [...] dei rapporti d'area. Questo metodo è stato molto coinvolgente, abbiamo sentito oltre 1600 persone nel primo giro di forum, nel secondo giro di forum ne sono state coinvolte più del

doppio, alcune davvero interessanti. Se si guardano i risultati del forum si vede che tra il primo e il secondo passaggio la partecipazione delle imprese è [...] la barra verde è il primo giro di forum, la barra rossa è il secondo giro di forum, si nota come è aumentata la partecipazione delle imprese, è un progetto che ha acquisito importanza anche in corso d'opera, questi sono dei casi interessanti. Evidentemente un conto è discutere, assumere delle posizioni in luoghi limitati e un conto è avviare un progetto di partecipazione di questo tipo. Ci sono dei grandi soggetti anche di grande impatto istituzionale che si sono trovati in un forum [...] e loro con un piccolo foglietto giallo dicevano, per me questo è un problema quindi questa è una soluzione alla pari (?). questo qualche problema l'ha creato, [...]. Io conto tanto quindi pretendo che il mio foglietto conti tanto, anche questo metodo intrusivo credo che qualche problema di rottura l'abbia creato, soprattutto dal punto di vista della partecipazione. Abbiamo fatto una verifica e, ogni volta che abbiamo fatto questi forum, abbiamo chiesto ai partecipanti cosa ne pensavano di questo metodo, se lo consideravano uno strumento utile, se creava risultati, se dava opportunità, [...] e quelle sono le risposte complessive date dai partecipanti del forum sulla metodologia che avevamo utilizzato durante il corso. A gennaio di quest'anno abbiamo [...] sono stati condivisi da tutti i soggetti e quindi abbiamo finito la prima parte della programmazione, e abbiamo iniziato la seconda parte che [...]. Cosa veniva fuori da questa parte della programmazione? [...] le autorità, la condizione è stata abbastanza ampia, il passaggio successivo era molto più selettivo e abbiamo sviluppato sulla base di specifici incontri [...] abbiamo fatto dei forums groups e sulla base di questi forums groups abbiamo elaborato dei documenti di indirizzo molto più specifici, molto più operativi. Poi abbiamo ristretto essenzialmente la griglia e gli elementi che potevano essere alla base del bando che abbiamo fatto per ogni singolo progetto. In questa fase credo che l'impatto su questa parte sia stato più importante, i soggetti interessati hanno iniziato a capire, anche se inizialmente avevano anche sottovalutato il progetto. Nel momento in cui il progetto si avvicinava alla media [...] scelte, a poco a poco è diventata anche più partecipata. Abbiamo definito un insieme di linee di intervento, a misura regionale, impostando a questo livello tutti gli elementi di integrazione fra scelte, informazione, investimenti aziendali, piuttosto che integrazioni interventi mirati, quindi abbiamo fatto a quel punto delle analisi sui progetti integrati, come quasi tutti i quadri di riferimenti regionali, e poi sulla base di questi

quadri abbiamo lanciato un avviso pubblico, questo per avere da parte dei soggetti singoli, le loro proposte di quel genere.

Faccio un esempio concreto: i gestori della nautica. Noi avevamo fatto dei forums groups con i gestori della nautica, e soprattutto con le istituzioni della [provincia di Olbia-Tempio?...] in aree in cui erano presenti questi imprenditori. Ed era venuta fuori una domanda interessante, sistemare alcuni posti da diporto, creare le infrastrutture per poter fare manutenzione, etc, da parte degli imprenditori esprimere una domanda soprattutto sulle ricerche e innovazioni, quindi [...] abbiamo fatto un documento di priorità, strategie e azioni [...] della nautica, con interventi pubblici ed interventi privati, e molte volte gli interventi pubblici non richiedevano finanziamenti, erano naturalmente interventi di regolamentazioni, quindi a costo zero. Sulla base di questi documenti abbiamo fatto dei bandi, ai quali hanno partecipato le imprese della nautica [...] e i comuni e i soggetti interessati [...], di fatto oggi noi abbiamo 11.500 domande articolate già all'interno di queste priorità, di questi progetti e dobbiamo ora selezionare quelle operazioni che sono coerenti con le priorità, con le fasi che erano state condivise in fase di progettazione territoriale. Questo è il progetto che abbiamo seguito, quindi come vedete abbiamo riempito quel vuoto che c'era tra programmazione e progettazione.

Oggi i progetti interni li abbiamo sul tavolo. Per esempio la nautica, [...] abbiamo un progetto strategico della regione, condiviso a livello locale con i primi soggetti pubblici e privati d'altra parte abbiamo i singoli soggetti del comune x o y che vanno a incrementare questo progetto. Quello che noi dobbiamo fare da qui a ottobre è quello di creare dei partenariati di progetto, tutti quelli che hanno presentato progetto [...] si riuniscono, costituiscono un partenariato di progetto ed elaborano un progetto interno specifico all'interno dei quali ci sono i loro progetti. Di fatto costruiamo dei progetti integrati a partire dai singoli [...] avendo un quadro di riferimento rilevante. È chiaro che per costruire dei progetti integrati noi dobbiamo avere delle regole, noi prendiamo i progetti integrati che progettano le filiere, che sviluppano essenzialmente [...] comuni, e creiamo tutte quelle condizioni di integrazione in questa fase, [...] deve spingere sulla base di, quindi c'è un ruolo di lavoro importante che [...] per mesi permetterà ai soggetti pubblici e privati di lavorare assieme [...]. Questo è l'elemento di novità del nostro progetto, tutti questi passaggi prima si risolvevano con un bando, quindi c'è una soluzione a monte [...] priorità, [...] a definire il quadro strategico, il quadro degli interventi, poi c'è una fase a valle in cui i soggetti [...] di partecipare [...],

diceva, “se noi chiediamo che cosa vi serve, se vi chiediamo cosa volete fare” in fatti noi abbiamo chiesto anche ai comuni che cosa volessero fare [...] con delle regole e integrazioni importante vene fuori, probabilmente il progetto complessivo. In tutto questo progetto la Regione ha sicuramente rinunciato a molte delle sue prerogative, nel momento in cui noi portiamo a un livello territoriale da un livello settoriale, noi [...] a prerogative che la regione chiama centralissime [?] il tutto non è così banale, la Regione non è tutta uguale, [...] torniamo al discorso della governance, è difficile in una regione come la Sardegna fare un passaggio, noi abbiamo molte difficoltà, per esempio, a lavorare con altri colleghi, a immaginare progetti integrati, questo vuol dire [...], vuol dire che l’industria, la ricerca, devono lavorare insieme.

Questa è la complessità che stiamo affrontando, c’è anche una crescita importante in questo senso da parte dell’amministrazione. Questo è il progetto che abbiamo pensato, magari risponde ad alcune domande, magari non soddisfa tutti i particolari.

Stiamo lavorando sulla ricerca, abbiamo avviato anche degli studi sulla medicina e sull[...]. Stiamo lavorando molto sulla formazione, abbiamo cambiato [...] uno degli strumenti dello sviluppo locale, sicuramente formare [...] eccellenza all’interno del progetto integrato [...] diventa importante e spero che [...] comincino in qualche misura a ripagare. Faccio un esempio, la regione sta [...] molto importante per quanto riguarda l’automazione [...] tutta la parte di gov e questo ha portato tante imprese a venire a lavorare in Sardegna, coinvolgendo [...] locali. In Sardegna Cagliari è una città abbastanza affermata per quanto riguarda gli ingegneri elettronici, questo è un vantaggio e alcune imprese stanno incominciando a muoversi e a venire in Sardegna per vari motivi, [...] eccellenza, due la Regione sta incominciando a ragionare e a riattivare alcuni circuiti di ricerca rilevante, [...] e questo comincia a diventare interessante. La Regione ha una storia [...], da poco sono state inaugurate nuove iniziative [...] è un’intesa che è iniziata in Sicilia e che è continuata in Sardegna, [...]. Questo perché in qualche misura abbiamo creato una serie di condizioni interessanti a livello [...] di politiche di ricerca e anche di possibilità di progetti anche in termine di trasparenza. Questo dunque è il nostro processo, certamente è anche articolato, ma siamo vicini alla meta. A oggi stiamo valutando 11000 proposte che sono arrivate, e [...] intorno ai progetti integrati e [...] che dovranno costruire in un paio di mesi i progetti integrati interni. Poi verranno fatti i bandi e questa è un’altra cosa importante, i progetti integrati

avranno un punteggio prioritario all'interno del bando ordinario questo è l'altro elemento più tecnico però, non è più come per i PIT[...], di fatto diamo priorità a quei progetti che stanno dentro i percorsi di interazione, questo è il nostro elemento nuovo.



Created with an evaluation copy of Aspose.Words. To discover the full versions of our APIs please visit: <https://products.aspose.com/words/>