

Sviluppo locale e formazione

di Luca Massacesi¹

Un'esperienza in Calabria dove la formazione è andata a braccetto con la formazione e la definizione di un'identità di processo forte e chiara. L'obiettivo formativo: creare un *software* umano di intelligenza comunitaria. Risultati? il primo obiettivo operativo raggiunto al 257 per cento.

Quale contributo può dare la formazione allo sviluppo del benessere delle comunità locali?

La risposta istintiva ed immediata è: "alto". E', infatti, evidente, per chi come noi si occupa di crescita della coscienza e della conoscenza, che la caratteristica di un progetto di sviluppo locale è, al contrario degli investimenti infrastrutturali, il risultato di tanti piccoli interventi di *software* della conoscenza e delle relazioni umane.

L'esperienza di formazione, *empowerment* e comunicazione che presentiamo in questo contributo rappresenta una piccola conferma. Una esperienza concreta che, nel corso dell'ultimo anno, si è svolta in Calabria, nell'ambito del Por Fesr Calabria 2007-2013. Un esempio, alla luce dei risultati finora raggiunti, di buona pratica amministrativa.

Cantieri *hardware* o processi *software*

Per costruire un ponte, una diga, una strada "bastano" molti soldi, molto cemento, grande impiego di grandi macchinari guidati da grandi tecnologie e da competenze disciplinari tecniche e organizzative sofisticate, ma consolidate. Consistenti margini di tolleranza economica inaffiati da procedure di appalto che spesso finiscono sotto inchiesta rendono meno stringente il *software* della capacità organizzativa a favore della componente *hardware* del processo di attuazione.

Per generare uno sviluppo locale servono pochi soldi, un *tot* di creatività, molto senso civico e un sofisticato *software* di intelligenza comunitaria e capacità di coinvolgimento.

Ingredienti rari. La nostra scuola ha, infatti, metodologie pedagogiche che non solo non sviluppano un sofisticato *software* di intelligenza comunitaria, ma lo contrastano

¹ Consulente aziendale e formatore, si occupa, da oltre venti anni, di strategie di comunicazione, politiche di comportamenti e di gestione del cambiamento nelle strutture sociali. Ha lavorato come consulente per oltre 200 aziende, nazionali ed internazionali, organizzazioni di rappresentanza e amministrazioni pubbliche. Email: luca@aaland.it

basandosi su cicli didattici organizzati su spiegazione frontale, interrogazioni e giudizi di fine anno. Eccellenti esperienze pilota, purtroppo, non modificano la media nazionale di una pedagogia dell'apprendimento che colpevolizza la solidarietà del gruppo, non sviluppa la capacità di lavorare in squadra, introduce gradualmente alla sottile arte della diffidenza e dell'inganno.

Il software di intelligenza comunitaria

Cosa s'intende con *software* di intelligenza comunitaria? La capacità di mettersi al servizio degli altri, di coinvolgere la comunità in cui si opera, motivandola sugli obiettivi da raggiungere. Di lavorare per e con. Di ottimizzare le risorse con parsimonia; di sviluppare una programmazione unitaria dei processi, per eliminare le sovrapposizioni o le sfasature temporali; di sviluppare una progettazione integrata dove i singoli interventi si integrano sinergicamente, dove l'uno è collegato e dipende da o sviluppa l'altro. Senso civico e responsabilità comunitaria generano processi solidaristici per il raggiungimento di obiettivi d'interesse generale, a favore della creazione e la manutenzione collettiva di beni comuni. Il *mix* di questi ingredienti, di parsimonia, di unitarietà, di sostenibilità, di integrazione progettuale e operativa, di monitoraggio puntuale dell'attuazione, di coinvolgimento e motivazione della comunità crea crescita, capacità di renderla sostenibile e benessere per la comunità che l'ha creata.

L'idea, fortemente sponsorizzata dai progetti comunitari, di produrre qualità della vita e crescita attraverso processi e programmi di sviluppo locale, se intuitivamente e razionalmente ineccepibile, ha generato, negli ultimi venti anni, almeno in Italia, esperienze lastricate di sostanziali insuccessi.

A fronte di risorse dedicate assolutamente rilevanti, il risultato concreto e i traguardi raggiunti sono stati spesso deludenti. L'analisi di queste *defaillances* ha man mano avviato interventi di miglioramento nei processi e nelle procedure amministrative, con l'inserimento, tra l'altro, di significative risorse specifiche dedicate alla formazione e alla comunicazione.

Il Por Fesr Calabria 2007-2013 e il FormezPa

In Calabria il Por Fesr 2007-2013 destinava allo sviluppo locale 407milioni di euro da destinare tra 409 comuni. L'obiettivo strategico era di focalizzare le risorse su interventi sollecitati dalle comunità locali, ma concentrandoli in progetti integrati di sviluppo locale (chiamati Pisl, dal loro acronimo), che riunivano in partenariati di progetto diverse realtà del territorio, con la finalità di creare modifiche strutturali che comportassero un cambiamento di passo nello sviluppo complessivo della Regione. L'intervento si è avviato con una consulenza di procedura amministrativa per completare i documenti programmatori necessari per emettere il bando, un bando che risulterà essere competitivo. Per la serie: vinca il migliore.

Trenta agenti di sviluppo locale

Nell'ambito del Laboratorio Calabria Progettazione Integrata la Regione ha riunito, per le

varie fasi di redazione di una proposta di progetto di sviluppo locale, trenta giovani urbanisti, architetti, economisti, statistici, archeologi, laureati con il massimo dei voti e con alcuni anni di esperienza nello sviluppo locale.

Agenti di sviluppo locale organizzati secondo una matrice multidimensionale. Da un lato, fisicamente, su cinque Laboratori territoriali di progettazione integrata partecipata, uno per ogni provincia; dall'altro dando corpo a sette laboratori tematici.

Loro compito è stato ed è di aiutare, assistere, sostenere il Comune o l'ente capofila del Partenariato di progetto, l'accordo che riunisce più Comuni, almeno cinque.

Trenta giovani calabresi con *curriculum* qualificato e voto di laurea superiore a 105 che, però, proprio per le deficienze strutturali metodologiche del nostro sistema educativo, richiedevano un ulteriore percorso formativo specifico. Non solo per approfondire le conoscenze sulla macchina amministrativa regionale e i processi comunitari, quanto, piuttosto, per sviluppare una intelligenza comunitaria e acquisire competenze di animazione territoriale e di tecnica della comunicazione applicata a processi inclusivi (*social design*).

Il ciclo di *workshop*

Con queste finalità, tra il 21 luglio e il 15 settembre 2011, è stato attivato un ciclo di *workshop* propedeutici all'insediamento dei **Laboratori territoriali di progettazione integrata partecipata**, considerati nel documento introduttivo presentato al Dipartimento programmazione nazionale e comunitaria della Regione Calabria.

Scopo del ciclo formativo, composto di cinque moduli di due giorni, era di permettere ai trenta giovani specialisti di acquisire una base conoscitiva comune, propedeutica all'insediamento e preconditione necessaria affinché operassero in rete con indirizzi comuni, obiettivi condivisi, modalità operative omogenee.

Obiettivi formativi sono stati:

- acquisire consapevolezza del ruolo e del posizionamento dei Laboratori;
- condividere gli obiettivi e i risultati da raggiungere;
- acquisire conoscenze di base sui contenuti;
- acquisire conoscenze di base su metodi e tecniche
- e, last but not least, condividere modello organizzativo e regole di funzionamento dei Laboratori.

Destinatari del corso oltre agli agenti di sviluppo componenti dei Laboratori sono stati i coordinatori tecnici dei Laboratori, il gruppo di riferimento tecnico del Dipartimento programmazione nazionale e comunitaria, e i componenti della squadra "Piano di comunicazione dei fondi strutturali".

Contenuti del ciclo formativo previsti, e rispettati, sono stati:

- il Quadro unitario per la progettazione integrata (Qupi),

aiflearningnews@gmail.com - www.aifonline.it



- l'Avviso del bando con allegati,
- i Piani di settore (turismo, attività produttive),
- i rapporti di priorità strategiche territoriali e settoriali,
- il sistema di governance,
- l'organizzazione e il funzionamento dei Laboratori,
- gli strumenti di supporto al funzionamento dei laboratori:
 - piattaforme *wiki* dedicate
 - area *web* da aprire al pubblico
 - data base per il monitoraggio delle proposte
 - data base per la gestione delle *Faq* (*frequently asked question*)
 - e, infine tecniche di animazione territoriale e processi di comunicazione.

Le metodologie didattiche utilizzate sono state interattive (*learning by doing*) e laboratoriali. I cinque moduli erano dedicati al patto d'aula e all'inquadramento, ai dipartimenti regionali, alle province, all'organizzazione della squadra e al *team building*, alle tecniche di comunicazione.

Una forte identità Calabria Progettazione Integrata

L'avvio del ciclo di *workshop* ha coinciso con la definizione, e l'approvazione da parte della Regione, di una forte identità che avrebbe accompagnato l'attività del laboratorio di responsabilità di FormezPa: **Calabria Progettazione Integrata**.

Un logotipo che racchiudeva in sé i tre soggetti istituzionali (Unione Europea, Repubblica Italiana e Regione Calabria), i cui colori hanno determinato anche la bandiera cromatica del marchio del laboratorio (il blu dell'Europa, l'azzurro dell'Italia e l'oro della Calabria). Integrati nel marchio logo anche gli altri soggetti del progetto: il Fesr 2007-2013, l'Fse 2007-2013 e il FormezPa.

Questa scelta consentiva di rappresentare, in una metaidentità di sintesi costantemente presente, la complessa rete di alleanze che sosteneva e rendeva possibile le attività di formazione, di consulenza dei procedimenti amministrativi e di comunicazione che facevano capo al laboratorio.

Dire Calabria Progettazione Integrata voleva dire Formez, ma anche Calabria, ma anche Unione Europea...

L'identità è stata declinata negli strumenti di cancelleria, negli allestimenti dei Laboratori territoriali (fermandosi alla sola proposta progettuale), in strumenti da distribuire durante gli incontri pubblici.

Un volume delle quattro collane previste ed avviate, è stato dedicato a "Il ruolo dell'identità nello sviluppo locale" ed è consultabile *online*.

In giro per la Calabria

Contemporaneamente allo snocciolarsi dei *workshop* programmati e parte integrante del

aiflearningnews@gmail.com - www.aifonline.it



percorso formativo, gli agenti per lo sviluppo sono stati coinvolti nell'organizzazione dei primi interventi sul territorio organizzati dal Laboratorio Calabria Progettazione Integrata. Impostati su tre distinti *tour* ai quali è stata attribuita una connotazione identitaria forte, ma coordinata negli stilemi principali: il **PisITour**, **Calabria multiculturale** e **Identità&territorio**.

Una quindicina di occasioni, con oltre duemila persone tra cittadini e amministratori locali ai quali sono stati illustrati i contenuti strategici del Qupi e quelli operativi dell'Avviso Pubblico; per la presentazione dei Pisl e per presentare alle Amministrazioni Locali gli agenti di sviluppo e la loro funzione di assistenza ai partenariati di progetto.

Ombre e luci

La forte preoccupazione iniziale era che il territorio non riuscisse ad esprimere, nel poco tempo messo a disposizione, una progettualità locale sufficiente a impegnare i finanziamenti disponibili, ancor meno una progettualità di qualità. I risultati sono stati invece confortanti.

Il 12 dicembre 2011, data di scadenza della consegna dei progetti, si sono presentati 105 partenariati di progetto per 104 proposte valide con 91 Comuni capofila e 406 Comuni presenti nei partenariati.

Di queste 104 proposte 96 sono state ammesse alla valutazione (gennaio 2012). Molte di queste sono state sviluppate con il contributo e l'assistenza degli agenti di sviluppo.

Le novantasei proposte esaminate, a fronte di una dotazione finanziaria di 350 milioni (la scadenza riguardava solo cinque tipologie di Pisl) contenevano richieste di finanziamento per 902 milioni di euro, di cui 562 per opere o servizi pubblici e 340 per aiuti alle imprese.

Un rapporto 2.57.

Il 18 novembre di fronte ad un uditorio di oltre 700 persone e di quasi tutti i sindaci della Calabria è stata presentata la graduatoria dei progetti integrati di sviluppo locale e delle operazioni ammesse ai finanziamenti.

Il bilancio, come sempre, è composto di ombre e luci. La risposta del territorio e l'offerta di proposte si presenta ricca. La qualità, inevitabilmente, varia.

Il ciclo di *workshop* degli agenti di sviluppo si è concluso come nelle previsioni, ma, quando la formazione insegue (affannosamente) processi decisionali complessi, come in una struttura a doppia elica, rare volte i due processi si incontrano.

Ci siamo scontrati con la difficoltà di trasferire conoscenze e competenze quando esse non si erano ancora consolidate perché il processo decisionale era ancora in atto e, come quasi sempre accade, i decisori raramente sono in aula.

I formatori, quindi, si trovano a svolgere un difficile ruolo di mediazione, di stimolo e di freno, e le aspettative di apprendimento dei partecipanti a volte possono restare insoddisfatte o le prospettive apprese frustrate.

