

Augusto Vino

Augusto Vino (Direttore Master analisi delle politiche pubbliche)

Ruolo e competenze degli enti strumentali nelle politiche di sviluppo

Ovviamente non è semplice per nessuno. Anche perché uno arriva con i suoi lucidi fatti per cose che tre giorni fa ha immaginato di poter dire, di dover dire senza sapere chi c'è, con chi parla, chi viene prima, quali aspettative si possono essere nel frattempo generate, poi arriva qui e si accorge che, come posso dire, è quel che è, insomma, è quel che è.

Intanto diciamo, volevo, intanto volevo, come dire, richiamare due elementi che mi sembrano, che mi sembrano importanti diciamo. Se da questa riflessione su questa stagione di Progettazione Integrata, diciamo, ci lavoriamo con quella che mi sembra – e che condivido, come dire – che mi sembra essere l'impostazione, di ricavarne non lezioni ma suggerimenti, cautele, elementi di attenzione per il futuro, beh sicuramente, diciamo, tanto solo per stare alla mattinata di oggi, diciamo, per non complicarci la vita troppo, però già solo stando solo alla mattinata, alcuni elementi, diciamo, da questo punto di vista rilevanti mi sembra che ci sono. Intanto due, di cui poi vorrei cercare di tener conto, diciamo, andando avanti. Uno è a proposito di valutazione e autovalutazione. Dove, intanto, ci viene detto che questa è una dimensione rilevante, una dimensione importante; ci viene detto che la valutazione non è da vedersi solo come elemento esterno, diciamo, ma che c'è un processo, come dire, in cui la valutazione è incorporata nei processi in cui chi fa valuta, che è una dimensione, come dire, che può essere utile, perché, ci dicono, nel momento in cui abbiamo fatto questo esercizio ne abbiamo ricavato tanto, abbiamo imparato tante cose. In fin dei conti anche questo tema dell'autovalutazione, in qualche modo ha molto a che fare con un ragionamento che abbiamo fatto sulla frammentazione delle conoscenze. Perché poi alla fine perché l'autovalutazione è utile? Perché anche rispetto a che cosa è successo, che cosa sta succedendo, che cosa stiamo facendo, attori diversi vedono, percepiscono, interpretano diversamente le cose. Allora da questo punto di vista, come dire, anche il piano dell'autovalutazione ha molto a che fare con mettere insieme conoscenze che per loro natura sono frammentate, sono disperse. Allora, come dire, questa questione qui che ha a che fare con la progettazione ha però anche a che fare, ci dicono loro, con l'attuazione e con il, come posso dire, mettere a sistema, condividere, trovare insieme, interpretazioni condivise non di ciò che dovremmo fare, che è il tema, come dire, della progettazione e del lavorare sulle conoscenze in fase di progettazione, ma ha a che fare con mettiamo insieme conoscenze diverse su cosa sta succedendo, cosa abbiamo fatto.

Ora questo potrà apparire, potrà sembrare banale, ma se, come dire, un valore ci ha l'autovalutazione, perché poi le persone guardandosi indietro, ricostruiscono in maniera diversa le cose che hanno fatto, nel senso che hanno conoscenze diverse su ciò che è successo, eccetera. E quindi, come dire, allora, primo elemento, se volete: diciamo, questa cosa qui, il tema delle conoscenze frammentate non è solo un tema che ha a che fare con la progettazione, ma anche con, come posso dire, continuiamo un confronto per capire cosa stiamo facendo, per metterci d'accordo su che cosa veramente è successo. Seconda cosa ci dicono: la valutazione ha un senso, ha un valore, ha un'efficacia se, ancora una volta, anche la valutazione diciamo esterna, anche la valutazione più formalizzata, diciamo così, la vedo però come uno degli elementi del processo che, come dire, deve nascere e deve stare lì sin dall'inizio, questo poi è il tema. Perché alla

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

fine valutare dopo, intanto rischio, come dire, forse anche di avere pochi elementi per valutare. Perché, ancora una volta, [...] il valutatore esterno più tardi arriva meno sa, meno strumenti ha per capire, per interpretare, per dare, per esprimere giudizi e valutazioni, come dire, che abbiano una loro plausibilità, che possano essere fortemente argomentati. Allora, ci viene detto, guardate che se noi dobbiamo pensare a una prossima stagione dobbiamo immaginare che la valutazione nasce subito, nasce, come dire, e che il valutatore, come dire, si ricava uno spazio dall'inizio, ovviamente, dico io, con ruoli e con funzioni che si modificano nel momento, nel mentre che il processo va avanti, però questo, come dire, è un altro elemento che mi sembra che possiamo, come dire, che io mi porto a casa, diciamo ecco da questi ragionamenti.

Poi loro ci dicono, sono cose molto importanti, ma sì, poi la stiamo facendo, faremo delle cose, se ci date una mano a sistemare. Però, in verità, state dicendo una cosa che, secondo me, è molto importante, loro ci dicono: ma guardate che noi stiamo usando – io così l'ho capita – questo **di** progettazione integrata territoriale, facendo finta che parliamo della stessa cosa, in verità stiamo parlando di non si sa bene quanti oggetti, sicuramente tantissimi oggetti. Loro ci dicono, **l'intestazione** la posso giocare su tanti piani, la posso vedere in tanti modi differenti. E quindi, per esempio, ci dicono immaginiamo, dovendo guardare all'attuazione, che i modelli di attuazione possono essere diversi a seconda di alcune tipologie, come minimo, di progetti integrati diversi. Questa idea però che dietro allo stesso ci sono oggetti diversi a me sembra un'idea utile su cui lavorare. Perché per esempio si dice che se noi ragioniamo di modelli di *governance*, non è sufficiente dire modelli di *governance* per i Pit, perché rischiamo, come dire ancora una volta, di fare di tutta *puta* un fascio, di parlare di cose che tra loro stanno poco insieme. Non c'è dubbio che tra i 200 Pit della Regione Sardegna e gli 8 della Puglia, non stiamo parlando della stessa cosa. Non ce n'è uno buono e uno cattivo, ci sono oggetti diversi, che partono dagli stessi presupposti, dallo stesso Quadro Strategico Nazionale, partono dagli stessi metodi. Anna prima si richiamava sull'utilità e sull'importanza di metodi e di linguaggi condivisi per parlare, per questa cooperazione interistituzionale tra vari livelli. E il valutatore ci dice: la valutazione che noi facciamo molto si appoggia su questi linguaggi, perché vuole sostanzialmente capire se e come questi linguaggi sono stati, come dire, efficacemente utilizzati nell'interno della progettazione. L'analisi Swot, l'albero dei problemi, stiamo semplicemente dicendo, stiamo cercando di capire se quei linguaggi, quei metodi, veramente hanno avuto questa capacità di strutturare, di disciplinare dei percorsi e di portare a dei risultati. Però il punto qual è. C'è un elemento, c'è un dato di valutazione che però sfugge che è quello che dentro a quegli stessi linguaggi e metodi troviamo, come ci dicono Patrizia e Stefano, cose diversissime. È vero che metodi e strumenti servono, sono utili, sono fondamentali per il dialogo tra i livelli istituzionali; ma lì dentro, nel rispetto di quegli elementi, io dentro ci posso mettere cose che sono qualitativamente diversissime. Però questo ci richiama a un problema della valutazione che ha a che fare **anche col** (2.01.15) capire in maniera profonda quali sono le cose che stanno **vivendo**. Però su questo cercherò di dire proprio una cosa alla fine ma molto molto in breve. Questi gli elementi che io personalmente vorrei fissare anche **aggiungendo** delle cose abbastanza utili. Dopodiché volevo fare ancora una riflessione su un altro elemento che si pone accanto. È una delle tante questioni che si **pongono** al ragionamento riflessivo e che è appunto il ruolo degli Enti strumentali nello sviluppo. Ovviamente qui abbiamo già annunciato una cautela che è quella di dire: se l'oggetto Pit è un oggetto che ha tante diversità, l'oggetto sviluppo ancor di più, e quindi ragionare sul ruolo degli Enti strumentali ovviamente

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

deve tener conto del fatto che è difficile modellizzare cose che sono molto diverse. Intanto non c'è dubbio diciamo ... Non c'è dubbio ... Mi sembra abbastanza ragionevole immaginare che ragionare sugli Enti strumentali possa avere un senso ovviamente solo dentro a un modello, a un ragionamento sui sistemi di *governance*: gli Enti strumentali sono un pezzo dei sistemi di *governance*. In qualche modo diciamo noi abbiamo fatto riferimento alla *governance* ragionando di responsabilità, il modello di *governance* è un disegno, in qualche modo, che distribuisce responsabilità: chi decide cosa, chi è responsabile di che cosa. E quindi è tutto il tema, se volete, dei rapporti tra i livelli istituzionali: l'Unione Europea, la Regione, i territori, le Province, che ruolo hanno. In fin dei conti stiamo ragionando di come una responsabilità di progettazione, attuazione, eccetera, si distribuisce su livelli istituzionali diversi sapendo che non può che essere una responsabilità condivisa, non può che essere una responsabilità distribuita. Gran parte dei ragionamenti sulla *governance* che facciamo hanno a che fare con come si strutturano i sistemi diciamo, di responsabilità, come si suddivide una responsabilità complessiva su pezzi vari, attori, istituzioni diverse. Ragionare di *governance* vuol dire – è questo che la Progettazione Integrata più di altre esperienze ci hanno insegnato – ragionare anche di forme di partecipazione. Una delle gambe su cui i modelli di *governance* funzionano e su cui sempre di più vorremo che funzionassero è quella della partecipazione: e allora il partenariato piuttosto che la partecipazione delle associazioni, **xxx** eccetera eccetera. C'è tutto un capitolo della *governance* che guarda a questo tema qui, a come costruisco i sistemi di partecipazione che ovviamente devono essere sistemi strutturati, devono essere sistemi che hanno anche qui delle regole, dei linguaggi, dei metodi, perché per fortuna, diciamo, abbiamo capito che parlare di partecipazione non vuol dire chiudere venti, trenta, cinquanta persone in una stanza e farle parlare. Abbiamo bisogno di sistemi che siano un po' più sofisticati, e su questo, come dire, per esempio, l'esperienza dei Laboratori è sicuramente un'esperienza rilevante da questo punto di vista, come costruisco modelli di partecipazione che tentino, come dire, di tirare fuori il meglio delle persone, dei soggetti che stanno partecipando. Però quello che mi interessa è la terza questione no, le competenze, nel senso che mi sembra che, e su questo diciamo vorrei dire delle cose, mi sembra che quando parliamo di *governance* dobbiamo anche ragionare su queste dimensioni, diciamo: come progettare sistemi di *governance* delle competenze. Questo è un tema che, giustamente, sta attraversando queste giornate, perché mi sembra che sia il tema, uno dei temi fondamentali, dal punto di vista delle cose che di cui mi occupo io, che faccio io, diciamo, il mio tema fondamentale. Cioè noi abbiamo bisogno di costruire dei modelli di *governance* che tengano insieme competenze diverse, conoscenze, saperi diversi, questa è la questione. Se noi partiamo dall'idea che le competenze, le conoscenze sono frammentate il tema di come le teniamo insieme, quali servono, dove le andiamo a prendere, come le teniamo insieme, come le facciamo tra di loro interagire, eccetera. Io vorrei collocare il ragionamento sugli Enti strumentali, sugli Enti regionali, sulla *governance* delle competenze, perché in fin dei conti, se parliamo di enti strumentali mi sembra che sia ragionevole immaginare che intanto li chiamiamo in causa perché immaginiamo che sono portatori di competenze, perché diversamente (02.05.38). Non hanno responsabilità. Dentro alle politiche pubbliche chi è responsabile non necessariamente è competente. È giusto che sia; così il decisore, il Sindaco piuttosto che l'Assessore, è giusto che sia così, è giusto che la dimensione della responsabilità non sia immediatamente, strettamente connessa a quella della competenza. Un modello di *governance* delle responsabilità viene incrociato

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

ovviamente con un modello di *governance* delle competenze, ma non sono la stessa cosa. Perché chi decide è altro da chi progetta, studia, fa le cose.

(2.06.50) Per ragionare di sistemi di competenze, anche io vorrei usare, diciamo appoggiarmi ai risultati della ricerca, tanto per dire che non sono cose che mi sto inventando, ma qualche riscontro empirico, cercare queste cose nel mondo, nelle ricerche che noi facciamo è quindi un risultato imperfetto, però è già pur sempre un appoggio. Quindi costruire un modello di *governance* delle competenze, capire che ruolo possono avere lì dentro gli enti strumentali. Ma quali sono le competenze di cui parliamo? Quali sono le competenze che servono per lo sviluppo locale? Di quali conoscenze stiamo parlando? Cosa vuol dire mettere insieme? Insomma questa dimensione diciamo delle competenze, l'abbiamo esplorata in una maniera abbastanza consueta, diciamo, andando a ricostruire – questa è una ricerca che abbiamo fatto un anno e mezzo fa ormai per il **DPS** ... aveva partecipato – una ricerca sulle competenze dell'operatore di sviluppo locale. Cosa sa fare questa figura che noi definiamo operatore di sviluppo locale. Detta diversamente, che cosa ci aspettiamo che voi tra quindici, dieci, otto anni sappiate fare molto bene?

(8.12.00) Abbiamo costruito poi alla fine venti storie diciamo, professionali, venti storie di vita professionale, ricostruendo, come posso dire, a partire appunto dalla individuazione di venti attori di successo – adesso non vi sto a dire come è costruito questo campione – cosa fanno, dove lo fanno, come, quali sono i casi di successo che possono portare, che cosa fanno loro dentro i casi di successo, cosa sono i casi di successo, insomma una cosa abbastanza. Però ciò che mi interessa è questa cosa qui, di questo vorrei un attimo ragionare con voi; cerchiamo di guardarla con un po' calma, perché vista così è una gran confusione. Di queste venti interviste che erano trascritto letteralmente abbiamo lavorato su pezzi, su tutte le frasi, su tutti gli elementi che ci dicevano di qualcosa di una capacità messa in gioco. Le interviste – che poi sbobinate volevano dire quindici, venti, trenta cartelle, non lo so – c'erano tutte una serie frasi, di passaggi, di citazioni, di casi in cui emergevano momenti in cui si era messa in campo una capacità, no, una competenza, una saper fare da parte di queste venti persone. Questo saper fare ci è sembrato, come dire, alla fine lavorando appunto sui testi, che fosse organizzato in questo modo, che potesse trovare un senso se si ragionava in questo modo qui. Diciamo il cerchio più esterno (riferimento alle *slide*) è il primo livello di classificazione diciamo di questi elementi tratti dalle interviste. Il cerchio più interno, quello in azzurro, è già una classificazione di secondo ordine. (02.10.00). Guardiamo intanto a questa cosa qui, a quella in giallo, quelle numerate che stanno al centro che sono gli elementi fondamentali delle competenze di questo operatore di sviluppo locale, di questa persona che in contesti diversi – al Sud come al Nord, in agenzie di sviluppo piuttosto che in rapporti di consulenza – quindi con una grande varietà, una grande gamma di contesti organizzativi in cui lavorano, in cui operano, tuttavia ci sono una serie di elementi, di cose che ci sembra che condividono, che appartengono un po' a tutti, quali più quali meno, rintracciabili all'interno delle capacità di queste persone. La prima l'abbiamo chiamata – ma con una citazione, senza inventare nulla – produrre descrizioni **dense**. La prima cosa che fanno, che sanno fare questi operatori è produrre descrizioni di un territorio che non sono però la raccolta di dati statistici, la definizione di **Q**, roba utile, roba che serve, ma è costruire descrizioni dense, cioè riuscire a descrivere un territorio nei suoi elementi caratterizzanti che non sono solo le variabili economiche ma sono anche elementi di natura sociale: ricostruire una mappa delle *leadership*, capire e individuare chi sono gli attori influenti sul territorio con i quali è

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

più utile parlare in alcuni momenti rispetto ad altri. Ovviamente qui c'è tutto quello che si chiama l'ascolto del territorio quindi la capacità di interloquire con attori diversi e quindi anche di capire linguaggi diversi e quant'altro. Prima cosa produrre descrizioni dense, seconda cosa: costruire progetti. Costruire progetti che però non è tanto e solo quell'attività razionale di cui ci parlava Anna, no, come un metodo di lavoro. Qui, costruire progetti è piuttosto, nell'esperienza di questi operatori, un'attività più di bricolage, che ha più a che fare con il bricolage che con la progettazione a tavolino. Nel senso che poi, come sapete benissimo, in un territorio ci sono già idee, progetti, mezze pagine, alle volte anche decine di pagine scritte di progetti già articolati. Di tutto questo non posso con un tratto di penna, con un colpo di gomma cancellare e non tener conto. Spesso l'attività di progettazione implica partire, raccogliere questi materiali e metterli insieme, accoglierli in un progetto che è un qualcosa che dà senso diverso **a cose nate**, che stanno lì, a documenti in cassette e quant'altro che però al momento giusto si tirano fuori perché ogni volta che c'è un bando, ogni volta che c'è un percorso di progettazione integrata c'è sempre il Sindaco che si ricorda di un progetto che abbiamo fatto cinque anni fa che sarebbe tanto bello s, come dire, di costruire un quadro di coerenze ma non in astratto, anche a partire dal fatto che ci sono materiali, progetti, per esempio iniziative, idee che esistono e non posso far finta che non ci siano. Allora qui, il costruire progetti, ha molto a che fare con questa cosa qui, abbiamo provato a costruire con gli operatori che ci hanno raccontato di momenti in cui questo facevano, nel momento in cui compilavano formulari e quant'altro. Il tema del padroneggiare metodi, linguaggi, non è ininfluente, perché poi costruire progetti dentro un format sapendo che ci sono delle persone che li valuteranno e chi li valuterà avrà in mente certe tipi idee e certi modi di ragionare, e quindi costruisco un progetto avendo in mente quello. Però il percorso cognitivo con cui lo faccio è un percorso di assemblaggio e di rigenerazione, non prendo e metto insieme, ma ricostruisco contesti in cui quelle cose possono assumere un significato. Strutturare processi decisionali. Abbiamo a che fare con operatori che non lavorano dentro il loro ufficetto, dietro al computer, ma che lavorano in mezzo ad arene decisionali – che sono spesso arene conflittuali – arene in cui si scambiano interessi ma anche opinioni e valutazioni differenti. La capacità di costruire percorsi in cui le decisioni si possono prendere è una competenza estremamente poco diffusa e soprattutto estremamente critica: se io di un tema discuto prima di un altro rischio di mandare tutto per aria. Sui giornali, tanto per fare un esempio, sono mesi che leggiamo di questo tema delle pensioni. Il tema di come definisco il percorso per arrivare a è fondamentale rispetto a come assumo una decisione finale: parlo prima di come sollevare le pensioni minime, poi parlo dei lavori usuranti, eccetera, eccetera. Se io invertissi l'ordine in cui tratto i problemi sarei fermo o comunque finché non trovo l'ordine giusto non vado da nessuna parte. Qui è esattamente la stessa cosa: capire se è meglio parlare prima del campanile di quel Sindaco o prima della fontanella di quell'altro o prima ancora del consorzio dei produttori vitivinicoli che vogliono mettere insieme delle cose non è indifferente. Costruire sequenze in cui i temi si affrontano in un ordine che consente di prendere delle decisioni è una competenza ricca, una competenza di cui ho bisogno. Allo stesso tempo queste sono persone che, in maniera un po' enfatica, devono costruire delle istituzioni, per cui alla fine devono costruire delle regole del gioco. Sono attori che, come posso dire, non sono abituati a cooperare, non sono abituati a lavorare insieme, non sono abituati a stare insieme perché diversamente l'avrebbero già fatto. Allora nel mentre che andiamo avanti dobbiamo costruire le regole con cui un tavolo decide: a maggioranza, non a maggioranza, ci vuole

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

l'unanimità, eccetera, eccetera, eccetera, chi è il rappresentante di questo territorio, come costruiamo l'assemblea dei Sindaci, ci sono tutti, ce ne sono solo alcuni. Stiamo progettando istituzioni, in qualche senso, stiamo progettando dei modelli per cui un territorio si dà la sua rappresentanza esterna, dei percorsi di confronto, eccetera, eccetera, eccetera. Ma questa è una capacità, è la capacità di produrre regole, regole se volete, proprio di condotta degli attori, però, se nessuno lo fa, non c'è modo di arrivare poi a convergere nei processi decisionali. Infine, elemento importante, connettere mondi. Poiché noi abbiamo a che fare con saperi, conoscenze disperse, con conoscenze frammentate, abbiamo a che fare anche con linguaggi diversi. Perché poi uno dei punti, se volete, che rendono tutta questa vicenda ben difficile, è questo: non sono conoscenze che si parlano tra di loro, per cui basta che io metta intorno a un tavolo dieci persone – un imprenditore, un Sindaco, un assessore, un sindacalista, un parroco – che questi mettono insieme le loro conoscenze: ma manco per idea. Perché ognuno parla un suo linguaggio, oltre ad avere delle idee su chi sono gli altri, e spesso idee non sempre edificanti, perché non tutti si fidano di tutti. Spesso anzi siamo in situazioni in cui c'è sovrapposizione di conflitti. Ma soprattutto sono conoscenze diverse che si esprimono attraverso linguaggi diversi, riferimenti disciplinari diversi, evocano mondi diversi: farle parlare non è banale.

(02.18.00) Le competenze che ci è sembrato di ritrovare come competenze utili, come competenze rilevanti tra questi operatori di sviluppo locale sono competenze che hanno a che fare con queste cose qui. Il che non vuol dire che non c'è un sottofondo, un sostrato di abilità tecniche, di capacità professionali per cui so cos'è un'analisi costi-benefici, so come leggere un bilancio, so come fare una valutazione di un bene, so come fare tante cose. Ma appunto queste competenze tecniche, questa padronanza di strumenti è il sottofondo, è la base, è la condizione necessaria, ma che a un certo punto scompare, affonda. Sono quelle cose che so fare ma che non sono le più rilevanti, non sono quelle che fanno il successo o l'insuccesso di un'operazione. Ciò che fa il successo o l'insuccesso della costruzione di una coalizione territoriale, di un progetto – e qui parliamo di gente che ha lavorato nei Gal, che ha lavorato nei Patti piuttosto che nei Pit, in contesti istituzionali con quadri di regole diverse, ma che alla fine hanno fatto cose che sono in qualche modo così rappresentate. Per dire intanto che il far parlare tra loro conoscenze diverse ha a che fare anche con il tradurre da linguaggi diversi. Gli operatori hanno bisogno di questa competenze di traduzione, perché altrimenti la gente non si parla: fa finta di parlare, pensa di parlare, ma poi siamo sempre ?

Noi abbiamo in qualche modo, volendo generalizzare, volendo riferirci a qualche modello un po' più astratto, abbiamo detto: questa persona con competenze di tipo tecnico ma che gioca un ruolo che è più politico nel senso di capacità di gestire, di costruire reti di relazioni e quant'altro, che figura è, a chi lo possiamo paragonare, oppure, in termini metaforici, ma quale idea ci può aiutare a capire come si connota. Perché non è un tecnico, questo è il punto, non è un tecnico: è una persona che usa una strumentazione tecnica ma non è un tecnico. (2.20.20) Una immagine utile potrebbe essere quella dell'imprenditore di policy. Figura che nella letteratura, sulle fonti si ritrova, e che, per esempio, nel Dizionario di politiche pubbliche viene definito come "un attore del processo di policy la cui caratteristica specifica è quella di produrre e discutere sulle azioni una innovazione, una innovazione su un problema collettivo che sia generalmente considerato di interesse pubblico. L'imprenditore di policy è un catalizzatore del processo di innovazione. Perché questa ci sembra una definizione adeguata, diciamo che illumina in qualche modo, che dà luce su questa figura. Perché il

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

punto vero è esattamente questo, come dire: qui ci interessa ragionare, usare la metafora dell'imprenditore, nel senso, come dire, di imprenditore schumpeteriano diciamo, colui il quale mette insieme oggetti che già esistono ma ne fa qualcosa che non esisteva prima, okay? È un innovatore (02.21.13). Qui ci interessa ragionare dell'imprenditore come colui il quale riesce a produrre innovazione. E qui torniamo, come dire, al punto che mi sembra cruciale, che è quello che i progetti di sviluppo, progetti di sviluppo locale, hanno un valore se producono una innovazione, se producono un salto nelle reti di relazioni di un territorio, nel modo in cui un territorio pensa se stesso, nel modo in cui progetta il suo futuro. O introduco una discontinuità, o diversamente, come dire, sono cose inutili. Ma forse non sono progetti di sviluppo locale, diciamo, con le lettere maiuscole. E ovviamente qui un tema di valutazione, aprendo una parentesi, c'è: perché, quali metodi mi aiutano a valutare la capacità di un territorio, di un progetto, di compiere questo salto, di inserire questa discontinuità nei suoi percorsi [...], mi richiama probabilmente l'esigenza di usare tecniche di analisi più qualitativa, che non, come dire quantitativo, di rispetto di rigore formale, di rispetto di una serie di indici, di [...] e coerenze [...]. Di lavorare più con gli attori, più in termini magari di autovalutazione, di autopercezione che non di, però, chiusa la parentesi. [...] bisognerebbe dire che abbiamo a che fare con figure che sono agenti di innovazione, okay? Che sono capaci di costruire reti, di costruire consenso, di mettere insieme persone diverse, di trovare minimi comuni denominatori, di costruire contesti di senso, che poi è rivedere le, come dire, ricostruire o promuovere nuove regole del gioco nel senso in cui lo diceva ieri Josh, non nel senso di regole piccole, nel senso di il modo in cui stiamo insieme. Allora si tratta di innovare nelle regole del gioco. Di fare in modo che se c'è un imprenditore come dire, portato a cooperare, no, in qualche modo, non è visto come il fesso della situazione, come potrebbe essere in un contesto. No, ma viceversa cambia il modo con cui vengono interpretate le cose, cambia il modo con cui si dà significato agli atteggiamenti e ai comportamenti e coloro i quali hanno voglia di cooperare non sono più, come dire i fessi, [...] o sarebbero dei fessi, ma direttamente, viceversa, diventano coloro i quali, come posso dire, danno un segnale, danno un segno a cui **ispirarsi**. Questo per dire che quando parliamo di innovazione [...].

(02.23.40) Concludo subito dicendo che quando parliamo di conoscenza – va bene questo lo dico solo così – qui faccio un po' riferimento alla letteratura diciamo sull'apprendimento organizzativo. [...] si apprende o per sfruttamento della conoscenza che c'è, e quindi un apprendimento a margine, migliora [...]. Oppure apprendo per esplorazione, apprendo, come dire, nel momento in cui riesco appunto a inserire un elemento di innovazione che può avere a che fare con costruire contesti diversi, ristrutturare significati, innovare nelle reti di relazioni. Questo è l'apprendimento che a noi interessa, io credo. Qui sto dicendo una cosa: mettere insieme conoscenze significa anche, *tout court*, diciamo, se lo faccio bene, costruire nuove conoscenze, cioè c'è un valore generativo in questa cooperazione che in qualche modo parlare di imprenditori di policy, di innovazione vuole sottolineare. Non si tratta solo di mettere insieme pezzi diversi e comporre un puzzle che già esisteva, come dire. Si tratta di mettere insieme pezzi diversi e nel momento in cui li metto insieme si trasformano, diventano altra cosa. Costruisco appunto innovazione, costruisco nuova conoscenza che prima non c'era, questo è il punto fondamentale. Io ho bisogno di attori che catalizzino questo processo di costruzione di nuova conoscenza a partire dal censimento e dal mettere insieme la conoscenza che già esisteva.

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

(2.24.57) Concludo dicendo che quindi il problema non è solo scegliere tra progettazione e partecipazione, ma anche tra consolidamento e innovazione delle competenze. Io posso lavorare quindi a consolidare le competenze sul territorio ma posso anche lavorare, immaginate dei progetti che lavorano a innovarle, a cambiare le carte in tavola, diciamo. E quindi posso anche ragionare su alti livelli di istituzionalizzazione che sono io credo coerenti con il consolidare la conoscenza locale. Posso lavorare però su bassi livelli di istituzionalizzazione che sono forse più coerenti con di innovazione [...] della *governance* dei sistemi di competenza.

Alla fine la concludo così. Dicendo che allora, di quali conoscenze, competenze, saperi ho bisogno? Intanto, sicuramente, di competenze, conoscenze e saperi sul contesto. E queste solo gli attori locali ce le hanno e su questo, come dire, non ci piove, è un'acquisizione da cui non torniamo più indietro, diciamo. Però sappiamo anche che forse non bastano, che forse non bastano a costruire progetti che riescono a introdurre quegli elementi di discontinuità, a far fare quel salto. Lavorare solo sulle competenze e gli attori locali può alle volte implicare semplicemente, come dire, una strategia di sfruttamento e non di esplorazione, non di innovazione, di cambiamento. Ho bisogno di competenze che sono competenze specialistiche, settoriali, perché ci sono tanti saperi tecnici, tanti saperi disciplinari che qui sono in gioco. La progettazione secondo regole e metodi che sono codificati, la valutazione. Ho bisogno di centri di competenza, di gente che sappia come si fa la valutazione, che insegna a farla, che la faccia; ho bisogno, come dire, di gente che sappia come si fanno le politiche di internazionalizzazione, che sappia come si costruiscono dei consorzi di imprese, che sappia che cosa vuol dire lavorare in un settore agricolo nell'Alto Campidano piuttosto che a Cagliari, eccetera, eccetera. (02.27.02) Ho bisogno di luoghi in cui si concentri e si accumuli una competenza specialistica. Qual è il punto: che questa competenza specialistica si costruisce, si arricchisce per accumuli successivi, si consolida accumulando le esperienze. Allora qui, una strategia di istituzionalizzazione, di costruzione di agenzie, è una strategia che serve, che è utile. Perché nel momento in cui io, come dire, rendo strutturale un centro di competenza consento alle persone che stanno lì dentro di fare esperienze simili, comparabili fra di loro e quindi di accrescere per esperienza, per accumulo di attività, di azioni, di esperienze fatte, non so se mi spiego. Questo centro di competenze è un centro di competenze che si giova di una istituzionalizzazione per crescere e per, come dire, per apprendere. E però qui ho appunto centri di competenza che possono essere locali, possono essere regionali, possono anche essere sovra-regionali, [...] con tutto il tema che pone [...] di come costruisco rapporti, relazioni tra centri di competenza locali, regionali, sovra-regionali, dove li vado a prendere, eccetera, eccetera.

(02.28.16) Quello che voglio però alla fine dire è questo. Ci sono competenze imprenditoriali-progettuali, che sono un pezzo delle competenze che servono e che sono quelle che ho cercato di descrivere in quella mappa prima, che riguarda solo quest'ultima parte, per carità, non è che poi sono il tutto: quelle sono un pezzo, sono un pezzo però importante. La mia sensazione è che sono competenze per le quali un elevato livello di istituzionalizzazione serve a poco, è controproducente. Perché se dobbiamo lavorare sulla innovazione, allora, come dire, l'imprenditore di Stato è fallito, ha chiuso la sua epoca. Allora se imprenditori sono, non possono essere imprenditori di Stato così come li abbiamo conosciuti fino agli anni Settanta, tanto per renderla in termini metaforici. (02.29.04) Se imprenditore deve essere allora io ho bisogno di

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

mettere su [...] meccanismi, come dire, di forte istituzionalizzazione, sono meccanismi di quasi mercato. Ho bisogno di lavorare sulle competenze delle persone, ho bisogno di lavorare per sviluppare competenze in questo ambito, diciamo, di cose. Mi sembrerebbe che pensare che queste competenze diventano la Agenzia di sviluppo locale rischia, come posso dire, di servire a poco, di essere controproducente. Competenze diverse, conoscenze diverse, oggetti diversi su cui Enti differenti, istituzioni differenti – competenze locali e tutto il tema del partenariato, le competenze specialistiche [...] e tutto il tema delle agenzie specializzate, diciamo, dall'Ersat ad altre che possiamo immaginare per settori, per tecnologie, per ambiti di, che servono e come dialogano, come stanno, come ragionano tra di loro su chi viene [...]. Il tema invece delle competenze che abbiamo chiamato imprenditoriali-progettuali dove la questione dell'agenzia mi sembrerebbe malposta. Questo, come dire, chiudo per dire una cosa solamente, che quando noi ragioniamo di progettare modelli di *governance*, forse anche ragionare su quale *governance* delle competenze è più adeguata rispetto a costi dei processi di sviluppo locale, può essere una buona domanda da farci. E quindi censire, come dire, le modalità con cui le competenze sono rese disponibili, come dire, censire quali sono i punti, i fuochi dei sistemi di competenze che noi possiamo attivare, ma anche, come dire, immaginare le forme più utili per gestire competenze che sono diverse, che non sono tutte uguali.



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