

Sviluppo locale e leadership.

Una proposta metodologica

[Leadership and local development. A new methodological approach]

a cura di

Erica Rizziato

Ceris-Cnr

Via dei Taurini, 19 - 00185, Roma

Tel. (+39) 06.4993.7881; fax (+39) 06.4993.7808

e-mail: e.rizziato@ceris.cnr.it

contributi di:

Barbara Marziali

Associazione Motiva (www.motivanet.it)

Via Ivrea, 34 - 00183 Roma

Tel./fax (+39) 06.70453739

e-mail barbaramarziali@libero.it

Paola Melone

Ceris-Cnr

Via dei Taurini, 19 - 00185, Roma

Tel. (+39) 06.4993.7881; fax (+39) 06.4993.7808

e-mail p.melone@ceris.cnr.it

ABSTRACT. This paper proposes a new methodological approach for local development.

It is divided in three parts. The first part analyzes the critical points of local development in the framework of EU policies; the main critical point seems to be the lack of leadership competences to manage complex situations and the governance process. The second part underlines the main concepts and theories which are at the basis of the proposed methodology: system dynamics, constructivism, chaos theory, action research. The third one describes the methodology which is mainly focussed on: -an image of the organisation as a development community whose order and sense is given by the clients; -an image of the territory as a complex system of organisations whose interactions have to be driven by the development of the local community as a whole, avoiding internal conflicts; -a cyclic approach to create development inspired by action research principles: a group of process owners, belonging to the territory, start investigating the local social question and on this basis they create a local social network and promote experimental processes. The cyclic approach is based on a rhythm between action and reflection involving the local community. After the experimental phase it will be possible to extend the change process in a wider perspective. During the first cycle the process owners will acquire a new professionalism which could be a base for a new local leadership and a real governance.

KEYWORDS: Local development, organisation development, leadership, adult learning, action research

JEL CLASSIFICATION: J5, J24, L20, L21, L22, L26, R5, Z1

Erica Rizziato ha coordinato e curato l'intero working paper, Paola Melone ha contribuito per la Prima Parte, Erica Rizziato per la Seconda (par.1, 2), Erica Rizziato e Barbara Marziali hanno contribuito per la Seconda parte (par. 3) e la Terza Parte.

WORKING PAPER CERIS-CNR

Anno 9, N° 8 – 2007

Autorizzazione del Tribunale di Torino

N. 2681 del 28 marzo 1977

Direttore Responsabile

Secondo Rolfo

Direzione e Redazione

Ceris-Cnr

Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.911

Fax +39 011 6824.966

segreteria@ceris.cnr.it

<http://www.ceris.cnr.it>

Sede di Roma

Via dei Taurini, 19

00185 Roma, Italy

Tel. 06 49937810

Fax 06 49937884

Sede di Milano

Via Bassini, 15

20121 Milano, Italy

tel. 02 23699501

Fax 02 23699530

Segreteria di redazione

Maria Zittino e Silvana Zelli

m.zittino@ceris.cnr.it

Distribuzione

Spedizione gratuita

Fotocomposizione e impaginazione

In proprio

Stampa

In proprio

Il rapporto è terminato nell'ottobre 2006

Copyright © 2007 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.

Tutti i diritti riservati. Parti di questo articolo possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

INDICE

INTRODUZIONE.....	7
-------------------	---

PARTE I

CONSIDERAZIONI SUL PANORAMA EUROPEO ED ITALIANO IN TEMA DI SVILUPPO
LOCALE

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO.....	8
2. I PROGRAMMI PER LO SVILUPPO LOCALE.....	10
3. LA COSTITUZIONE DELLA <i>GOVERNANCE</i> TERRITORIALE NEI PROCESSI DI SVILUPPO LOCALE.....	13
4. SINTESI SULLE PRINCIPALI CRITICITÀ: LA LEADERSHIP LOCALE.....	16

PARTE II

CONCETTI E TEORIE DI RIFERIMENTO

1. IL TERRITORIO COME UN SISTEMA DINAMICO COMPLESSO	17
2. PRINCIPALI STRUMENTI DI INDAGINE	19
3. ORGANIZZAZIONI E TERRITORIO: RELAZIONI SOCIO-ECONOMICHE.....	20

PARTE III

UNA PROPOSTA METODOLOGICA

1. LE FASI DI VITA DI UN'ORGANIZZAZIONE	24
2. LO SVILUPPO LOCALE INTEGRATO PER PROCESSI E LA LEADERSHIP	27
3. IL PROCESSO DI SVILUPPO CICLICO IN 2 MACRO FASI	30
3.1 <i>La macro fase esplorativa</i>	32
3.1.1 La fase di orientamento e coinvolgimento.....	32
3.1.2 La fase di investigazione e sperimentazione	34
3.2 <i>La macrofase di rinnovamento</i>	37
3.2.1 La fase di identificazione progettuale e ridisegno dei processi	37
3.2.2 La fase di sostegno al cambiamento ed integrazione	38
3.3 <i>L'apprendimento per i proprietari di processo verso la professionalità di operatori per lo sviluppo e la leadership locale</i>	39
CONCLUSIONI.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
WORKING PAPER SERIES (2006-1993)	I-VI

INTRODUZIONE

Questo paper ha lo scopo di proporre una metodologia di intervento sullo sviluppo locale, che è stata in parte sperimentata, ma si propone come ulteriore campo di sperimentazione per chi lavora nel settore.

Per l'elaborazione della metodologia proposta si è partiti da una valutazione delle criticità oggi presenti in tema di strumenti di intervento, dei quali si offre un quadro di riferimento a livello europeo, in relazione ai principali temi al centro dell'attuale dibattito sullo sviluppo locale.

Tale dibattito, composito ed in continua evoluzione, si focalizza su strategie di intervento mirate al decentramento amministrativo ed alla costituzione della *governance* territoriale, come espresso dal Consiglio Europeo di Lisbona del 2005 per rilanciare la strategia di Lisbona, richiamando le autorità regionali e locali, le parti sociali, la società civile a partecipare alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo.

Il nuovo modello di *governance* fa leva sulle istituzioni intermedie, chiamate a coordinare tutti i soggetti pubblici e privati. La Commissione Europea (2001) afferma l'impossibilità di garantire l'efficacia delle politiche dell'Unione, senza un maggior coinvolgimento di tutti i soggetti territoriali nella loro elaborazione, applicazione e attuazione, superando il modello lineare, secondo il quale le politiche sono adottate ed imposte dall'alto, per attuare un circolo virtuoso, basato sul *feedback*, sulle reti e su una partecipazione a tutti i livelli, dalla definizione delle politiche fino alla loro attuazione. In tal senso importante è la formula del partenariato, ampiamente utilizzata nei programmi integrati, in particolare nei Patti Territoriali.

Molte sono le questioni aperte e le criticità presenti nel percorso proposto dall'Unione Europea, specie in Italia, tra cui, prevalentemente, emerge il processo di realizzazione della *governance* e le modalità di dialogo tra gli attori locali, al fine di evitare conflittualità e promuovere iniziative che portino al beneficio comune, cosa che richiede alte professionalità con competenze complesse, spesso assenti nei territori. Di fatto il processo di creazione della *governance* propone un'attenzione particolare al concetto di

leadership territoriale, basata su capacità di creare rete sociale, come verrà evidenziato nella proposta metodologica.

Il presente lavoro propone delle riflessioni sulle esigenze di sviluppo delle singole organizzazioni e successivamente sulle dinamiche tra le stesse a livello locale, inquadrando anche dal punto di vista degli attuali processi di globalizzazione. Le prospettive di cambiamento evidenziate trovano una base teorica nella teoria dei sistemi dinamici, supportata dalle teorie dell'apprendimento organizzativo ed un adeguato strumento di indagine nella ricerca-azione.

È indubbio che la globalizzazione abbia portato elementi di stimolo per lo sviluppo locale; è altrettanto indubbio che tali elementi rischiano di snaturare l'identità locale, in relazione a processi economici vantaggiosi, ma spesso omologanti ed anonimi. Pertanto, è fondamentale che i sistemi territoriali riescano a trasformare il valore culturale della loro identità anche in un valore di tipo socio-economico.

La sfida oggi, a cui la proposta metodologica di seguito riportata vuole cercare di rispondere, è quella di favorire tale trasformazione e permettere alle comunità locali di essere, al contempo, un sistema chiuso e aperto. Un sistema chiuso perché in grado di riappropriarsi della propria identità e capace di ricreare reti fiduciarie localizzate; un sistema aperto, in quanto il processo di riappropriazione deve avvenire in una prospettiva orientata al futuro, con la consapevolezza e la conoscenza delle sfide globali e, soprattutto, sulla base di reali processi di interazione produttiva.

Per promuovere un percorso di sviluppo dei territori efficace e sistematico, ossia per creare comunità di sviluppo, sarà necessario definire modalità per ottenere un continuo fluire di input legati alle esigenze della comunità locale. In questo contesto locale si colloca la *leadership* territoriale, legata al processo di creazione della *governance*, che facilita il cambiamento, assumendo compiti molteplici: cogliere gli input proveniente dalla comunità locale, ispirare chi ha il governo del territorio e, contemporaneamente, recepire da questo le norme ed i valori atti ad avviare processi di collaborazione tali da portare a risultati concreti e soddisfacenti, come frutto di progetti sostenibili. In parallelo, si deve promuovere, da una parte, l'orientamento al

cliente per lo sviluppo delle singole organizzazioni che operano in un dato territorio, dall'altra, incoraggiare lo sviluppo *tra* le organizzazioni, quali comunità lavorative che si adoperano per un fine condiviso. Trovare tale nesso rappresenta una delle sfide più importanti per lo sviluppo nei territori.

Come sostiene Putnam (1993) si tratta del valore intangibile che si trova "nelle" relazioni sociali, il "capitale sociale", che si concretizza in processi che producono effetti tangibili su un piano socio-economico. È evidente che la complessità di questo percorso non permette pianificazioni a tavolino, ma richiede un ampio coinvolgimento di tutti soggetti.

In termini operativi, la visione dello sviluppo territoriale proposta verrà presentata attraverso un approccio ciclico articolato in due macrofasi.

Nella prima macrofase si esplora la domanda del territorio in modo interattivo, individuando le risorse effettive che offrono disponibilità e coinvolgimento, fino ad arrivare a sperimentare ipotesi di sviluppo.

La seconda macrofase, invece, prevede di mettere a regime i cambiamenti sperimentati e socialmente accettati dalla comunità locale, anche in termini di sostenibilità degli stessi.

In entrambe le macrofasi, essenziali sono le figure dei "proprietari di processo", ossia responsabili diretti di specifici processi di sviluppo, che, come previsto dalla metodologia, faranno un percorso di apprendimento basato sull'esperienza. Al termine di tale percorso, i "proprietari di processo" diventano una risorsa che appartiene al territorio, intesa come capitale umano dotato di competenze complesse. È previsto l'affiancamento di facilitatori esterni solo durante il primo ciclo, in quanto il secondo ciclo potrà essere gestito direttamente dai "proprietari di processi", ormai diventati patrimonio del territorio. Il percorso di apprendimento proposto è di tipo esperienziale e si collega alle teorie dell'apprendimento adulto e, in particolare, al costruttivismo sociale in relazione alle teorie della complessità. Si ritiene che la creazione di tali competenze complesse sia la base per la costituzione della *leadership* territoriale in relazione alla quale è possibile definire una *governance* moderna e consapevole delle reali potenzialità locali ed in grado di valorizzarle, così come auspicato dall'Unione Europea.

PARTE I

CONSIDERAZIONI SUL PANORAMA EUROPEO ED ITALIANO IN TEMA DI SVILUPPO LOCALE

1. IL QUADRO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi anni lo sviluppo locale mostra una grande vivacità in ambito internazionale. Si tratta di un fenomeno complesso, che rientra nella dimensione più ampia dello sviluppo territoriale e che si basa sulla responsabilizzazione di istituzioni, imprenditori, forze sociali ed altri soggetti che cooperano insieme per promuovere iniziative mirate alla valorizzazione delle risorse endogene, secondo la logica della sostenibilità.

A questo proposito, si cita AGENDA 21, documento sottoscritto nel 1992 a Rio de Janeiro dai paesi che hanno partecipato alla Conferenza ONU su Ambiente e Sviluppo.

Il documento riguarda le politiche da seguire nel XXI secolo per promuovere uno sviluppo sostenibile ed invita le autorità locali di tutto il mondo a formulare una propria Agenda poiché "Ogni autorità locale, dovrebbe dialogare con i cittadini, le organizzazioni locali e le imprese private ed adottare una propria Agenda 21 locale. Attraverso la consultazione e la costruzione del consenso, le autorità locali dovrebbero apprendere ed acquisire dalla comunità locale e dal settore industriale, le informazioni necessarie per formulare le migliori strategie."¹

Numerosi atti internazionali ribadiscono la necessità di coinvolgere gli Enti locali nella programmazione ed attuazione delle politiche di sviluppo:

- nel Rapporto dell'Assemblea Generale dell'Onu, sulla situazione sociale del mondo nell'anno 2005, si afferma che se lo sviluppo viene affidato agli Enti locali è più efficace, in quanto c'è il riscontro diretto della comunità locale²;
- l'Onu, ancora una volta, nella relazione del 2005 sui Progetti Obiettivo del Millennio per lo sviluppo, sottolinea la necessità della partecipazione degli Enti locali, affinché venga attuata una *good governance* che favorisca l'implementazione di politiche di sviluppo³.

¹ Agenda 21, cap. 28, 1992.

² Si veda www.undp.org

³ www.unmillenniumproject.org/reports/

- il Consiglio Europeo di Bruxelles nel 2005 dichiara l'urgenza di rilanciare la Strategia di Lisbona attraverso il coinvolgimento sinergico dell'intera comunità, affermando che “A fianco dei governi tutti gli altri attori interessati – parlamenti, autorità regionali e locali, parti sociali, società civile – devono far proprio la strategia e partecipare alla realizzazione degli obiettivi”⁴.

È possibile allora individuare i principi che caratterizzano lo sviluppo locale, collocandolo all'interno di una cornice di rinnovamento ampia, che vede nella logica del decentramento amministrativo e nella capacità di dialogo sociale il punto centrale del discorso.

Il decentramento, riducendo l'anonimato degli Enti locali, promuove processi di responsabilizzazione attraverso forme di sviluppo dal basso (*bottom up*), che consentono di stabilire relazioni molteplici tra i diversi livelli di governo. Per assolvere al suo significato strategico, tale processo di decentramento del governo del territorio va però sostenuto attraverso la creazione di forme di interazione e di dialogo sociale, cercando di realizzare modelli di *governance* efficienti. Come vedremo nel corso del presente lavoro, il concetto di *governance* rappresenta un fattore cruciale per le politiche di sviluppo locale: mira a costituire reti di attori attraverso il coordinamento di tutte le risorse appartenenti sia alla sfera socio-istituzionale che a quella economico-imprenditoriale. Da un punto di vista istituzionale, i casi di studio presenti in letteratura rilevano la necessità avvertita da parte delle amministrazioni locali di lavorare in maniera collettiva ed intercomunale, affinché si consegua una maggiore efficienza delle politiche pubbliche e dei servizi offerti alla cittadinanza.

Quando si dice di voler “sviluppare” un territorio, si intende la volontà di miglioramento di una realtà organizzata, intesa in relazione alla qualità della vita degli individui che ne fanno parte. L'incidenza dei mutamenti e delle dinamiche globali sui territori locali comporta un'attenzione maggiore per gli equilibri sociali. In questa direzione, il Consiglio Europeo di Lisbona del 2000⁵ ha posto l'accento sulla necessi-

tà di far procedere di pari passo competitività/crescita economica e coesione sociale. Già da parecchio tempo, il concetto di sviluppo legato esclusivamente a quello di crescita economica (quantificazione del benessere con il reddito pro capite) è stato sostituito dal concetto di qualità della vita e, gli indicatori scelti per misurare lo sviluppo di un territorio includono variabili diverse, come ad esempio l'indice di sviluppo umano⁶ che riporta ad una visione di sviluppo sostenibile.

Perché cambiamento significhi sviluppo per un'area è necessario uno sguardo olistico ed un'azione sinergica tra i diversi soggetti locali che si adoperano per raggiungere un fine condiviso. Questi andranno coinvolti nelle politiche di cambiamento, al fine di orientare le scelte sulla base di una partecipazione attiva e di un interesse reale che non sia predefinito a tavolino.

Le comunità locali dunque irrompono in misura sempre maggiore nel quadro politico ed economico europeo: chiamate ad amministrare il loro territorio, nei termini di veri e propri agenti di promozione⁷, svolgono una funzione, che va oltre lo sviluppo economico.

A tale proposito, uno strumento diffuso è quello del partenariato che può essere definito come un processo di confronto fra soggetti diversi, che sono coinvolti in un medesimo settore di interesse. Essi concertano la realizzazione degli interventi volti allo sviluppo economico ed all'integrazione sociale. L'insieme di soggetti pubblici e privati che costituiscono il partenaria-

[a/allegati/lisbona2000.pdf](#)

⁶ Lo Sviluppo Umano è definito come “*a process of enlarging people's choices*” http://hdr.undp.org/reports/global/1990/en/pdf/hdr_1990_ch1.pdf

⁷ Si ricorda la modifica del Titolo V dell'art. 119 della Costituzione Italiana del 2001, che afferma come lo Stato “per promuovere lo sviluppo economico” nonché “la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli equilibri economici e sociali, per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona” può destinare “risorse aggiuntive” o effettuare “interventi speciali in favore di determinati Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni”. In definitiva, l'ente locale, così come viene delineato all'interno della nostra Costituzione, è un soggetto autonomo, che cura lo sviluppo della collettività di riferimento. Il Titolo V della parte seconda della Costituzione italiana, infatti, stabilisce una nuova ripartizione di competenze tra lo Stato, le Regioni e gli Enti locali. A questi, in modo particolare, sarebbero riconosciute nuove competenze, essendo coinvolti nella vita politica nazionale ed europea.

⁴ http://www.pubblica.istruzione.it/buongiorno_europa/allegati/bruxelles2004.pdf

⁵ http://www.pubblica.istruzione.it/buongiorno_europa/

to, nell'ambito dei rispettivi ruoli e competenze, pianificano e realizzano la programmazione delle azioni per migliorare un dato territorio.

Il partenariato, valutato come un requisito essenziale per costruire una buona *governance* territoriale, consente il rafforzamento delle politiche di coesione sociale e dei rapporti tra Stato, Regioni ed Enti locali. Il partenariato, inoltre, promuove la partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati per realizzare le politiche di sviluppo: ci si aspetta, che esso possa diventare un modo per scambiare e condividere metodologie e *best practices*, rafforzando il dialogo tra tutti gli attori locali coinvolti a vario titolo nelle azioni di sviluppo.

2. I PROGRAMMI PER LO SVILUPPO LOCALE

Prima di individuare alcuni specifici programmi finalizzati allo sviluppo locale integrato e sostenibile⁸, è opportuno riepilogare, in maniera sintetica, le modalità principali di sostegno e di promozione attuate.

Molto rilevante appare il ruolo svolto dall'Unione Europea che, durante il periodo 2000-2006, ha sostenuto lo sviluppo economico e sociale delle sue Regioni attraverso diverse fonti di finanziamento. In quest'ottica, risulta centrale la presenza dei Fondi Strutturali⁹, strumenti tesi a ridurre il divario tra gli Stati in ritardo di sviluppo e quelli più avanzati. Essi rappresentano una delle principali fonti di finanziamento a livello europeo in ambito di sviluppo locale. I Fondi Strutturali per il 2000-2006 sono stati:

1. Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FSE)
2. Fondo Sociale Europeo (FSE)
3. Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e Garanzia (FEAOG)
4. Strumento finanziario di orientamento per la pesca (SFOP)

Mentre il FESR e il FEOGA si è concentrato

⁸ Si tratta di specifici programmi che si basano sulla convergenza di soggetti appartenenti a settori diversi i quali cooperano per la valorizzazione e la mobilitazione delle risorse endogene.

⁹ Si citano gli altri strumenti finanziari quali, la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e il Fondo di Coesione.

prioritariamente verso obiettivi più strettamente legati al territorio, il FSE, invece, è stato attuato in modo trasversale, poiché ha finanziato lo sviluppo in materia di istruzione, formazione ed occupazione.

Lo scopo principale dei Fondi è stato quello di concretizzare le strategie comunitarie di sostegno destinate alle Regioni in ritardo di sviluppo. A tale proposito, la procedura del cofinanziamento ha previsto nei progetti di investimento, oltre al contributo comunitario, anche il finanziamento effettuato dagli Stati membri, dalle Regioni, da altri Enti pubblici e, in alcuni casi, anche da soggetti privati.

Una modalità di accesso ai Fondi Strutturali per il periodo 2000-2006 è stato il QCS (Quadro Comunitario di Sostegno), documento approvato dalla Commissione Europea il 1° Agosto 2000 d'intesa con lo Stato membro interessato. Tale documento ha rappresentato lo strumento di programmazione generale degli interventi di sviluppo cofinanziati dai Fondi Strutturali nelle Regioni in ritardo di sviluppo. Esso ha delineato la strategia, le priorità di azione ed i relativi obiettivi generali e specifici dei Fondi Strutturali in un determinato Stato membro o in una sua Regione.

Per quanto riguarda l'Italia, il QCS riferito al periodo 2000-2006 contiene la fotografia analitica di partenza riguardo la situazione socio-economica del Mezzogiorno: le priorità d'azione per lo sviluppo regionale, gli obiettivi specifici, le linee di intervento per l'attuazione degli stessi, il piano finanziario e la ripartizione delle risorse per la programmazione 2000-2006.

Tale QCS è stato attuato attraverso 14 Programmi Operativi, divisi in 7 PON (Programma Operativo Nazionale) e 7 POR (Programma Operativo Regionale). Mentre il primo si è concentrato verso ambiti di programmazione nazionale, il POR, invece, è stato elaborato nell'ambito delle Regioni Obiettivo 1 (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia, Sardegna e Sicilia, ad eccezione del Molise in sostegno transitorio) e ha compreso le aree di intervento specifiche, articolate in assi, ossia in priorità strategiche. L'identificazione degli assi si è basata, sia sulla logica dell'integrazione tra i diversi settori, che sull'individuazione di specifici settori da sviluppare nelle aree a mancato sviluppo socio-economico.

In Italia, un'altra modalità che ha regolato l'utilizzo dei Fondi Strutturali nelle aree Obiettivo 1 per il periodo 2000-2006 è stato il Programma per lo Sviluppo del Mezzogiorno (PSM), documento elaborato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in collaborazione con le Regioni, le Amministrazioni nazionali, gli Enti locali e le Parti economiche e sociali e presentato all'Unione Europea. Il PSM contiene il quadro della situazione delle aree italiane oggetto di intervento nell'ambito dell'Obiettivo 1: le strategie da perseguire, l'uso previsto della partecipazione finanziaria dei Fondi Strutturali, le risorse finanziarie globali e le modalità di coinvolgimento del partenariato nella costruzione del Programma.

Per quanto riguarda i programmi promossi in ambito di sviluppo locale integrato e sostenibile si cita il LEADER, programma di iniziativa comunitaria, ideato come esperienza pilota per favorire lo sviluppo rurale in Europa. Tale iniziativa, elaborata già nella seconda fase di programmazione dei Fondi Strutturali (1991 – 1994, Comunicazione CEE 94/c/180/12 del 1/7 1994) è stata implementata dalla Commissione Europea nel 2000 con il cosiddetto Leader + e II, *Liaisons Entre Actions de développement de l'économie rurale*¹⁰. In particolare, il LEADER II rappresenta il centro decisionale che gestisce le relazioni tra i diversi GAL (Gruppi di Azione Locale) tramite un sistema di rete di tipo internet/intranet. L'obiettivo dell'iniziativa è la promozione di proposte ed azioni innovative provenienti dalla rappresentanza delle comunità rurali e delle Regioni degli obiettivi 1 e 5 dell'UE, finalizzate allo sviluppo locale. Di fondamentale importanza, infatti, è il carattere innovativo e sperimentale di questo approccio che incide sulla sfera istituzionale ed amministrativa, mettendo alla prova le capacità governative e la partecipazione delle amministrazioni e dei soggetti locali (Colaizzo, Deidda, 2003). A tale proposito, si sottolinea la funzione svolta dal GAL che, come stabilito dalla Commissione Europea, rappresenta uno strumento ideato per incoraggiare la *partnership* a livello locale, in modo da creare condizioni di contesto positivo al sostentamento dell'economia rurale ed alla crescita dell'occupazione in tale settore.

¹⁰ Per approfondimenti si rimanda al sito: www.aeidl.be.

Sebbene il ricorso a società miste, come il GAL, offra numerose opportunità in termini di interazione con il territorio, tuttavia denota alcuni punti nodali. Forte (2003) afferma che il GAL è un ottimo referente per la pianificazione e la gestione di una serie di attività legate al programma di sviluppo, quali l'animazione territoriale, la promozione delle iniziative locali, la gestione dei contatti con l'imprenditoria locale e con gli istituti bancari, ma risulta debole sotto il profilo amministrativo, dal momento che né può fare gare né può occuparsi degli appalti.

In linea generale, le caratteristiche del "metodo LEADER" possono essere sintetizzate nei punti seguenti:

1. il contatto diretto ed il coinvolgimento degli operatori locali, non solo nella fase di realizzazione degli interventi, ma anche nelle fasi di pianificazione delle attività;
2. la possibilità di instaurare l'approccio integrato, ossia i collegamenti tra le diverse attività e settori economici, tra le diverse tipologie di intervento (combinazione di interventi materiali ed immateriali) e tra le diverse esperienze territoriali, attraverso l'azione delle reti nazionali ed europee e grazie al sostegno di progetti di cooperazione transnazionale;
3. la possibilità di costituire una struttura locale, quale il GAL cui viene affidata la responsabilità del Piano di Azione, svolgendo anche funzioni di animazione territoriale e di promozione allo sviluppo.

Una metodologia importante in ambito di programmazione degli interventi per lo sviluppo locale integrato è quella negoziata, che mira a coordinare le azioni svolte da diversi soggetti sia pubblici che privati riuniti in partenariato. La Programmazione negoziata, formulata con la legge 662 /1996, art. 203, legge finanziaria per l'anno 1997 dispone di alcuni strumenti di attuazione tra cui il Patto Territoriale¹¹ che vale la pena esaminare, in quanto rappresenta l'espressione principale del partenariato sociale ed istituzionale. Regolamentato dalla delibera Cipe 8 Maggio 1997, il Patto Territoriale viene introdotto dalla l. 662/96 e art. 2, comma 203,

¹¹ Gli altri strumenti di attuazione sono: Intesa Istituzionale di Programma (IIP), Accordo di Programma Quadro (APQ), Contratto di Programma, Contratto d'Area.

lett. D, che lo definisce come “l’accordo, promosso da enti locali, parti sociali, o da altri soggetti pubblici e privati (...) relativo all’attuazione di un programma di interventi caratterizzati da specifici obiettivi di promozione dello sviluppo locale”. Il Patto non riguarda solo le aree depresse ma tutti i territori che manifestano un interesse per rafforzare l’economia locale, attraverso precise iniziative. In primo luogo, il Patto considera il *locale* come un’unità collettiva composta da soggetti collocati in una determinata area geografica, i quali condividono obiettivi e valori comuni per promuovere lo sviluppo del territorio di appartenenza¹². In secondo luogo, il Patto si basa sul fatto che per produrre sviluppo nella dimensione locale occorre coinvolgere dal basso tutti gli attori del territorio attraverso iniziative di progettazione condivisa in grado di generare maggiore coesione sociale.

Dunque, il Patto non è concepito solo come uno strumento finanziario, ma, un’altra importante finalità che esso persegue è quella di creare una nuova cultura locale, costruita sulla base di valori ed obiettivi comuni.

Il Patto rappresenta un vero e proprio modello di cooperazione tra i diversi soggetti, quali le istituzioni, le imprese, le università, i centri di ricerca che collaborano per favorire lo sviluppo economico del territorio, migliorando la qualità di vita degli abitanti.

In teoria, attraverso i patti, le relazioni si consolidano, favorendo il miglioramento della cultura organizzativa degli Enti locali. Come sostiene Trigilia (2005) i patti stimolano la partecipazione e l’interesse dei soggetti locali attraverso incentivi finanziari in modo da creare delle reti tra attori, basate sull’integrazione delle competenze e dei ruoli. Il fine ultimo è la creazione di beni collettivi *ad hoc*, ovvero creati sulle specifiche esigenze dei soggetti locali.

Infine, un altro programma importante in ambito di sviluppo locale integrato è il Progetto Integrato Territoriale (PIT), inserito all’interno del POR e dei CdP (Complementi di Program-

mazione). Si tratta di un documento programmatico articolato, essendo costituito da specifici interventi nell’ambito dei POR. Esso richiede la gestione integrata delle attività per innovare i processi di sviluppo e stimolare la creatività rispetto ai contenuti degli interventi previsti.

Il PIT è considerato come un insieme integrato di iniziative incentrate sulla dimensione territoriale e che, grazie ad una combinazione di strumenti di intervento, collegati a determinate misure, promuove lo sviluppo locale.

La letteratura mette in rilievo alcune carenze legate alla qualità del progetto PIT (Colaizzo, Deidda, 2003), che possono essere sintetizzate nel modo seguente:

- il carattere astratto e generico della *idea-forza* che omologa le identità territoriali e non consente di individuare risorse locali specifiche;
- la produzione di immagini territoriali dicotomiche, designanti configurazioni socio-culturali ed ambientali generiche, applicabili in tutti i territori.

Nonostante le preferenze per questo o quel tipo di bene (paesaggistico, archeologico, architettonico, artistico, etnoantropologico) si rivela il ricorso a concettualizzazioni rigide rispetto alla realtà complessa di un luogo, che dividono il territorio in porzioni spaziali frammentarie e scollegate spesso le une dalle altre. Esempi di dicotomizzazione sono: mare/monti, città/campagna (Colaizzo, Deidda, 2003).

Invece, per immagine del territorio si deve intendere un insieme costituito da metafore, simboli, raffigurazioni, modelli, visioni e scenari futuri che ci informa sul contesto di riferimento. È possibile considerare l’immagine del territorio come uno strumento di analisi privilegiato in ambito della programmazione di politiche territoriali in quanto rappresenta il materiale progettuale, che riflette le espressioni delle regole e dei modelli d’interazione tra gli attori locali (Gabelini, 1996). Ogni comunità locale può essere dunque considerata da un punto di vista organizzativo (Meister, 1971) ossia come un’unità composta da fattori diversi che rendono l’immagine di un territorio socialmente condivisa tra gli appartenenti - *insider* - e facilmente riconoscibile dai soggetti esterni - *outsider*.

Attualmente, gli interrogativi riguardo i pro-

¹² A questo proposito, una definizione generale, che fa riferimento al concetto di appartenenza territoriale, è: “Un territorio è un’area definita o delimitata che include porzioni di terreno o di acque, considerata di solito un possedimento di un animale, di una persona, di un’organizzazione o di un’istituzione”. Fonte *Wikipedia, l’enciclopedia libera* <http://it.wikipedia.org/wiki/Territorio>

grammi finalizzati allo sviluppo locale in Italia sono ancora molti. Tra questi ci si chiede in che modo dirimere i conflitti che nascono all'interno dei progetti di sviluppo e quali siano i criteri di scelta per attuare progetti di sviluppo locale quindi assegnare le risorse finanziarie necessarie. Dallo studio della letteratura¹³ si rileva che la conflittualità tra gli attori socio-economici è dovuta spesso al fatto che la partecipazione nella fase di pianificazione e di realizzazione delle iniziative di sviluppo è dettata, in modo troppo sbilanciato, da interessi economici, rendendo difficile la costruzione di un processo di sviluppo locale comune. A questo proposito, sono stati prodotti inutili "parlamentini" che, non avendo le capacità di rispondere completamente ai compiti richiesti dal progetto, hanno reso difficile l'andamento dell'intervento (Cersosimo, Perri, 2002).

Tenuto conto di queste criticità si dovrà porre il problema in una prospettiva diversa, che consideri non solo le teorie o le concettualizzazioni, ma anche i metodi d'azione, ossia l'azione sperimentata. In quest'ottica, ci si interrogherà sulle condizioni che dovrebbero sussistere per avviare un processo di sviluppo locale sostenibile per una determinata area. Ci si preoccuperà di conoscere quali siano gli attori rilevanti, quali i fattori che ispirano la scelta, quali le motivazioni che inducono ad agire e quali i valori che si condividono.

Proprio a causa di questi interrogativi, i progetti di sviluppo locale occupano una parte rilevante per l'affermazione di un'identità territoriale. Si tratta di processi complessi che possono ingenerare meccanismi di inclusione/esclusione socio-economica e favorire o meno l'innovazione, l'allocatione di risorse pubbliche, l'acquisizione di beni comuni, il cambiamento di modelli istituzionali stabiliti e la trasformazione dello *status quo*.

3. LA COSTITUZIONE DELLA GOVERNANCE TERRITORIALE NEI PROCESSI DI SVILUPPO LOCALE

La necessità di realizzare processi di sviluppo locale integrato e sostenibile conduce alla identificazione di un nuovo modello di *governance*,

¹³ Si veda la letteratura prodotta dal Foromez, in particolare i Quaderni del Foromez.

che fa leva sulle istituzioni intermedie, chiamate a coordinare tutti i soggetti pubblici e privati. Le istituzioni intermedie, dette anche di mesolivello, si collocano tra il micro e il macrolivello, cioè tra le relazioni che si costituiscono all'interno di piccoli gruppi - come la famiglia, le PMI e la comunità locale - e tra le relazioni che, invece, caratterizzano grandi gruppi - produttivi, istituzionali ed economici - sulla base di norme prescritte ed universalmente riconosciute (Lanzalaco, 1999).

In questa direzione, il Libro Bianco sulla *Governance* della Commissione Europea (2001) afferma che "non è più possibile garantire l'efficacia delle politiche dell'Unione senza un maggior coinvolgimento di tutti nella loro elaborazione, applicazione e attuazione (...) Ciò significa che il modello lineare, secondo il quale le politiche sono adottate ed imposte dall'alto, deve essere sostituito con un circolo virtuoso, basato sul *feedback*, sulle reti e su una partecipazione a tutti i livelli, dalla definizione delle politiche fino alla loro attuazione"¹⁴.

In tale scenario si avvia un percorso di mobilitazione e di coinvolgimento delle imprese e delle altre istituzioni locali, secondo un approccio di tipo *bottom up* per evitare interventi astratti ed applicati in contesti anonimi.

È chiaro che "diventa centrale il rapporto che si stabilisce con gli Enti Locali con i quali si avvia un nuovo sistema di relazioni, improntato alla negoziazione ed alla cooperazione (...)"¹⁵. Tale sistema di relazioni può assumere forme diverse, che variano in base al tipo di organizzazione sociale ed al livello di sviluppo del territorio. "Nei contesti più avanzati si stanno prefigurando vere e proprie forme di autogoverno dei sistemi territoriali, in altri si sta delineando una parziale dislocazione dei ruoli e funzioni di governo, in altri ancora il coinvolgimento del livello locale appare ancorato alla sola acquisizione del consenso"¹⁶.

La guida ed il coordinamento diventano allora elementi determinanti per garantire "la messa insieme di scelte individuali e *feedback* sistemi-

¹⁴ Commissione Europea, libro bianco sulla *governance*, 2001 Bruxelles, cit. p.11.

¹⁵ Colaizzo R., Deidda D., "La progettazione integrata tra innovazione e continuità", in Colaizzo R., Deidda D. (a cura di), *Progetti e immagini del territorio, L'esperienza dei PIT nelle Regioni del Mezzogiorno*, Donzelli, Roma, cit. p. 20.

¹⁶ *Ivi*.

co, alimentando l'imprenditorialità collettiva degli attori locali, mobilitando l'intelligenza localmente disponibile, svelando e valorizzando risorse nascoste, scambiando mappe cognitive ed intrecciando strategie d'azione"¹⁷.

A questo proposito, un tipico modello di *governance* è rappresentato dall'Agenzia di sviluppo locale. Si tratta di una struttura preposta alla promozione dello sviluppo locale attraverso molteplici interventi: l'animazione territoriale, l'erogazione di servizi, il marketing territoriale, il networking ecc...Gli interventi sono volti a favorire lo sviluppo in diversi campi: la crescita imprenditoriale, l'occupazione e la valorizzazione delle risorse ambientali e culturali di un dato territorio. Alcuni esempi di forme che possono prendere le Agenzie di sviluppo sono:

- le Società di gestione dei Patti Territoriali;
- i Gruppi di Azione Locale (GAL) dei programmi LEADER;
- i Consorzi intercomunali per lo sviluppo integrato e la riqualificazione urbana ed ambientale;
- i Consorzi misti pubblico-privato;
- le associazioni e le organizzazioni senza fine di lucro, attive nella valorizzazione dei beni artistici, culturali ed ambientali.

In altri termini, le Agenzie di sviluppo locale sono concepite per "individuare i fabbisogni esistenti nella comunità locale, (da parte delle imprese, delle famiglie e dell'operatore pubblico), per censire le risorse disponibili sul territorio, per mobilitare gli attori locali nell'acquisizione della consapevolezza sui problemi e sugli obiettivi prioritari sui quali concentrare l'attenzione del progetto di sviluppo, per mobilitare risorse per organizzare risposte coerenti ai problemi identificati"¹⁸.

In Europa, le Agenzie di sviluppo sono numerose, tra queste si cita la WDA (Welsh Development Agency) che rappresenta un caso di successo soprattutto in termini di localizzazione delle risorse produttive. Essa nasce in Gran Bretagna allo scopo di intermediare i rapporti tra economia e comunità locale, occupandosi, in particolare, di gestire tutti gli aspetti relativi all'insediamento di imprese straniere nel Galles.

¹⁷ *Ibidem*, cit. 21.

¹⁸ Garofoli G. (2004), "Sviluppo locale e Governance", in Deidda D. (a cura di) *Governance e sviluppo territoriale*, Formez, 11, Roma, cit. p. 109.

In Italia, invece, la nascita delle Agenzie di sviluppo è legata alle diverse iniziative realizzate a metà degli anni 80 nate per supportare le azioni di sviluppo locale. Tali iniziative hanno anche determinato la costituzione delle Agenzie nei termini di istituzioni intermedie specifiche che, gradualmente, hanno assunto funzioni diverse rispetto ad altre istituzioni già esistenti, quali i Centri di Servizio o quelli per il trasferimento tecnologico.

Tuttavia, come mostra la letteratura di riferimento, l'efficienza di queste Agenzie è un dato acquisito solo di recente, dovuto in larga parte alle esperienze realizzate attraverso il LEADER II ed i Patti Territoriali, che hanno prodotto la creazione di svariate Agenzie, alcune delle quali rappresentano casi rilevanti in tema di sviluppo locale e *governance* del territorio¹⁹.

In breve, possiamo affermare che la *mission* dell'Agenzia è molteplice poiché assume funzioni diverse nell'ambito delle attività di supporto allo sviluppo dell'imprenditorialità ed alla diffusione della cultura produttiva locale. Come sostiene Garofoli (2004) l'Agenzia svolge "prevalentemente una funzione di raccordo e di costruzione di una rete di rapporti tra diverse imprese, diverse istituzioni e diverse competenze (...) le attività di una Agenzia di sviluppo si muovono in un terreno che coinvolge in un *unicum* attività di ricerca-formazione-accompagnamento-servizi"²⁰.

È necessario dunque che le istituzioni intermedie, nate per promuovere lo sviluppo locale, come nel caso dell'Agenzia, acquisiscano competenze anche di natura relazionale e comunicativa per guadagnare la fiducia dei soggetti locali. Nelle esperienze di sviluppo locale, si rivela che

¹⁹ A proposito, Garofoli (2004) cita il caso italiano dell'Agenzia di Sviluppo Integrato Sud Simeto nel Catino. Si tratta di una società mista a partecipazione pubblica maggioritaria, che comprende oltre i comuni del comprensorio del Catino Sud Simeto, anche altri soggetti pubblici e privati (associazioni di categoria, imprenditori etc...). L'Agenzia supporta tutte le azioni che riguardano le attività di sviluppo locale, dalla pianificazione all'animazione territoriale, condividendo obiettivi e valori comuni e valorizzando le risorse del territorio per trasformarlo in un polo di attrazione turistica. Per maggiori approfondimenti si veda: http://sviluppolocale.formez.it/agenzie_di_sviluppo.html

²⁰ Garofoli G. (2004), "Sviluppo locale e Governance", in Deidda D. (a cura di), *Governance e sviluppo territoriale*, Formez, 11, Roma, cit. p. 111.

la capacità di ascolto delle esigenze degli operatori territoriali e della società civile rappresenta un fattore ancora critico, che spesso impedisce la realizzazione di una rete di fiducia tra i soggetti economici e sociali.

Come afferma Cersosimo (2004), la questione della *governance territoriale* si presenta più che mai determinante in tema di sviluppo locale. Essa viene intesa come l'azione sinergica di diversi attori che, partecipando alle politiche di sviluppo, creano strutture di governo a rete di tipo *bottom up*.

In teoria, il concetto di *governance* non solo si oppone a quello di *government* – inteso come forma di potere gerarchico e piramidale, di tipo *top down* - ma può costituirne anche l'evoluzione, grazie alle capacità degli Enti locali di autogovernarsi e di interagire su più livelli. In questo ultimo caso si parla di *governance interattiva* (Fadda, 2004) per indicare un nuovo modello di operare su scala locale e globale, basato sul coordinamento di tutte le risorse. Allo stesso tempo si promuove la modernizzazione delle amministrazioni pubbliche locali che richiede “la costruzione di un'estesa e densa *partnership* istituzionale, sia a livello orizzontale, tra soggetti locali pubblici e privati, sia verticale, tra differenti livelli di governo locali o centrali. In altri termini, il nuovo approccio assume che lo sviluppo locale sia un costruito istituzionale dialettico tra centro e periferia (...)”²¹.

Gli studi sullo sviluppo locale in Italia mostrano la necessità di pervenire ad un modello di gestione unitario per integrare risorse che sono non solo produttive, ma anche sociali.

A proposito, vale la pena citare due ricerche:

- la prima (Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Laboratorio per politiche di sviluppo, *La Lezione dei Patti territoriali per progettazione integrata territoriale del Mezzogiorno*, 2003) riguarda la progettazione integrata territoriale del Mezzogiorno e sottolinea che per attuare concreti interventi di sviluppo è determinante la presenza di una *leadership* locale forte e di un *partenariato solido*, in grado di fare interagire tutti gli attori. Di particolare importanza è il compito svolto dalla

leadership istituzionale in termini di mobilitazione, motivazione e cooperazione tra tutte le realtà coinvolte nel progetto di sviluppo, i cui benefici sono di vario ordine. Nel caso specifico, i patti territoriali di successo sono quelli che hanno adoperato i finanziamenti pubblici non solo per incrementare l'economia locale, ma anche per rendere migliore la qualità della vita, valorizzando le risorse comuni e migliorando l'efficienza dei servizi pubblici. La ricerca, sebbene non goda di un campione sufficientemente rappresentativo, data la scarsa disponibilità dei casi indagati, tuttavia evidenzia, ancora una volta, la necessità di avvalersi di risorse locali capaci di mettere in moto le persone, facendo dialogare tutte le parti del sistema;

- la seconda ricerca (Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Laboratorio per politiche di sviluppo, *L'operatore di Sviluppo Locale ruolo e competenze critiche*, 2005) si concentra in modo più specifico sulle competenze necessarie per realizzare i progetti di sviluppo.

Sulla base di numerose interviste rivolte agli operatori di sviluppo locale, si rileva la presenza diffusa di “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”²². Le interviste elaborate attestano 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”²³.

²² Come scrivono gli autori della ricerca: “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*” in *L'Operatore di sviluppo locale, ruolo e competenze critiche*, Ministero dell'Economia e delle Finanze Laboratorio per politiche di sviluppo del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione, Roma, *Analisi_delle_competenze_Report_finale.pdf* cit. p. 12. in www.formez.it cit. p. 12.

²³ *Ivi*.

²¹ Cersosimo D. (2004), “Dai Patti ai Pit. Lezioni dall'esperienza”, in Deidda D. (a cura di), *Governance e sviluppo territoriale*, Formez, 11, Roma, cit. p. 23.

4. SINTESI SULLE PRINCIPALI CRITICITÀ: LA LEADERSHIP LOCALE

Le riflessioni espresse precedentemente nonché i riferimenti alle documentazioni relative sottolineano i temi principali e le criticità oggi al centro del dibattito sullo sviluppo locale.

Abbiamo visto come lo sviluppo locale richieda la partecipazione congiunta di tutti i soggetti presenti in un territorio, mettendo alla prova la capacità di interagire degli stessi ed innescando un processo di interazione sociale complesso.

Come sostiene Cersosimo (2004) “Gli economisti ed i sociologi hanno individuato le variabili chiave di queste complicazioni tipiche delle società complesse, delle società cioè caratterizzate da multiattori istituzionali e sociali e della frantumazione dei poteri decisionali. In particolare hanno insistito sulla crescita delle asimmetrie informative e della razionalità limitata degli attori, sulle difficoltà crescenti dell’interdipendenza tra attori disallineati, sulla varietà delle mappe del mondo degli attori, sulle difficoltà di conoscere gli attori rilevanti, sulle ambiguità cognitive degli attori (...) Il problema allora è quello di individuare bene gli attori rilevanti, di sapere scegliere e coinvolgere (...) di fargli assumere impegni il più possibile vincolanti, di mettere in piedi strutture di *governance* congrue con gli obiettivi”²⁴.

Ci si interrogherà allora su quali siano le figure in grado di creare tali processi complessi e come un territorio possa iniziare un consapevole percorso di sviluppo, costruendo i presupposti per la sostenibilità e la sistematicità socio-economica locale.

È possibile sintetizzare le principali questioni aperte in tema di sviluppo locale nel modo seguente:

1. competenze di *governance*, inteso come il processo di individuazione delle figure in grado di favorire le attività sistematiche di dialogo sociale, focalizzando gli obiettivi strategici per lo sviluppo della comunità locale;
2. forme di *governance*, inteso come il processo di creazione di modelli/strutture atte a favorire il dialogo tra attori locali che perseguono uno scopo comune e condiviso, valorizzando contemporaneamente i processi di sviluppo dei singoli attori;

²⁴ Cersosimo D. (2004), “Partenariato e sviluppo locale”, in *Il Partenariato socio-economico nei progetti integrati territoriali*, Formez, 13, Roma, cit. p. 98-99.

3. *qualità* dei progetti, intesa come la creazione di processi di valorizzazione delle peculiarità del territorio per sviluppare iniziative/interventi sostenibili, che non pongano in conflitto gli attori locali.

Tali questioni sottolineano la criticità seguente:

la mancanza di una nuova leadership territoriale, rispondente alle esigenze di fare rete e sistema locale, integrando i livelli istituzionali con quelli sociali.

Si tratta di una criticità trasversale rispetto alle problematiche evidenziate, che sottolinea la necessità di applicare un approccio dinamico, che metta in risalto l’importanza dello sviluppo locale, considerato non come un intervento che si svolge in un arco temporale determinato e che produce un prodotto/risultato finito, bensì come un processo di apprendimento in divenire.

Emerge la centralità di un protagonismo attivo di chi ha la *governance territoriale*, che sulla base di nuove competenze dovrà guidare gli attori nel processo di sviluppo per la valorizzazione del *know how* locale, facendo cogliere il senso sinergico del cambiamento.

Come sostengono Becattini e Rullani (2000) “È il *milieu* locale, infatti, punto di arrivo di una storia naturale ed umana, che fornisce all’organizzazione produttiva alcuni input essenziali, come il lavoro, l’imprenditorialità, le infrastrutture materiali ed immateriali, la cultura sociale e l’organizzazione istituzionale”²⁵.

Lo sviluppo locale dovrebbe creare un sistema di comunicazione condiviso, che ponga attenzione alla comunità, connotata da una propria cultura che permea l’intera organizzazione.

È questo il punto critico da affrontare: il senso sociale dello sviluppo locale, inquadrato nell’attuale dibattito politico ed economico dell’identità territoriale, sta, in larga parte, nel rafforzamento dei legami comunitari. In quest’ottica, risulta fondamentale far dialogare i diversi settori coinvolti (politico, economico, sociale e culturale) attivando solidi processi di cambiamento e di miglioramento tra gli stessi settori del territorio.

²⁵ Becattini G., Rullani E. (1993), “Sistema locale e mercato locale”, *Economia e politica industriale*, n. 80, pp. 25-48, 1993 (Ristampato in Becattini G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino, cit. 96).

PARTE II

CONCETTI E TEORIE DI RIFERIMENTO

Questa parte presenta un quadro teorico utile per considerare la realtà di un territorio e delle organizzazioni che lo compongono nel loro dinamico interagire e delle considerazioni metodologiche su come intervenire per studiare e sviluppare tale tipo di realtà.

1. IL TERRITORIO COME UN SISTEMA DINAMICO COMPLESSO

Considerando il territorio, dal punto di vista relazionale, come un insieme di organizzazioni pubbliche e private è importante interrogarsi sulle modalità di sviluppo e sulle sinergie che si vengono a creare.

Da più ricerche emerge la riflessione sui limiti di molti programmi di cambiamento organizzativo. In particolare da un'indagine fatta dalla Facoltà di Scienze Sociali e Comportamentali, Università di Amsterdam, (Boonstra, 2004) emerge che più del 70% dei programmi di sviluppo nelle organizzazioni si blocca prematuramente, i clienti non colgono l'utilità del cambiamento, le politiche non vengono implementate, gli obiettivi non sono raggiunti, e si crea confusione nei lavoratori e middle management. Lo stesso emerge per quanto riguarda gli USA, dove la maggior parte dei tentativi di realizzare nuove strategie non raggiunge i risultati auspicati (Beer *et al.*, 1990) ed al Regno Unito (Pettigrew, 1988), dove molti programmi di cambiamento (come ad esempio il *total quality management*, *business process redesign*, *empowerment*) non realizzano quanto prefissato.

Una riflessione emerge dall'analisi dei casi riguardo al fatto che non si dà la necessaria importanza al processo di cambiamento in sé, ma ad obiettivi predefiniti in modo astratto rispetto alle esigenze del cliente/utente ed alle potenzialità della comunità interna. Quando si tratta di sviluppo organizzativo non si tratta di passare da uno stato A ad uno stato B dell'organizzazione, ma di favorire una cultura del cambiamento come un atteggiamento permanente, che metta al centro il motivo per cui l'organizzazione esiste, ossia il cliente/utente, facendo convergere gli

sforzi interni verso un fine comune e nel contempo anche verso il fine soggettivo dell'autosviluppo nel contesto più ampio.

Le organizzazioni sono chiamate continuamente a rispondere alle domande di cambiamento dell'ambiente circostante, caratterizzate dalla sua complessità e turbolenza.

Quando i problemi sono conosciuti e le soluzioni sono tecniche o strumentali si può applicare un approccio *problem solving*, che crea miglioramenti in un contesto dato; a volte è possibile fare percorsi di miglioramento per mantenere un determinato livello di qualità, quando subentrano situazioni di disturbo, attraverso un percorso pianificabile, nel caso si sia di fronte a problemi conosciuti e definibili.

Quando invece si è di fronte a problematiche ambigue e problemi difficilmente evidenziabili, come possono essere quelli legati allo sviluppo organizzativo e/o locale, dove si hanno situazioni instabili e modelli di interazione non prevedibili, non si tratta più di progetti di miglioramento, ma di processi di rinnovamento, che possono coinvolgere attori di varie organizzazioni: nascono nuove forme di organizzazione, si percorre una via verso un futuro non noto, dove il cambiamento si basa sui valori dei sistemi organizzativo ed individuale; gli attori interagiscono l'un l'altro ricreano principi organizzativi, creano nuovi contesti, si prefigura il futuro e si crea una situazione collettiva di apprendimento e cambiamento.

Oggi le organizzazioni sempre più sono chiamate a gestire dinamiche complesse nei processi di produzione, vendita, servizi ed innovazione.

Come risultato della globalizzazione e dello sviluppo delle tecnologie di comunicazione, i limiti tra le organizzazioni ed i loro dintorni è diventato sempre più sfumato: ci sono sempre più organizzazioni a rete e catene di collaborazione logistica, in molti settori di business ci sono strategie di sviluppo internazionali; questa espansione è spesso accompagnata dalla necessità di forme di centralizzazione ed auto gestione a livello locale. Tali sviluppi portano a complessi modelli di interazione tra attori.

La società occidentale si sta evolvendo in una società della conoscenza, che sta diventando sempre più multidisciplinare e complessa apren-

do alle organizzazioni possibilità di nuovi prodotti e servizi.

Le istituzioni devono rispondere alle sfide di come mettere a valore tali opportunità nello sviluppo delle politiche territoriali. La crescente interdipendenza tra organizzazioni pubbliche e private sta offuscando i confini tra le aree di mercato e di governo verso forme ibride, che operano in uno stato di difficile equilibrio tra pubblico e privato; vanno sfumando anche i confini tra stati in relazione a forme di cooperazione e regole internazionali, anche perché i problemi sociali si manifestano sempre più a livello globale. Le problematiche in queste realtà dinamiche di gestione ed organizzazione si manifestano sempre più in modo ambiguo e non strutturato, in situazioni nelle quali attori diversi interagiscono nel creare nuove realtà.

Tali prospettive di cambiamento e rinnovamento trovano una base teorica nella teoria dei sistemi dinamici, supportata dalle teorie dell'apprendimento organizzativo.

La teoria dei sistemi dinamici deriva dalla teoria dei sistemi organizzativi e si sviluppa anche grazie agli impulsi dalle teorie del caos (Gleick, 1987) e della complessità (tra altri Venmix, 1999; Stacey, 2003; Morin, 1993).

Per i teorici della complessità, l'organizzazione viene vista come un sistema complesso, composto da variabili di natura diversa (individuali, sociali, tecnologiche, finanziarie, amministrative, commerciali, giuridiche, ecc.) che danno luogo ad un ordine dinamico; per Morin, l'organizzazione è: "ciò che determina un sistema a partire da elementi differenti e costituisce dunque un'unità nello stesso tempo in cui costituisce una molteplicità" e il senso del suo agire sociale si correla alla percezione del significato sociale di ciò che essa produce, che la identifica come attore sociale, ma al contempo la rende parte di un contesto più ampio: "il concetto di autonomia può prodursi solo a partire da una teoria dei sistemi che siano aperti e chiusi nello stesso tempo".

La teoria del caos propone un superamento dell'impostazione scientifica classica causa-effetto e soggetto-oggetto sottostante all'approccio empirico. Nasce quando la scienza classica non aveva più mezzi per spiegare gli aspetti irregolari e incostanti della natura; è stata

elaborata su sperimentazioni fisiche, biologiche, matematiche, socio-economiche. Si può esprimere sinteticamente con "l'effetto farfalla", ossia la possibilità che un battito d'ali di farfalla in Giappone possa causare un terremoto in America; l'effetto farfalla sottolinea come nella maggior parte dei sistemi biologici, chimici, fisici, economici e sociali, esistano degli elementi che, apparentemente insignificanti, sono in grado, interagendo fra loro, di propagarsi e amplificarsi provocando effetti significativi, in riferimento ad un modello non lineare di interazioni.

La teoria dei sistemi dinamici assume che le organizzazioni si muovono in sistemi dinamici complessi, nei quali gli attori costantemente interagiscono l'un l'altro, dando significato agli eventi nel creare una costruzione sociale della realtà; la relazione causale tra specifiche azioni ed i loro effetti viene a sfumare in una complessità di interazioni tra attori, all'interno e fuori delle organizzazioni. Il sistema produce e crea il suo ambiente, ma è vero anche il contrario; le organizzazioni e ciò che le circonda sono complementari e si definiscono l'un l'altra; l'unità di rinnovamento non è più l'organizzazione, ma diventa la rete di organizzazioni nel loro contesto; i vari network ed attori interagiscono e formano così sistemi dinamici a vari livelli: locale, nazionale, globale.

Il cambiamento si può dispiegare in modelli di interazione tra tali sistemi complessi di persone, organizzazioni, network, territori e le relative forme derivano dalle tipologie di interazioni che si mettono in atto. Chi agisce come facilitatore dei processi di cambiamento deve convenire che il futuro non può essere previsto, per cui è importante fare interventi nei quali la natura dei cambiamenti e le difficoltà vengano investigate e discusse dai soggetti coinvolti in modo che essi divengano consapevoli degli ostacoli e creino spazi di comunicazione ed azione (Argyris, Schoen, 1998).

Le interazioni avvengono sulla base dei significati che gli individui danno alle situazioni sociali ed al modo in cui essi ne parlano, ricreando significati in modo retrospettivo (Weick, 1997).

Il ruolo dell'attribuzione di significato nei processi sociali è uno dei temi chiave del costruttivismo sociale, che ha ricevuto importanti impulsi dalla psicologia sociale (tra altri Gergen,

1982; Weick, 1997; Hosking e Morley, 1991). Il punto chiave è che le persone costruiscono la loro realtà sulla base di ciò che sperimentano. Questa realtà soggettiva aiuta le persone a capire, spiegare e predire la realtà. Nel costruttivismo sociale ogni fenomeno deve essere considerato come una creazione sociale e quindi come un oggetto di possibile cambiamento e ricostruzione; tale creazione diventa possibile nella comunicazione, nel dialogo e nell'attribuzione di significato, come processo che implica la creazione e riproduzione di significati condivisi. Nuove alternative per agire si possono raggiungere scambiando punti di vista, riflettendo criticamente su essi, creando nuove prospettive, al fine di comprendere ed interpretare eventi che accadono nel processo di trasformazione: comprendere il punto di vista dell'altro, interessi e convinzioni è un prerequisito per sviluppare una immagine comune del futuro desiderabile, si tratta di arrivare a "vedere le cose attraverso gli occhi dell'altro" (von Foerster, 1991).

Significativo il modello di experiential learning pubblicato da Kolb nel 1984, (*Learning by doing in interaction with others*), che sostiene l'idea che l'apprendimento si sviluppa in un processo ciclico nel quale l'esperienza concreta è seguita da feedback ed osservazioni riflessive sulla stessa; tali riflessioni sono poi analizzate ed incorporate in nuovi concetti e si rende possibile la creazione di concettualizzazioni e generalizzazioni, sulla cui base si possono sperimentare nuovi comportamenti, testare le implicazioni di nuovi concetti, rendendo l'apprendimento un processo continuo.

In tal modo un sistema complesso può riuscire ad autogenerare il suo cambiamento.

Si vedrà di seguito come tali teorie si possono applicare allo sviluppo locale.

2. PRINCIPALI STRUMENTI DI INDAGINE

Dopo le considerazioni di cui sopra, diventa rilevante la questione sugli strumenti utilizzabili per comprendere ed aiutare la trasformazione di una realtà complessa.

In questa riflessione si concorda con Boonstra (2004) sul fatto che la ricerca tradizionale accademica è poco adatta a generare conoscenza

sulla realtà dinamica e sull'apprendimento interattivo, fundamentalmente perché non considera adeguatamente la relazione tra l'investigatore e l'oggetto empirico e non è in grado di cogliere le dinamiche delle realtà in trasformazione, fornendo immagini parziali di fenomeni complessi in divenire; il suo valore indubbio nel raccogliere ed interpretare dati in modo indipendente dall'oggetto e trasformarli in risultati scientifici può dare spunti di conoscenza su alcuni aspetti delle realtà complesse, ma difficilmente permette di comprenderne a fondo la natura e soprattutto dare indicazioni su come intervenire adeguatamente.

Anche la ricerca applicata mostra dei limiti nel generare conoscenza sulle dinamiche dei sistemi sociali, mentre è indubbiamente utile nel definire metodi per interventi di cambiamento pianificabile; la pratica del cambiamento con questo approccio consiste nella applicazione strumentale o metodologica di tecniche e conoscenze scientifiche, riproducibili ed indipendenti dall'oggetto; si tratta quindi di decidere quali metodologie e tecniche sono più adatte a raggiungere i risultati desiderati e poi di valutarne l'efficacia; si presuppone che i problemi posti da chi interpreta le situazioni reali possano essere compresi e che nel corso del tempo gli obiettivi divengano sempre meno ambigui; nel caso di sistemi dinamici, problemi di difficile definizione e processi interattivi tra attori diversi, che stanno trasformando situazioni ed apprendendo da esse, questo modello di ricerca si rivela insufficiente.

Si mostra più adatto allo studio ed intervento in situazioni complesse l'approccio della ricerca-azione, come metodo per studiare processi dinamici ed azioni interconnesse, che si caratterizza per uno stretto collegamento tra teoria e pratica. Kurt Lewin, psicologo tedesco nel 1948, per primo modellizzò le forme della ricerca-azione nello studio delle relazioni storico-sociali. La sua ricerca ha dimostrato che gli eventi devono essere studiati in relazione uno con l'altro ed ha dato importanti impulsi alla ricerca psico-sociale, in particolar agli studi sulla motivazione, la leadership e la dinamica dei gruppi, che sono poi stati sviluppati in molti ambiti, come nella formazione e nello sviluppo organizzativo. Nella ricerca-azione la relazione tra soggetto ed oggetto è intersoggettiva, entrambi sono

attori sociali prodotto e produttore di percorsi sulla base di una mutua relazione; qui l'oggetto empirico non ha più un ruolo passivo, ma attivo, come anche il ricercatore che non è più solo osservatore; la relazione tra ricercatore e soggetto di studio è esplicito e collaborativo, caratterizzata da coinvolgimento in eventi o azioni sociali (French e Bell, 1998).

La ricerca-azione diventa uno strumento imprescindibile per studiare sistemi complessi, considerati, come sostiene Morin, un insieme di variabili eterogenee, di tipo soggettivo ed oggettivo, conoscibili solo nello studio della loro interazione; non è possibile conoscere un sistema complesso astraendone le variabili e studiandole in modo distaccato dalla situazione dalla quale originano.

Caratteristica particolare della ricerca-azione è infatti quella di voler coniugare la messa in opera di meccanismi di azione, che vanno ad incidere direttamente sulla realtà oggetto di indagine e di intervento, con l'acquisizione di conoscenze, utilizzando metodologie quantitative e qualitative quali ad esempio, interviste strutturate e semistrutturate, questionari, focus group territoriali, forum pubblici.

Le ipotesi di ricerca e di azione non sono mai stabilite in modo rigido, ma si definiscono e si modificano parallelamente al calarsi del ricercatore nell'ambiente oggetto dell'intervento ed al suo prendere contatto con gli attori ed i gruppi sociali in esso presenti, i quali vivono un percorso di apprendimento nei termini di un processo ciclico di riflessione e prassi (Reason e Bradbury, 2001).

La ricerca-azione non fornisce una "fotografia fredda" del contesto in cui opera, ma avvia delle dinamiche di soluzione dei problemi, portando così alla luce potenzialità latenti ed inesprese di persone, istituzioni o gruppi. In quest'ottica, gli strumenti tradizionali della ricerca sociale utilizzati nel corso dell'intervento (interviste, focus group, questionari, ecc.) vengono interpretati come veicoli di trasmissione di messaggi, più che come mezzi per la rilevazione oggettiva di dati e raccolta di informazioni. Le scelte vengono fatte congiuntamente rispetto al focus della ricerca, il quadro contestuale, il metodo da usare, assunti e persone da coinvolgere per comprendere la realtà; ogni scelta è il risultato della interazione dei ricercatori e dei sog-

getti di studio in uno sviluppo congiunto di processi; in tal senso si deve considerare che tensioni, divergenze di opinioni, lotte di potere ed incertezze, non dovrebbero essere viste come reazioni ai tentativi di cambiamento, ma piuttosto come fonti di innovazione ed inseparabilmente connesse alle trasformazioni.

Questione sempre aperta rimane il come portare al meglio questi elementi come punti di discussione ed azione, come sviluppare forme di interazione che possano aiutare il cambiamento.

Il rigore metodologico è dato dall'alternanza tra azione e riflessione, che permette di riorientare l'oggetto della ricerca in relazione a quanto manifestatosi con alcune azioni: procedere per tentativi, sperimentando per poi riflettere sui risultati è una delle caratteristiche della ricerca-azione, che si svolge in modo ciclico; in tal senso il tentativo non corrisponde ad un azzardo, ma ad un atto creativo che si compie per come le condizioni presenti lo rendono possibile.

Il fondamento epistemologico della ricerca-azione si trova nella citazione di Wittgenstein (1974): "è ciò che facciamo che ci spiega la nozione di identità e non viceversa. Il pensiero cerca di leggere sé stesso nelle azioni che necessariamente lo hanno preceduto: le azioni precedono la consapevolezza". In tal senso diventa essenziale favorire la conoscenza dei fenomeni come sguardo retrospettivo, concentrandosi sugli effetti dell'agire.

Si ritiene in particolare utile l'utilizzo di questo approccio di ricerca allo studio ed intervento rispetto alle dinamiche di sviluppo locale considerate come sistemi complessi, come verrà sviluppato nella proposta metodologica della parte terza.

È assolutamente condivisibile l'assunto di Lewin "non si può comprendere una situazione se non si prova a cambiarla", e da qui il valore enorme dell'ipotesi e della sperimentazione nel campo della trasformazione organizzativa e locale.

3. ORGANIZZAZIONI E TERRITORIO: RELAZIONI SOCIO-ECONOMICHE

Si riportano in questo paragrafo gli spunti principali dell'attuale dibattito sugli aspetti socio-

economici dello sviluppo locale ed organizzativo, che sono fortemente interconnessi.

Le organizzazioni sono soggetti attivi ed influenti nella realtà sociale in cui operano e non possono essere considerate in modo isolato dalla stessa.

È utile considerare che negli ultimi decenni ci sono stati tre principali impulsi innovativi nel pensiero organizzativo che hanno creato dei nuovi punti di vista su cosa è un'organizzazione nella vita pratica.

Il *lean thinking* (Womack *et al.*, 1991): fa emergere il fatto che un'organizzazione è più un processo che una struttura e che è il processo che forma la realtà socio-economica di un'organizzazione; tale processo deve essere pensato mettendosi nell'ottica del cliente/utente, in una prospettiva orizzontale dal fornitore al cliente.

La *learning organization* (Senge, 1992): rende evidente che è lo sviluppo di conoscenza e di *skills* delle persone coinvolte che porta l'innovazione e lo sviluppo di una organizzazione in nuove realtà, nell'ottica di creazione di una comunità che apprende e si sviluppa.

La *living organization* (De Geus, 1997): evidenzia che l'organizzazione è una costellazione di persone che forma un network unico di interazioni, attraverso le quali l'organizzazione è collegata a quello che succede nel mondo circostante, che è la fonte che lo alimenta ed in relazione a cui si sviluppa e può crescere in modo sinergico.

Molto del dibattito e dei tentativi di applicazione di questi tre nuovi punti di vista sulla realtà di un'organizzazione si basano su come far convivere in modo congiunto questi elementi, impattando con organizzazioni di struttura fortemente funzionale.

In generale per sviluppare le organizzazioni, si concorda con Novara (2004), che è necessario superare visioni delle stesse che hanno creato disagi e patologie organizzative, dal funzionalismo, allo sviluppo "adattivo" anglosassone, per il quale l'organizzazione è un meccanismo o un organismo unitario, agli approcci di ambiente latino che vedono l'organizzazione come un campo di contrasti e compromessi tra gruppi sociali, componenti professionali, ambizioni individuali, in quanto a tali prospettive, chiuse

all'interno dell'organizzazione è estranea la vera possibilità di trasformazione della stessa. Come ricorda Peter Drucker (2002) un'organizzazione non è autoreferente come la famiglia, ma esiste per "fare", per svolgere un compito per cui è costruita che le conferisce la sua identità (di impresa, di ospedale, scuola, ente pubblico, ecc.), la fa responsabile degli adempimenti attesi, li riconosce e li ricompensa. E ancora Novara (2004), sottolinea che "l'organizzazione sana è quella che si dedica ad obiettivi vitali per il proprio ambiente; dal perseguimento condiviso di questi obiettivi discendono l'ordine delle relazioni funzionali, la sinergia delle competenze, il sistema delle reciproche responsabilità: il che genera una comunità di persone che lavora a servizio della comunità sociale".

La condivisione di una cultura di orientamento al cliente e la creazione di una comunità interna in grado di interagire con l'esterno in modo vitale sono la base per azioni di sviluppo locale che possano svilupparsi in modo non conflittuale con le esigenze dei vari attori locali.

Le organizzazioni per svilupparsi devono "imparare a superare le barriere che le separano dal proprio ambiente ed impegnarsi a sperimentare l'ambiente quanto più direttamente possibile" (Morgan, 1989). Interessante in tal senso il lavoro di De Geus che nell'analizzare le caratteristiche delle aziende di lunga durata commenta "le aziende di tradizione avevano un senso di comunità e di affinità con quanto le circondava; questa caratteristica non era dettata dalla debolezza o dal desiderio di essere un ente socialmente responsabile; era nell'interesse stesso dell'azienda".

I teorici delle organizzazioni come organismi viventi hanno sottolineato il loro essere "sistemi aperti" in continuo interscambio con il loro ambiente, tanto da creare tra sistema organizzativo e ambiente un rapporto di interazione e dipendenza reciproca (Katz, Kahn, 1966).

Anche gli sviluppi più recenti del concetto di responsabilità sociale dell'impresa sottolineano l'importanza del rapporto tra organizzazione e contesto esterno in cui operano, dal concetto di *triple bottom line*, che si focalizza sugli effetti derivanti dall'attività di una organizzazione a livello economico, sociale e ambientale, al *multistakeholder approach*, che prende in considerazione il punto di vista dei cosiddetti "portatori

di interesse” interni (come per es. i lavoratori o gli azionisti) ed esterni (come per es. il cliente o la società civile)²⁶.

L'importanza della dinamica tra realtà di un territorio viene sottolineata da autori come Giddens (1994) che si soffermano a studiare le trasformazioni nel tempo delle comunità locali, in termini di cambiamento nelle modalità di interazione tra i soggetti.

Fondamentale il passaggio che l'autore individua tra comunità locali inserite in un ordinamento sociale premoderno rispetto a quelle che si collocano nella modernità, cioè in un contesto fortemente caratterizzato dai fenomeni della globalizzazione.

Nel primo, le comunità locali rappresentavano un contesto di relazioni localizzate, organizzate in termini di luogo, ed era proprio la ridotta estensione spaziale di questo luogo, uno degli elementi che rafforzava il senso di fiducia e di stabilità nell'ambito della comunità locale. Si trattava quindi di un sistema fondamentalmente chiuso da un punto di vista economico, sociale e culturale dove i valori condivisi nel territorio diventano verità assolute e la conoscenza / rapporto diretto, la base fiduciaria della rete sociale.

Nel secondo, invece, si sviluppano processi di disaggregazione (*disembedding*) dei sistemi sociali cioè “l'enuclearsi dei rapporti sociali dai contesti di interazione diretta e il loro ristrutturarsi attraverso archi di spazio-tempo indefiniti”. Questi processi si basano su meccanismi come la creazione di emblemi simbolici e l'istituzione di sistemi esperti che spostano la fiducia da una realtà visibile e controllabile come il “luogo” a sistemi astratti. Il sistema locale così diventa un sistema fondamentalmente aperto, con una percezione di identità incerta e un lontano senso di appartenenza al territorio non più legato ai processi reali di interazione tra gli attori li presenti.

La sfida oggi, a cui la proposta metodologica di seguito riportata vuole cercare di rispondere, è quella di combinare alcune caratteristiche dei due momenti storici e permettere alle comunità locali di essere al contempo un sistema chiuso e aperto. Un sistema chiuso perché in grado di riappropriarsi della propria identità e capace di

ricreare reti fiduciarie localizzate, ma aperto, perché questo processo di riappropriazione deve avvenire in una prospettiva orientata al futuro, con la consapevolezza e conoscenza delle sfide globali e soprattutto sulla base di reali processi di interazione produttiva. La rete fiduciaria del periodo premoderno, basata su relazioni di parentela, di vicinanza, di condivisione di valori legati al passato, si oggettivizza in modo consapevole attraverso i processi reali di sviluppo, guidati dalle necessità di cambiamento del territorio, trasformando man mano il concetto astratto di identità, in processi socio-economici.

La ricostruzione di una rete fiduciaria riprende il concetto di capitale sociale del territorio, come fattore che può o meno favorire la cooperazione. Putnam (1993) considera il capitale sociale come “la fiducia, le norme e le regole che regolano la convivenza, le reti di associazionismo civico, elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziativie prese di comune accordo”.

In particolare, egli evidenzia come i contesti con maggiore efficienza istituzionale siano quelli dove è maggiore *l'ars associandi* tra i soggetti, in termini di cooperative ed associazioni. Le regioni che emergono per efficienza e dinamismo sono quelle dove predomina la solidarietà orizzontale, rispetto a quelle dove vige un orientamento verticale, che provoca forme relazionali deleterie, come gli sprechi ed i clientelismi. Inoltre, Putnam (1993) spiega che il livello maggiore di capitale sociale presente nel Nord Italia rispetto alle regioni del Sud – dove si registra un livello di capitale sociale più basso - è dovuto, in larga parte, al *background* storico. La costituzione dei comuni nel Nord Italia avrebbe incoraggiato la coesione tra gli abitanti, sollecitando la volontà di partecipare alla vita pubblica. Al contrario, nel Sud, il perdurare del feudalesimo, avrebbe ostacolato la creazione di uno spirito di cooperazione e di solidarietà, determinando un scarso interesse alla vita pubblica.

Quindi essenziale si rivela il favorire a livello culturale il valore che c'è “nelle relazioni” cercando di superare logiche di diffidenza e isolazionismo.

È grazie al favorire di queste relazioni che lo sviluppo delle organizzazioni e lo sviluppo locale (inteso come “luogo”) possono dialogare, innescando un circolo virtuoso.

²⁶ Per una rassegna delle principali teorie sulla responsabilità sociale d'impresa vedasi G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa, Persona, Imprese e Società*, F. Angeli, 2004.

In questa logica si è mosso anche il movimento Comunità di Adriano Olivetti che ha cercato di portare un pensiero di sviluppo locale attraverso l'evoluzione delle relazioni, quindi in una prospettiva di cambiamento sociale focalizzata sulle necessità economiche come punto di snodo di un più ampio sviluppo culturale e sociale. Nel Manifesto Programmatico di Comunità²⁷ si identifica come un punto importante, a lunga scadenza "...creare gli strumenti per l'esercizio della libertà in concreto, trovare i mezzi idonei onde si formi e si esprima liberamente l'opinione pubblica. In questo senso i centri comunitari dovrebbero essere i luoghi nei quali tale opinione liberamente si forma, attraverso nuclei di dibattito popolare: luoghi di incontri e di ricerca e non come le sezioni dei partiti, monopolio di soluzioni prefabbricate...."

Per concludere si evidenzia che l'attenzione al locale è un'attenzione ritrovata. Negli ultimi decenni ci si è focalizzati sui processi globali, superando anche il concetto di stato nazione. Ma con il tempo è cresciuta la consapevolezza che i processi di globalizzazione hanno rafforzato i processi di localizzazione (Bauman, 1999, 2003) e questo ha riportato un'attenzione alle comunità locali, ma in una nuova prospettiva ben evidenziata dallo slogan "*think globally, act locally*"²⁸.

Questa necessità di combinare il livello macro con il micro è stata evidenziata dalle politiche di decentramento, che riconoscendo l'inefficacia delle politiche imposte dall'alto, hanno permesso di declinarle secondo le necessità specifiche delle realtà locali.

In questo senso il ruolo delle comunità locali viene considerato cruciale nel tradurre ed adattare le strategie sopranazionali, nazionali e regionali ai singoli territori attraverso il coinvolgimento degli attori locali. La mobilitazione delle risorse di un territorio, anche in termini di conoscenza e relazioni sociali può permettere lo sviluppo di quel capitale sociale, che è alla base dello sviluppo locale.

²⁷ <http://www.comunitas2002.it/radici>

²⁸ Think Globally, Act Locally (Pensa in modo globale e agisci localmente). Questo slogan è stato coniato da David Brower, fondatore di Friends of the Earth, una importante associazione internazionale di gruppi ambientalisti nel 1969. Secondo altre fonti lo slogan è da attribuire invece a Rene Dubos, esperto delle Nazioni Unite in occasione della [Conference on the Human Environment](#) in 1972.

PARTE III UNA PROPOSTA METODOLOGICA

In base alle considerazioni esposte nei precedenti paragrafi, è stata elaborata una metodologia di intervento per lo sviluppo locale, che vuole essere una proposta per ottimizzare l'applicazioni degli strumenti trattati nella parte I del presente lavoro, considerando le criticità emerse. Tale metodologia è stata sperimentata con risultati soddisfacenti in alcune situazioni territoriali e si propone come un percorso perfezionabile e ulteriormente sviluppabile, anche a fronte delle successive sperimentazioni di cui è e sarà oggetto, in una prospettiva di ricerca-azione da cui trae il fondamento metodologico-concettuale, oltre agli altri riferimenti teorici citati nella parte II di questo lavoro.

La vita di un territorio è data dalle interconnessioni tra gli individui e le varie organizzazioni che lo compongono. Si potrebbe definire un sistema di organizzazioni e lo sviluppo locale, in questo senso, andrebbe quindi considerato come la promozione di un nuovo "sistema organizzativo", dove i singoli attori operano insieme in un processo di collaborazione per il benessere della comunità locale.

Per chi si occupa di sviluppo locale è bene chiarire l'ottica dalla quale guardare le necessità di sviluppo delle varie organizzazioni, per poi cogliere i nessi di possibili processi di sviluppo locale che non creino conflitto, ma valore nel territorio. La proposta si collega alle riflessioni sull'organizzazione esposte nella Parte II par. 3 di questo paper, considera le fasi della vita organizzativa rilevate da B.J. Lievegoed (1970)²⁹ e si ispira alla visione per processi proposta da A. Bekman (2001).

La proposta metodologica si articola nel modo seguente:

- una rielaborazione della visione delle fasi di vita dell'organizzazione proposta da Lievegoed, che si ritiene interessante anche rispetto alla declinazione in ambito territoriale (vedi par. 1);

²⁹ Nello sviluppo della vita organizzativa ci sono varie fasi, in particolare sottolineate da Greiner e da Lievegoed. Si ritiene particolarmente interessante quella sviluppata da Lievegoed (1970) soprattutto come riferimento a modalità di intervento a sostegno del cambiamento organizzativo.

- una visione delle dinamiche locali, che si considera utile per interventi efficaci di sviluppo (vedi par. 2);
- una modalità di intervento per definire processi di sviluppo locale in relazione alle due visioni proposte precedentemente (vedi par. 3).

1. LE FASI DI VITA DI UN'ORGANIZZAZIONE

La vita di un'organizzazione si caratterizza in tre momenti prevalenti:

- a. la fase pionieristica (fig. 1), nella quale l'imprenditore (pubblico o privato) afferra la possibilità di risolvere dei problemi pratici e propone le sue soluzioni agli altri creando un flusso economico. In tale fase si ha una struttura triangolare semplice dove tutti i processi sono orientati da e verso il pioniere/imprenditore e tutto fluisce in modo diretto ed efficace; i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta "tutti sanno tutto"; la leadership coincide con la proprietà
- b. la fase della diversificazione (fig. 2), quando cresce il volume d'attività e l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo"; si cominciano allora a creare delle forme, tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica. Un esempio classico è l'organigramma per funzioni dove il più delle volte c'è uno scollamento dei responsabili e di molti lavoratori dalla realtà del cliente; l'individuo perde spesso il contatto con il significato ultimo del suo lavoro. In tale fase i rapporti individuali, prima fluidi e vitali si perdono nell'anonimato delle funzioni, chi ha la leadership si allontana dai processi dei clienti e si creano varie patologie organizzative: demotivazione, difficoltà di comunicazione tra reparti, poco ascolto del cliente, forte conflittualità e competitività inter-

na, ecc. Anche se la gestione scientifica dell'organizzazione porta all'inizio ordine e chiarezza nella situazione pionieristica troppo matura, con l'ulteriore crescita, intervengono nuovamente fenomeni di crisi, che rendono necessaria una ristrutturazione ed indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo; in tal caso il fatto che la leadership coincida ancora con la proprietà diventa un elemento di disturbo dei processi;

- c. la fase che B.J. Lievegoed chiama dell'integrazione dell'aspetto sociale in quello tecnico-scientifico (fig. 3). In questa fase avviene un ripensamento dei processi organizzativi a partire dal processo del cliente e si integra l'aspetto sociale in quello organizzativo; la *leadership* al centro diventa facilitatrice dei processi e recepisce le indicazioni della proprietà, in una differenziazione di ruoli che ne permette l'ottimizzazione, la prima più gestionale, la seconda di indirizzo strategico; i processi dovranno portare sistematicamente valore aggiunto a livello economico, per il cliente e per i lavoratori creando una comunità di cambiamento. La proprietà ha un ruolo autonomo rispetto alla gestione e diventa prevalentemente elemento di guida strategica e valutazione. L'immagine del quadrifoglio è indicativa della fluidità che caratterizza tale fase dove, a partire dal processo del cliente, ogni processo alimenta in modo dinamico gli altri, creando un flusso di sviluppo di una comunità interna a servizio di una esterna. Fondamentale in tale tipo di organizzazione è la gestione da parte di una *leadership* orizzontale, che permetta di far fluire il processo del cliente nei processi di collaborazione all'interno dell'organizzazione e che contemporaneamente recepisca gli input della proprietà permettendo di trasformarli in risultati desiderati; in tal senso tale leadership è a servizio dei 4 processi caratterizzanti le 4 parti del quadrifoglio.

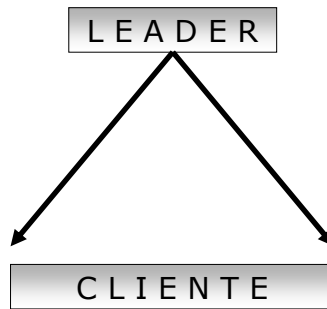


FIGURA 1: LA FASE PIONIERISTICA DI UN'ORGANIZZAZIONE

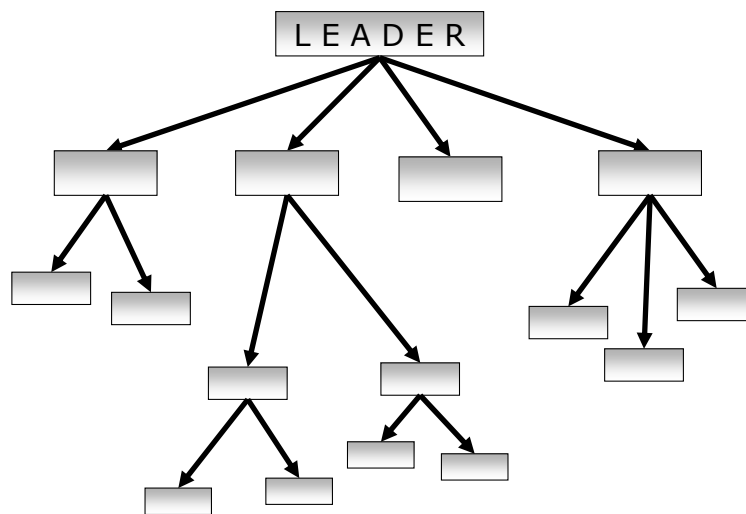


FIGURA 2: LA FASE DELLA DIVERSIFICAZIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE

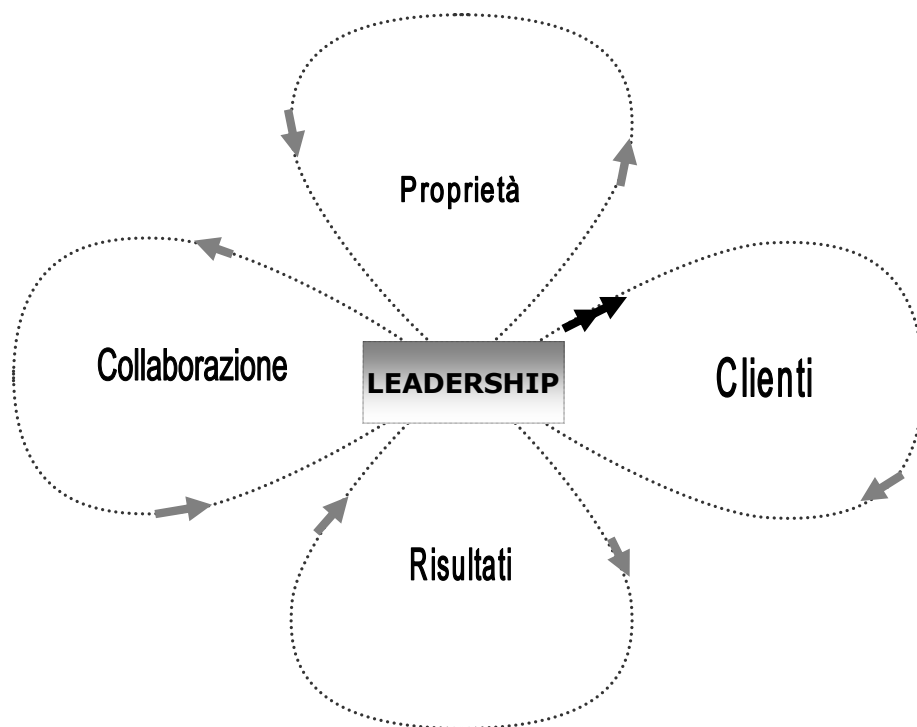


FIGURA 3: LA FASE DELL'INTEGRAZIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE

Il passaggio dalla seconda alla terza fase è il punto sul quale si concentrano le necessità di trasformazione di molte organizzazioni pubbliche e private; riuscire a coinvolgere il personale per innescare processi di miglioramento è il centro di molte delle attuali problematiche organizzative.

Per favorire tale passaggio si ritiene importante ricreare quell'unità di visione sul cliente, tipica della prima fase, ma ad un livello di complessità organizzativa maggiore; in particolare sarà importante creare una modalità di lavoro per il management delle varie funzioni, per definire una visione unitaria del processo del cliente in modo trasversale all'organizzazione, coinvolgendo tutto il personale nel miglioramento sistematico dei processi. Tale percorso di sviluppo organizzativo ha effetti motivanti sul personale, in quanto si favoriscono i due elementi essenziali della sana vita lavorativa: il rapporto con il cliente, che dà significato alla vita organizzativa definendone l'utilità sociale ed il rapporto personale con il miglioramento dei processi orga-

nizzativi, che porta ad una crescita professionale³⁰. In tal senso è bene promuovere forme di co-imprenditorialità, che si va trasformando da elemento individuale, ad un elemento che deve vivere a livello di comunità organizzata.

Chi ha la leadership dell'organizzazione diventa guida e facilitatore dei vari processi, concentrandosi sul creare valore aggiunto in modo equilibrato per i tre elementi chiave della sfera economica, quali capitale, lavoratori e clienti/utenti.

Non si entra qui in merito alle modalità di sviluppo organizzativo dalla seconda alla terza fase, ma si è voluto dare un panorama di riferimento per come interpretare le domande di sviluppo delle varie organizzazioni che vivono nei territori, utili per chi si occupa di sviluppo locale, anche per comprendere meglio l'approccio proposto di seguito.

³⁰ E. Rizziato, *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo*, 2005, Rapporto Tecnico Ceris-Cnr, n. 14.

2. LO SVILUPPO LOCALE INTEGRATO PER PROCESSI E LA LEADERSHIP

Nel corso degli anni, anche in risposta alle forti sollecitazioni della globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche, le realtà territoriali sono diventate sempre più frammentate.

Come nello sviluppo dell'organizzazione abbiamo una seconda fase, dove l'organizzazione scientifica del lavoro crea compartimenti sempre

più autocentrati e non comunicanti con il resto, così nel territorio si moltiplicano organizzazioni che, per far fronte alle problematiche indotte dal nuovo sistema economico globale, sono sempre più centrate sulla propria crescita, perdendo così di vista le sinergie con gli altri attori operanti sulla stessa area, al fine di migliorare la vita della comunità locale.

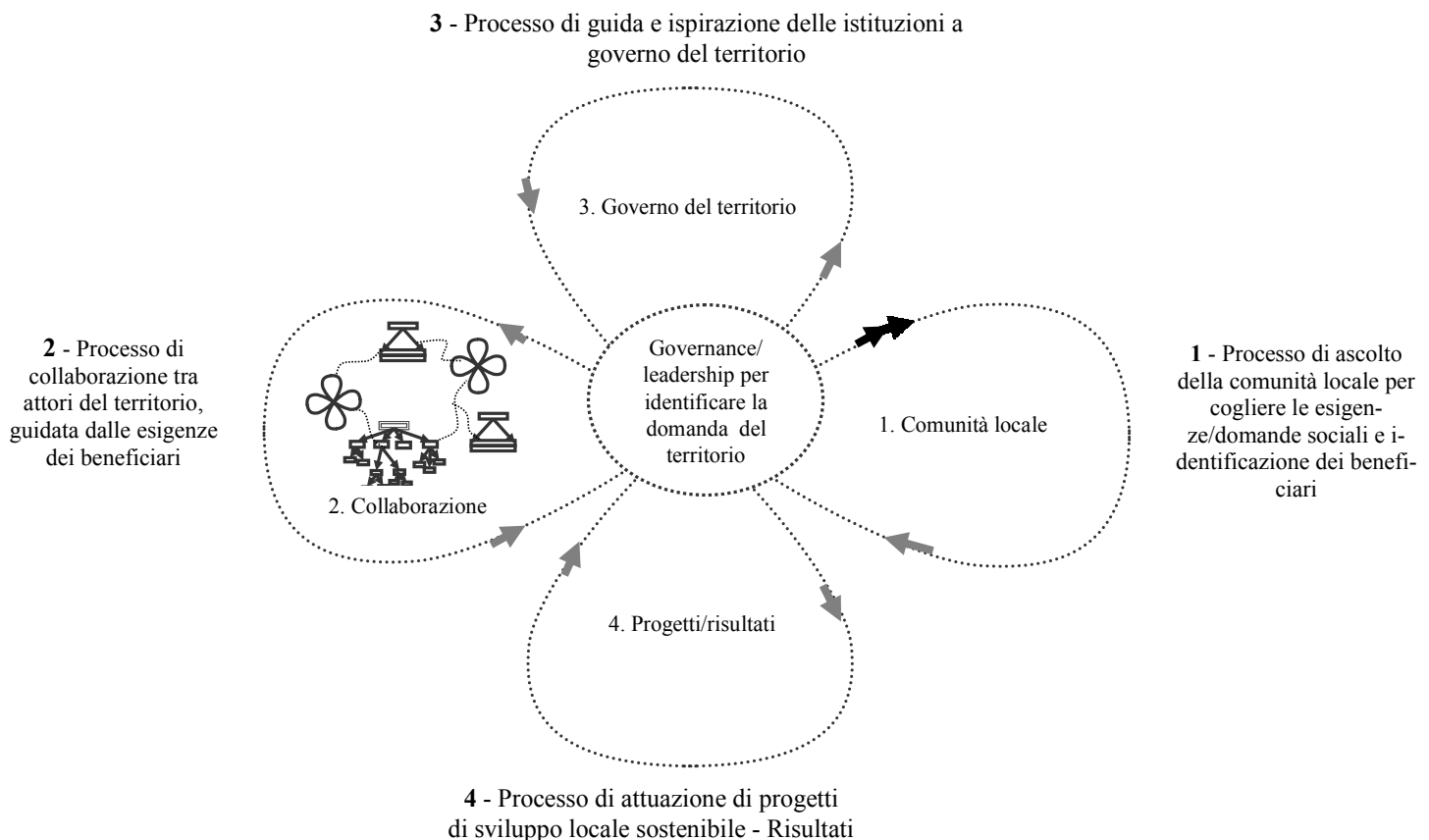


FIGURA 4: LO SVILUPPO TERRITORIALE INTEGRATO PER PROCESSI E LA LEADERSHIP

Come già espresso nella Parte II, le sfide della globalizzazione implicano un ripensamento del valore locale, laddove il più delle volte il valore dell'identità che si va a perdere, si deve riaffermare su un piano non più solo culturale, ma anche e soprattutto socio-economico.

È importante considerare che quando si lavora a livello di sviluppo locale si incontreranno organizzazioni a diversi stadi evolutivi e quindi

con differenti necessità di sviluppo.

La difficoltà sta nel trovare il comune focus sui beneficiari (comunità locale), per i quali la misura del valore aggiunto del cambiamento è il parametro dello sviluppo.

Si può considerare l'intero territorio in questione come un quadrifoglio (fig. 4), che per avere un orientamento allo sviluppo dovrà riuscire a focalizzare un continuo fluire di input legati

alle esigenze della comunità locale, che la *leadership/governance*, al centro della figura, deve cogliere per ispirare chi ha il governo del territorio, recependone, contemporaneamente, le norme ed i valori ed avviare processi di collaborazione tali da portare a risultati concreti soddisfacenti.

Si propone un approccio di sviluppo integrato per processi, che fa riferimento ad una visione dello sviluppo locale come sistema organizzativo chiuso/aperto, dove l'integrazione avviene intorno a concreti processi produttivi e/o di servizio, finalizzati al miglioramento della vita della comunità locale, o che comunque, nel caso delle imprese, abbiano una ricaduta positiva sulle stesse, evitando le conflittualità. Putnam (1993), teorizzando il concetto di capitale sociale, evidenzia non solo la compatibilità, ma addirittura l'efficacia del combinare l'interesse individuale con la ricerca del bene comune. Secondo la sua visione, infatti, sono le relazioni fiduciarie, i valori condivisi, le reti sociali che creano il vero valore di una comunità, perché permettono ai singoli individui di agire insieme, perseguendo i propri interessi individuali e, al contempo, il raggiungimento di obiettivi condivisi. Si tratta di un valore intangibile, che si trova "nelle" relazioni sociali e che si concretizza in processi che producono effetti tangibili su un piano socio-economico.

L'approccio proposto mira proprio a ricreare tali reti fiduciarie in un territorio a partire dal processo chiave, mirante a migliorare la qualità della vita degli abitanti, così come per un'organizzazione è il processo del cliente/utente.

Vediamo, più in dettaglio, come leggere i processi indicati nell'immagine 4; per quanto riguarda le modalità operative di intervento nei vari processi si rimanda al paragrafo successivo, sull'approccio ciclico allo sviluppo, che si ispira alla ricerca-azione proposto per lo sviluppo locale, tenendo come riferimento l'immagine qui proposta.

Il soggetto chiave che mette in movimento i 4 processi è chi ha la *leadership/governance* del territorio, che si situa al centro del quadriglio della figura 4. Come già evidenziato nella Parte I, le forme di *governance* che si vanno sperimentando nei territori hanno bisogno di nuove competenze di *leadership*, capaci di collegare i livelli istituzionali con quelli socio-economici;

si potrebbe dire gli elementi più strutturati, verticali, con quelli più dinamici, relazionali, orizzontali.

Il ruolo della leadership/governance e l'identificazione della domanda del territorio

Si tratta qui delle figure con competenze complesse e multidisciplinari di cui si è evidenziata la necessità nel par. 4 parte I e di cui si approfondirà il ruolo ed il processo di identificazione nel par. 3, come figure di "proprietari di processo" di sviluppo locale che potranno esercitare funzioni di *leadership*.

Il primo passo da intraprendere sarà l'identificazione delle esigenze sociali, i relativi beneficiari del cambiamento desiderato e le organizzazioni che sono toccate da quel cambiamento (processo 1); successivamente si individueranno i "fili rossi" che legano i processi di sviluppo delle singole organizzazioni ad un processo comune di sviluppo territoriale (processo 2); contemporaneamente si tratteranno i legami con i principi e norme che ispirano la politica locale da parte di chi ne ha il governo (processo 3). Da questa triplice interazione si definirà la domanda del territorio, dalla quale potranno scaturire processi di sviluppo sostenibili.

Il punto essenziale da definire è il profilo della professionalità al centro della figura, che rappresenta chi ha la *leadership* del territorio. Si tratta di figure legate al concetto di *governance*³¹ che nonostante sia in evoluzione, richiede la definizione di specifiche capacità e *skills*. Tale professionalità dovrà essere in grado di leggere la dinamicità complessa della realtà sociale, del territorio e delle organizzazioni, le quali propongono una domanda continua, come esigenza di innovazione. In relazione alla specifica biografia del territorio si troveranno condizioni diverse per dar vita ad una *governance* efficace, da cui risulta impossibile ottenere modelli ottimali validi in qualsiasi tempo e contesto. In tal senso, si precisa che questo particolare processo è ancora oggetto di sperimentazione.

Si tratta di una *leadership* capace di agire come facilitatrice di processi socio-economici

³¹ Per la Commissione Europea nel White Paper on European Governance è caratterizzata dai cinque principi di "apertura, trasparenza, partecipazione, efficacia e coerenza", vedi anche parte I, par. 3.

volti allo sviluppo locale in modo sistematico; il risultato di questo tipo di *leadership* è il rafforzamento di un'identità territoriale rinnovata, capace di migliorare il livello di competitività del territorio.

D'altra parte, l'esperienza mostra come le iniziative congiunte ed i tentativi di strategie di sviluppo comune siano falliti per la mancanza di figure capaci di stimolare la collaborazione, assumendosi al contempo la responsabilità finale del processo. Portare a concretezza idee di sviluppo significa saper gestire i processi di cambiamento, assumendosi la responsabilità di alimentarli e farli crescere insieme a tutti gli altri attori coinvolti.

1-Processo di ascolto delle esigenze/domande della comunità locale ed identificazione dei beneficiari

Le esigenze di una comunità si possono manifestare in molteplici modalità: il continuo trasferimento di comunità immigrate in un territorio, la scelta di delocalizzare di un'azienda leader di un distretto, la necessità di creare nuovi posti di lavoro, il bisogno di avere migliori servizi sanitari, ecc. sono fattori che portano con sé domande di sviluppo che guidano nella ricerca di un equilibrio dinamico.

Al di là delle facili generalizzazioni che vedono come obiettivo del cambiamento l'esigenza di migliorare le condizioni di vita locale, è importante focalizzare uno specifico beneficiario, o un gruppo di beneficiari, di un processo di sviluppo in modo prioritario. Della riqualificazione del sistema scolastico di un'area beneficeranno in primis gli alunni e le famiglie anche se si avrà una ricaduta in termini indiretti sulla qualità dell'educazione nell'intero territorio. Sembra una considerazione ovvia, ma è molto importante focalizzare il beneficiario perché il processo si dovrà orientare per il soddisfacimento delle sue richieste; sarà il beneficiario a far capire come migliorare i processi relativi ai prodotti e/o servizi da lui richiesti, attivando una interazione diretta. Si ricorda che, come per l'organizzazione il senso ultimo è produrre/offrire un prodotto/servizio destinato a qualcuno, lo stesso vale anche per il sistema organizzativo territoriale nel suo insieme, che dovrà avere come senso ultimo il benessere della co-

munità locale in tutti gli aspetti che la caratterizzano. Si dovrà riconoscere la presenza di più domande del territorio nonché l'importanza di definirne la proprietà, ossia la provenienza di queste domande. Per esempio, la necessità da parte di alcune strutture ricettive di un territorio di diventare potenziali componenti di un polo turistico richiede la messa a disposizione di professionalità in loco, capaci di promuovere al turista l'offerta locale (che spazia dai prodotti tipici alle visite culturali e religiose, ecc.). Tale necessità può essere collegata a quella di riqualificare gli istituti turistico-albergheri, ma anche all'esigenza del comune di creare nuovi posti di lavoro per i giovani, o alla domanda di alcune associazioni culturali di promuovere i propri servizi.

2-Processo di collaborazione guidato dalle esigenze dei beneficiari

Parlare di proprietà di una domanda di cambiamento non vuol dire solo individuare chi la pone (il portatore del disagio) ma anche individuare tutti quegli attori (organizzazioni) del territorio che potenzialmente sono coinvolti nel processo che a quella domanda dovrebbe offrire una risposta, attraverso l'offerta di un prodotto o di un servizio. Possiamo definirli i portatori di interesse (*stakeholder*), perché coinvolti a vario titolo nel processo.

È molto importante che ogni attore del territorio individui innanzitutto la necessità di sviluppo della propria organizzazione, rispetto al proprio specifico cliente e rivolga poi lo sguardo alle necessità più ampie di sviluppo locale, riconoscendo il proprio ruolo nel sistema organizzativo territoriale. Solo successivamente sarà in grado di percepire la possibile sinergia tra il percorso di sviluppo della sua organizzazione e quello del territorio, dato dall'interazione con altri soggetti (organizzazioni) su iniziative concrete. Cogliere i fili rossi di domande di sviluppo che si vengono a creare con questa impostazione è il ruolo di chi ha la *leadership/governance* locale. A partire da questi fili rossi dovrà derivare la vera domanda del territorio, dove ogni soggetto riuscirà a cogliere le ricadute socio-economiche per lo sviluppo della propria organizzazione rispetto ai processi di sviluppo territoriale. La figura 4

riporta nella foglia di sinistra relativa al processo 2 le organizzazioni in varie fasi del loro sviluppo.

3-Processo di guida ed ispirazione di chi ha il governo del territorio

Nell'accompagnare i vari attori a prevedere possibili processi di sviluppo, le figure di *leadership* territoriale dovranno tener conto dei valori e principi che guidano le linee strategiche definite dalle istituzioni di governo del territorio stesso. Le politiche di decentramento e gli strumenti di programmazione e consultazione territoriale evidenziano la necessità espressa dalle istituzioni di governo nazionali e sopranazionali come l'Unione Europea di adattare le politiche imposte dall'alto (*top down*) alle necessità delle realtà locali (*bottom up*). Da tempo, infatti, è stata riconosciuta l'importanza di declinare linee strategiche generali, secondo le caratteristiche particolari dei contesti locali per favorire la sostenibilità dei processi di sviluppo. Sarà compito di chi ha la *governance/leadership* territoriale trasmettere al territorio i principi ispiratori delle più ampie strategie nazionali e permetterne attraverso l'interazione con gli attori locali, una loro concretizzazione.

4-Progetti di trasformazione della realtà locale – risultati

Dall'identificazione della domanda del territorio si passerà ad ipotizzare processi di sviluppo locale che dovranno passare una fase sperimentale, per verificare la fattibilità in termini di risorse e coinvolgimento concreto degli attori locali. Nell'ottica della sostenibilità è infatti essenziale valutare gli effetti concreti delle ricadute di un cambiamento che dovranno avvenire prima su piccola scala, facendo una verifica e un ri-orientamento con il coinvolgimento dei soggetti interessati. Non si può pensare di fare progetti a tavolino, anche dopo un primo accordo con i soggetti locali, ma è necessario proporre passi concreti su piccola scala e su quelli verificare le reali disponibilità ed interessi. Lo sviluppo locale è un processo partecipato e chi ha la *leadership* del territorio ha il compito di guidare il passaggio dalla domanda al processo, con i relativi ri-orientamenti legati alla fase di sperimentazione, per giungere infine alla proposta di

progetti di sviluppo locale, compiuti e condivisi in termini di risultati desiderati e risorse necessarie.

Sarà questa una forma di *leadership* capace di rappresentare una vera *governance* del territorio, in quanto riconosciuta dalla comunità locale a partire dai risultati tangibili, raggiunti attraverso una condivisione partecipata di processi e decisioni. Si tratta dei progetti di trasformazione locale che, orientati in tal senso, favoriscono la creazione di comunità di sviluppo in quanto è la comunità che si attiva e partecipa alla definizione delle proprie esigenze e delle modalità per soddisfarle. L'immagine del quadrifoglio permette di visualizzare il fluire di un processo nell'altro, come una realtà organica e sistemica, che mette in collegamento le varie realtà del territorio, creando una comunità di sviluppo con e per la comunità locale.

3. IL PROCESSO DI SVILUPPO CICLICO IN 2 MACRO FASI

Per mettere in movimento il processo di sviluppo locale secondo l'immagine proposta nel precedente paragrafo, si propone un approccio ciclico che si ispira alla ricerca-azione articolato come di seguito e rappresentato dalla figura 5.

L'approccio ciclico alterna azione e riflessione. Il ciclo sarà facilitato inizialmente da esperti e, progressivamente, lasciato in mano a dei "proprietari di processo" locali, che acquisiranno competenze di operatori di sviluppo, agendo in un percorso di apprendimento descritto nel par. 3.4. La collocazione dei "proprietari di processo" può variare a seconda della biografia del territorio (possono essere figure interne ad agenzie di sviluppo locale, ma anche in enti pubblici, o liberi professionisti) alla fine di un primo ciclo di sviluppo sarà possibile identificare quei "proprietari di processo" in grado di rappresentare una funzione di *leadership* del territorio e di poter contribuire a dar vita a forme di *governance* efficaci.

Il percorso proposto si articola in 2 macro fasi come si mostra di seguito:

una macro fase esplorativa suddivisa in

1. fase di orientamento e coinvolgimento degli attori locali

2. fase di investigazione e sperimentazione

una macrofase di rinnovamento suddivisa

1. fase di identificazione progettuale e ridisegno dei processi
2. fase di sostegno al cambiamento ed integrazione

Macrofase esplorativa

Si inizia partendo da una esigenza/domanda sociale che si deve far emergere man mano orientando i temi del cambiamento e coinvolgendo le persone chiave; è fondamentale qui identificare le persone che condurranno il cambiamento dall'inizio alla fine, i "proprietari dei processi" con i quali si arriverà a definire la domanda di cambiamento; tale domanda viene poi investigata nel territorio attraverso la lettura dello stesso a

tre livelli: di identità, dinamiche interattive e dati fattuali/morfologici; tramite le investigazioni la domanda viene ri-orientata e collegata alle varie organizzazioni interessate portando a mettere a fuoco idee di nuovi processi in modo da creare sviluppo. Si definiscono poi i criteri della sperimentazione e del monitoraggio degli stessi. Le prime due fasi avviano un micro ciclo che continua coinvolgendo man mano nuove persone nella fase di investigazione, che daranno contributi al ri-orientamento della domanda iniziale, fino a portare alla formulazione condivisa di ipotesi di processi da sperimentare in ambiti limitati; durante la sperimentazione, le questioni legate al territorio subiranno ancora ri-orientamenti e coinvolgimento di nuovi soggetti per arrivare ad una fase conclusiva della sperimentazione, che vedrà identificate delle idee progettuali condivise nel territorio.

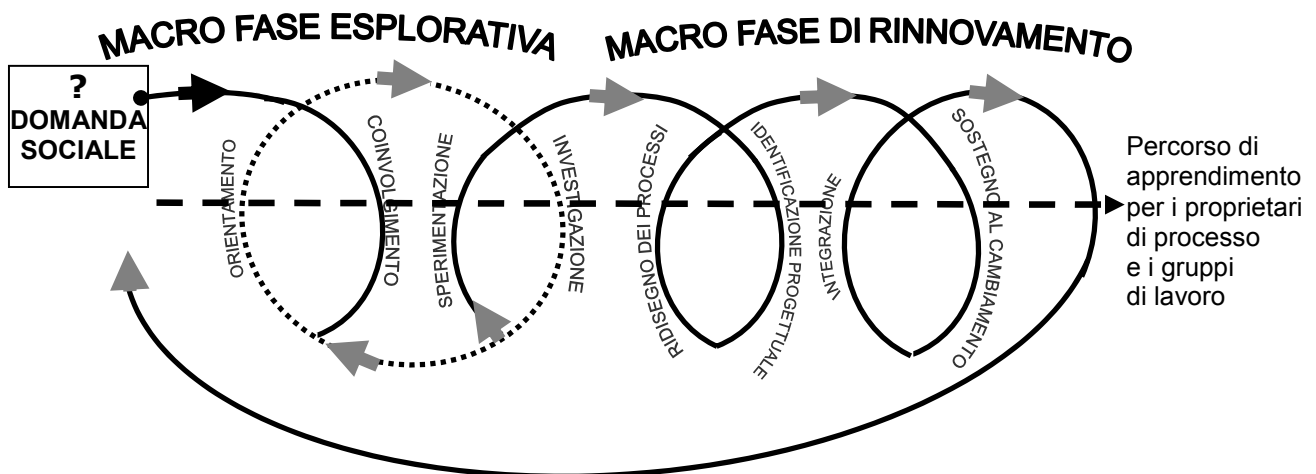


FIGURA 5: APPROCCIO CICLICO ALLO SVILUPPO

Macrofase di rinnovamento

Inizia poi la fase di rinnovamento nella quale l'identificazione progettuale prevede la pianificazione del cambiamento in modo esteso nel territorio, che passa per un vero e proprio ridisegno dei processi, basandosi sulle esperienze della sperimentazione. I risultati delle sperimentazioni verranno quindi applicati alle strutture esistenti e si prevede il sostegno a cambiamenti di ruolo tramite interventi di formazione e supporto allo sviluppo individuale; si procede poi ad integrare il tutto nella struttura esistente ed a consolidarlo

tramite incontri mirati di riorganizzazione e condivisione delle modalità per concretizzare il cambiamento, anche se molti aspetti saranno già integrati nell'esistente grazie alla fase di sperimentazione, che avrà coinvolto le persone rilevanti. In tale fase giocheranno un ruolo chiave le persone che hanno gestito la sperimentazione. Dopo aver consolidato il cambiamento, chi vuole lavorare in ottica di sviluppo si deve porre in relazione alla domanda di cambiamento, che sorgerà nella nuova situazione, in modo da generare un'evoluzione continua della realtà territoriale ed organizzativa.

Parallelamente alle due macrofasi si ha il processo di apprendimento delle persone coinvolte e soprattutto dei “proprietari dei processi”, che si troveranno alla fine del percorso a possedere il *know how* necessario ad intraprendere in modo autonomo altri cicli di sviluppo. Tale processo di apprendimento si baserà sull'apprendimento in gruppo nel ritmo azione/riflessione sui passi necessari al miglioramento del processo del cliente/cittadino.

Si dettagliano di seguito le 2 macro fasi ed il percorso di apprendimento dei “proprietari di processo”.

3.1 *La macro fase esplorativa*

3.1.1 La fase di orientamento e coinvolgimento

In tale fase si orientano i temi del cambiamento tramite una riflessione ed elaborazione sulle esigenze/domande sociali viventi nel territorio, attraverso il coinvolgimento degli attori locali invitati a riflettere sui processi caratterizzanti lo stesso e la loro possibile evoluzione in futuro. Inoltre, si coinvolgono, ossia si spingono all'azione, i personaggi chiave per iniziare il processo di cambiamento sociale: istituzioni, imprenditori, associazioni culturali, scuole e tutte le componenti sociali che possono essere legate ad esigenze di trasformazione; si andranno poi ad identificare le figure che saranno promotrici del cambiamento, i “proprietari di processo”, che avranno il compito di condurre il cambiamento in tutte le sue fasi. Come detto le caratteristiche di tali figure variano in relazione alle caratteristiche del territorio (possono essere legate a chi ha la *governance*, come ad Agenzie di sviluppo, oppure ad altre realtà istituzionali, ma possono anche essere liberi professionisti riconosciuti a livello locale).

Tali attività vengono svolte in una serie di workshop territoriali dai quali si farà emergere la domanda sociale e le persone di riferimento che potranno condurre la trasformazione di tale domanda in processi di sviluppo. È molto importante lo stile di conduzione dei *workshop*: si dovrà evitare la discussione arbitraria, concentrandosi, invece, sull'approfondimento della

domanda tramite esempi concreti e l'orientamento al cliente/beneficiario finale. Si tratta di un vero e proprio lavoro di tipo “maieutico della domanda” che andrà sviluppato in gruppi ristretti e porterà a progressive riformulazioni, fino ad arrivare a domande concrete, ossia sviluppate in forma di processi³².

I workshop territoriali si dovranno condurre in modo ciclico, cioè alternandoli alla fase di investigazione e di sperimentazione, dettagliate di seguito. La domanda, fatta emergere ad un primo livello, verrà investigata e riproposta in incontri con la comunità locale nell'ambito di altri *workshop*, unitamente ad idee di sperimentazione e di possibili passi successivi, fino a che prenderanno corpo veri processi di sperimentazione su piccola scala, che andranno sempre verificati con la comunità locale, in modo interattivo per avere eventuali ri-orientamenti e sostegni.

La focalizzazione della domanda di sviluppo

Nell'ambito dei primi workshop, chi agisce come facilitatore deve guidare le interazioni per definire la domanda di cambiamento che vive nel territorio. Questo non può essere fatto a tavolino ma, a partire da un'idea la si deve verificare, incontrando altre persone che sono venute a contatto con la problematica in questione. Molte persone percepiscono che c'è qualcosa che deve cambiare; la domanda prende vita quando viene condivisa da vari punti di vista in relazione alle parti in gioco.

Punti da focalizzare per orientare la domanda:

1. i processi chiave del territorio e le criticità;
2. qual è la domanda iniziale di cambiamento e chi la pone;
3. chi sono gli utenti/clienti che sono danneggiati dal problema e devono avere valore aggiunto dal cambiamento;
4. quali sono le domande di cambiamento delle specifiche organizzazioni del territorio in relazione all'esigenza sociale locale, per arrivare, tramite l'identificazione di fili rossi, a

³² Vedi anche i riferimenti alla search conference nel paper *Multiple Voices of Democracy in a Cosmopolis* Jaap Boonstra & Henk van de Graaf, Università di studi sociali e comportamentali di Amsterdam, mimeo.

definire una possibile “domanda del territorio”;

5. cercare di cogliere di chi è la domanda di cambiamento ed i vari eventuali livelli di proprietà della domanda.

Spesso la domanda di sviluppo del territorio parte da quella di una o più organizzazioni che ne fanno parte.

L'organizzazione è un organismo vivente in continuo cambiamento, è un sistema al contempo chiuso (ha una sua unitarietà, fine sociale, struttura, ecc.) e aperto (vive in un contesto esterno con cui dialoga costantemente attraverso i fornitori, i clienti e i lavoratori stessi in qualità di individui e cittadini). Un'organizzazione, incapace di capire e muoversi in sintonia con i cambiamenti che maturano nell'ambiente interno ed esterno a sé, diventa un'organizzazione malata, incapace di rispondere in modo efficace al compito prefissato. Il malessere normalmente si esplicita attraverso problemi ricorrenti a cui l'organizzazione non riesce a dare risposta perché normalmente cerca di darvi soluzioni che non intaccano il vero nocciolo del problema, ma creano cambiamenti illusori (p.es. ristrutturazioni interne), non generati dalla prospettiva di adeguarsi al soddisfacimento del cliente.

È importante anche focalizzare le caratteristiche delle domande, per essere in grado di focalizzarsi sulle domande di sviluppo.

Si hanno normalmente tre tipi di domande:

- di mantenimento, ossia come riuscire a mantenere nel tempo il livello di efficacia ed efficienza dei processi. Qui si tratta di miglioramenti organizzativi che non vanno a modificare il quadro strutturale;
- di *problem solving*, ossia come dare risposta ad un specifico problema circoscritto che altera l'equilibrio delle cose. In tal caso è utile l'intervento di esperti, spesso tecnici; anche in tal caso non si va ad intaccare il quadro strutturale;
- di sviluppo, ossia come garantire l'esistenza di sani processi territoriali nel futuro trasformando quelli attuali progressivamente. Qui è necessario portare modifiche strutturali, in quanto lo sviluppo non può avvenire nel quadro di riferimento pre-esistente; è necessario definire sia un'opportuna infrastruttura

di tempo e di ritmo che particolari responsabilità e modalità di azione per realizzare un vero cambiamento. Nei processi di sviluppo è fondamentale il coinvolgimento delle persone e si deve avere attenzione ai necessari passaggi di sviluppo individuale, che permettono la trasformazione delle modalità di lavoro. Ciò significa che occorre porre attenzione alla domanda dell'individuo in relazione alle sfide che il cambiamento esterno gli propone (organizzazione/territorio).

Per aiutare il lavoro di emersione della domanda del territorio è importante collegare sempre il tema posto in questione ad esempi e fatti concreti per aiutare l'interlocutore ad entrare nella realtà concreta che la domanda propone, aiutandolo ad uscire dalle proprie rappresentazioni.

L'identificazione dei proprietari di processo

In relazione alla specificità di ogni singolo territorio sarà diverso l'iter di identificazione delle figure di operatori di sviluppo locale, che inizieranno con il primo ciclo di sviluppo, un percorso di apprendimento attraverso l'azione e che a tal fine verranno affiancati da facilitatori di sviluppo locale esterni. Dopo un primo ciclo, tali figure avranno acquisito le competenze per inescare in modo continuativo cicli di sviluppo nel territorio. Il percorso di identificazione è legato al processo di *governance* locale che è estremamente differenziato nei territori. È indubbio comunque che, in prospettiva futura, un reale concetto di *governance/leadership* territoriale dovrà essere legato a specifiche competenze e capacità per essere in grado di attivare concreti processi di sviluppo locale condivisi, che portino a risultati visibili alla comunità stessa.

Si delineano alcune caratteristiche di questa nuova figura professionale che, a seconda delle specifiche situazioni locali, potrà appartenere ad Agenzie di sviluppo, istituzioni, oppure a liberi professionisti, che collaborano attivamente con chi detiene formalmente la *governance* locale.

Principali caratteristiche:

- si tratta di persone interessate e partecipi in relazione ai temi in questione, che si propongono e/o sono individuate dai responsabili di

- organizzazioni e/o dai referenti del territorio per attivare le iniziative di rinnovamento;
 - non sono necessariamente individui con ruoli funzionali già predefiniti nelle organizzazioni/territorio, ma persone presenti nei più diversi ruoli e posizioni, sia all'interno sia all'esterno delle strutture;
 - sono individui attivi e trainanti per sostenere i progetti di cambiamento previsti;
 - si riconoscono perché *prendono strade sconosciute*, stabiliscono i limiti della loro iniziativa in relazione alle altre attività ed ai diversi referenti di un'organizzazione / territorio;
 - creano il proprio stile e le proprie capacità;
 - individuano i soggetti più adatti con cui lavorare, creando una squadra cooperativa;
 - hanno continuamente confronti creativi con i responsabili, gli esperti ed il resto della comunità;
 - sanno convertire i problemi in processi;
 - fondamentalmente i “proprietari di processo” hanno “*voglia di cambiare*”.
- persone ed organizzazioni collegate alla domanda;
 - ciclicità e modalità varie in cui la domanda si presenta, si è già presentata nella biografia della comunità territoriale e si pensa si possa ripresentare;
 - collegamento a fatti concreti (esempi), anche pezzi di processi reali delle organizzazioni nei quali la domanda si manifesta, nonché dati utili a dettagliare la domanda (statistiche, dati empirici, ecc.);
 - come la domanda vive nella percezione delle persone, opinioni ed interpretazioni dei problemi collegati, anche raccogliendo storie, aneddoti, racconti;
 - cercare di identificare le “guide nascoste” ossia i principi guida che sono a monte delle azioni intraprese, che hanno portato al sorgere della domanda, in modo da renderli evidenti e quindi ri-orientabili.

3.1.2 La fase di investigazione e sperimentazione

Investigazione

Una volta identificata una domanda, la si dovrà investigare in modo ampio sul territorio per verificare come la stessa viene interpretata e percepita dai vari attori locali. Questo necessario passaggio servirà a ri-orientare tale domanda rispetto ai vari punti di vista che sono ad essa collegati (dati da clienti, fornitori, colleghi, responsabili, referenti di altre istituzioni, ecc), fino a riuscire ad intravedere possibili processi di sperimentazione. Si tratta di attivare un ampio processo di interazione con la comunità locale, in modo più circoscritto, per portare poi nell'ambito dei workshop, progressivamente, i risultati ottenuti, chiedendo suggerimenti, collaborazioni e nuove idee. È un percorso ciclico che caratterizza la macro fase esplorativa, che finirà con la messa a punto e la realizzazione di processi di sperimentazione.

Gli aspetti da considerare nell'investigare la domanda sono i seguenti:

Si tratta di fare emergere i fatti e le interpretazioni, in modo da avere un profilo della domanda, che risponda non alla rappresentazione di pochi, ma alla percezione di molti e, soprattutto, abbia reali collegamenti con i processi del territorio e delle varie organizzazioni che lo compongono; tali processi, o parte di essi, che si andranno ad investigare, si dovranno leggere sempre rispetto ai problemi reali, creati al cliente o al beneficiario del territorio.

Investigando la domanda, si dovranno valutare anche gli elementi che ispirano il cambiamento nella comunità locale, di cui la domanda diventa una manifestazione esplicita, ossia i nuovi principi ispiratori di processi di rinnovamento e, unitamente ad essi, anche le modalità per concretizzarli. In questo percorso può essere utile che i “proprietari di processo” cerchino di far riconoscere le “guide nascoste”, ossia i principi ispiratori che hanno guidato le azioni ed i processi passati, che determinano l'identità. Tali principi si manifestano attraverso le modalità che la comunità attiva per proporsi all'esterno (es. qualità dell'accoglienza, la fluidità dei trasporti, la capacità di risolvere problemi sanitari, livello della qualità scolastica, capacità imprenditoriale, ecc). Questo vale anche per le organizzazioni specifiche; ad esempio far notare come un'azienda si propone ai suoi clienti, se li consi-

dera centrali o se viene considerato in primis la qualità del ciclo produttivo a scapito della capacità di ascolto dei clienti; o ancora, se i progetti di una regione partono dalle necessità delle aziende o da quella di fare progetti per utilizzare i fondi in una logica di autoaffermazione come struttura, senza dare valore aggiunto reale al territorio.

Il chiarimento della domanda, della sua assenza, arriva dopo un certo periodo di tempo quando può essere colta la sua biografia; ciò può avvenire tramite persone che si erano confrontate con tale domanda anche precedentemente; la genesi di una domanda può aiutare ad indicare dove sta la radice del problema. Quando si indaga una domanda non è prioritario avere una comprensione dell'intero, ma piuttosto discernere quali sono gli aspetti cruciali; si deve cercare di chiarire dove c'è un rapporto tra la domanda e le strutture organizzative e dove non c'è; man mano diventa chiaro dove ci sono ostacoli, blocchi e dove invece ci sono strade pavimentate e percorribili per sviluppare la domanda in un processo. L'investigazione porta idee e tracce per i passi successivi e porta a formare reti di persone che possono fare qualcosa rispetto alla domanda. Si tratta, quindi, di investigarla confrontando la sua formulazione iniziale con il punto di vista dei vari attori del territorio in modo da poterla riformulare, considerando come vive nelle varie realtà territoriali: si faranno interviste, incontri mirati anche con gruppi settoriali cercando di proporre situazioni di interattività costruttiva, mirata a delle possibili azioni e non di giudizio o "sfogo sociale". Qui è molto importante l'atteggiamento dei "proprietari di processo" che devono in primis aver un atteggiamento scevro da pregiudizi e facilitare lo stesso atteggiamento negli interlocutori.

Al fine di investigare la domanda in modo esaustivo, tenendo presenti gli elementi sopraindicati, è bene avere un'immagine del territorio ampia, comprendente vari livelli di complessità da interpretare, come di seguito proposto.

*La lettura dinamica del territorio su tre livelli*³³

Il territorio sul quale si intende avviare lo sviluppo è una realtà complessa che va letta in modo poliedrico in tutte le sue componenti fondamentali: morfologia territoriale, realtà socio-economica, aspetto culturale come sintesi dei vari aspetti che danno l'identità al territorio.

Il motivo (la domanda) per il quale si legge un territorio è importante per determinare il modo nel quale il territorio verrà letto. Se si vuole promuovere lo sviluppo di un territorio si farà quindi una lettura che colga le opportunità di sviluppo dello stesso, sarà una lettura dinamica, dove il dinamismo è dato dalla domanda per la quale si farà la rilevazione. In tal senso, è fondamentale chiarire se si legge un territorio per capire qualcosa (percorso di conoscenza) o per fare qualcosa (processo di sviluppo); ciò aiuta per orientarsi nel mare di informazioni che una ormai diffusa "cultura delle risposte" propone in modo spesso sovrabbondante rispetto alla reale possibilità di efficace utilizzo; nel leggere il territorio è anche importante chiedersi di chi è la domanda e gli eventuali livelli di proprietà di una domanda di cambiamento.

Un territorio è espressione di una realtà geografica e di una realtà umana, che insieme hanno determinato delle realtà sociali, economiche e culturali.

Si possono quindi considerare i seguenti livelli:

1. livello fisico (dati geografici ed anagrafici, statistiche);
2. livello delle relazioni socio economiche (imprese, mondo del lavoro, associazionismo, scuole, sindacati, storia, dinamiche sociali varie);
3. livello culturale (storia, tradizioni, cultura sociale ed identità del territorio).

Per leggere i suddetti livelli si utilizzeranno le metodologie tipiche dei differenti approcci scientifici:

³³ La lettura del territorio proposta è una declinazione allo sviluppo locale di alcune parti della *Metodologia dell'evidenza* sviluppata da Bekman (1989). Vedi anche Boonstra J., Caluwè L. *Intervening and changing: looking for meaning in interactions*, cap. 2, 2007 John Wiley & Sons, Ltd.

1. scienze fisico/naturali, metodo empirico e fenomenologico;
2. scienze sociali, metodo biografico, longitudinale ed interattivo;
3. scienze della cultura e/o dello spirito, metodo narrativo/etnografico e sintomatologico.

Per avviare un processo di sviluppo, la lettura di un territorio deve prevedere un'osservazione globale, capace di prendere in considerazione diversi livelli che caratterizzano un dato territorio, integrandoli.

Non si entra qui in dettaglio alle modalità di lettura proposta, ma si vuole evidenziare la necessità di considerare i tre livelli per tendere ad avere un quadro esplicativo di una realtà locale.

L'integrazione dei tre livelli è molto importante perché permette di indagare in modo ampio ed esaustivo la domanda di cambiamento con i vari soggetti locali. Altrettanto importante è riportare sempre il concetto astratto di "territorio" alla realtà organizzata in cui viviamo e operiamo. In questo senso, si devono indagare i tre livelli con le organizzazioni che fanno parte del processo di collaborazione (foglia sinistra del quadrifoglio): il comune, le imprese private, le cooperative sociali, le aziende sanitarie, ecc.

È l'interagire secondo un comune obiettivo, ma nel rispetto del proprio fine sociale che rende possibile avviare un reale processo di sviluppo. Non si propone quindi un modo di studiare il territorio cercando dati che permettano di programmare a tavolino il cambiamento, ma si cerca di svelare le dinamiche del territorio stesso, investigando insieme alle varie organizzazioni ed individui, coinvolti nella questione sociale indagata, con la finalità di identificare, in tale processo, i passi necessari per avviare il cambiamento e, al contempo, creare il suo senso sociale.

Sperimentazione: dalla domanda al disegno dei processi

Nella sperimentazione viene fatto uno sforzo per provare un nuovo approccio o metodo di lavoro su piccola scala. Mentre la sperimentazione è abituale per l'innovazione tecnologica, non lo è altrettanto per quella sociale, economica e organizzativa, ma è parimenti importante, viste anche le criticità esposte nella parte II. Nella com-

plexità dei sistemi locali le variabili si potranno verificare solo nel loro interagire, che rivelerà la eventuale sostenibilità delle idee progettuali scaturite dal lavoro sulla domanda. La piccola scala deve rivelare il potenziale per la grande scala. Questo significa che è importante impostare l'esperimento in modo tale che sia corretto nei più piccoli dettagli.

Nel progettare l'esperimento è importante tenere presenti alcuni punti di vista, che si possono considerare punti di osservazione rilevanti al fine dello sviluppo di un processo di cambiamento.

Considerando che si parte da una domanda già abbastanza elaborata e concreta in relazione ad una o più categorie di beneficiari del cambiamento, si tratta ora di mettere a punto dei processi di sperimentazione di idee e percorsi di sviluppo sorti nell'ambito delle investigazioni e confronti con la comunità locale. Dalle investigazioni saranno emerse anche le idee per nuovi principi ispiratori e relative prassi, la rete di persone collegate alla domanda, e le condizioni necessarie. I "proprietari di processo" faranno uno sforzo di sintesi per dare forma a dei processi che dovranno mettere in evidenza i seguenti fattori³⁴:

1. la domanda di cambiamento come espressione condivisa della comunità locale;
2. i principi ispiratori e le prassi decise;
3. risultati desiderati e beneficiari del cambiamento articolati in eventuali categorie;
4. la rete sociale coinvolta;
5. tempo, fasi e ritmo della sperimentazione;
6. le condizioni necessarie;
7. i passi concreti stabiliti.

Anche nello sviluppo della sperimentazione si sottolinea che si è all'interno del ciclo della fase esplorativa, quindi la sperimentazione vedrà ri-orientare i 7 elementi sopra menzionati in una interazione di *workshop* e di un approccio investigativo, che accompagnerà anche la fase di sperimentazione. In particolare si evidenzia la necessità, nell'ottica della ricerca-azione, di far

³⁴ I punti di seguito dettagliati si ispirano ai 7 fari definiti da Lievegoed ed elaborati Bekman nel testo "Be an initiator in your own organisation: beacons for entrepreneurs" A. Bekman, J. van Rijswijk (1989), NPI-Editions.

seguire ai passi stabiliti, momenti di riflessione sugli effetti, per orientare i passi successivi. A tal fine gioca un ruolo essenziale il ritmo di lavoro che sarà la base portante della sperimentazione: avere momenti sistematici di riflessione (nell'ambito dei *workshop* o di incontri del gruppo di lavoro) sarà essenziale per definire i passi successivi del processo, ma anche per ripensare la rete sociale; coinvolgere persone di specifiche organizzazioni può essere essenziale in un certo momento e non in un altro; la rete sociale è un elemento dinamico, che potrà cambiare nel corso della fase esplorativa in relazione ai passi intrapresi; nel percorso ritmico di riflessione sui passi intrapresi anche i risultati desiderati, dapprima definiti come scenari, andranno delineandosi in base alla realtà che si riesce a mettere in atto; fondamentale anche riflettere su come i principi ispiratori prendono corpo nelle prassi che si vanno consolidando e rendere ciò esplicito e condiviso; infine anche le condizioni necessarie si andranno definendo nel corso dei cicli di sperimentazione.

In tale fase, un ruolo essenziale è giocato dai proprietari dei processi che saranno stimolati ad un percorso di *learning by doing*, dove dovranno esercitare alcune capacità per permettere lo sviluppo della fase sperimentale dei processi. In particolare, saranno dovranno essere molto consapevoli nella gestione degli incontri ed avere uno sguardo specifico sulla visibilità.

3.2 La macrofase di rinnovamento

3.2.1 La fase di identificazione progettuale e ridisegno dei processi

In tale fase, dopo la sperimentazione dei processi di sviluppo, vengono definiti i cambiamenti/progetti condivisi a livello territoriale ed estendibili, sia entro le organizzazioni, che trasversali a più organizzazioni. È fondamentale prevedere il sostegno a chi ha la leadership delle organizzazioni affinché riesca a sostenere interventi di tipo orizzontale, orientati al bene della comunità locale e non solo alla giustificazione dell'esistenza della propria organizzazione, per realizzare in modo più ampio ciò che i processi di sperimentazione hanno proposto e condiviso

con il territorio. Questa cultura di leadership moderna, ossia una leadership orizzontale, dovrebbe divenire, man mano, patrimonio di un territorio che si ponga in un'ottica di sviluppo, per favorire il progressivo ridisegno dei processi delle organizzazioni e, soprattutto, tra le organizzazioni.

È necessario, infatti, riuscire a creare processi trasversali orientati al miglioramento della vita della comunità locale, così come per le organizzazioni è necessario nella fase dell'integrazione (terza fase) ripensare i processi in modo trasversale alle funzioni, in una prospettiva orientata al cliente e non alla struttura.

Per sostenere questo percorso è fondamentale affiancare le organizzazioni territoriali per definire e progettare il nuovo assetto organizzativo ed il relativo sostegno alle persone che lo dovranno realizzare.

Come sempre saranno centrali i "proprietari di processo", che dovranno avere una capacità di visione ampia e di sostegno concreto ai responsabili delle varie organizzazioni territoriali, al fine di promuovere una nuova impostazione di attività, orientata ai beneficiari identificati nei progetti finali ed allo sviluppo di processi relativi, prevedendo un ampio coinvolgimento del personale.

Di concerto con i responsabili delle varie strutture si dovranno, quindi, progettare attività di cambiamento organizzativo, formazione e di sostegno allo sviluppo individuale per chi dovrà realizzare il cambiamento attraverso trasformazioni del comportamento e creazione di nuove strutture e sistemi.

La formazione non sarà un percorso teorico, ma orientato alla trasformazione dei processi nell'ottica del *learning by doing*, dove verrà curato anche il necessario percorso di sviluppo personale nel riorientare visioni, comportamenti e modalità di lavoro nell'ottica di comunità di sviluppo orientate al cliente (*lean organisation*) ed alla creazione di comunità di apprendimento (*learning organisation*), al fine di poter generare organizzazioni e processi territoriali vitali (*living organisation*).

Nella progettazione degli interventi di cambiamento e formativi si dovrà prevedere la coesistenza di vari livelli di responsabilità, alternando alcuni spunti teorici con interventi di tra-

sformazione e riflessione di gruppo sui passi necessari per rendere effettivo e vissuto il cambiamento; se ne dettagliano di seguito alcune caratteristiche fondamentali:

1. chi in quella organizzazione ha partecipato al processo di sperimentazione diventerà elemento guidante, con i “proprietari di processo”, per il percorso di estensione del cambiamento;
2. si dovranno prevedere incontri in cui si avvia la trasformazione in modo partecipato, recependo input e suggerimenti da chi dovrà realizzare il cambiamento;
3. nella pianificazione del cambiamento si dovrà prevedere un ritmo ed una sistematica partecipazione di chi ha la *leadership* dell'organizzazione, che farà in tal modo un percorso formativo nella pratica;
4. si dovranno chiarire bene le responsabilità nei passi del cambiamento e le modalità di lavoro individuale ed in gruppo, prevedendo un ritmo alternato di aula-intervento sui processi-riflessione sulle criticità ed affiancamento allo sviluppo individuale;
5. i momenti d'aula serviranno a dare input e concetti utili ad implementare il cambiamento e ad ampliare la visione dell'organizzazione proponendo nella pratica una cultura di comunità, nel senso indicato da De Geus (1997)³⁵.

Nel percorso si dovrà progressivamente favorire la creazione di una *leadership* di sviluppo i cui compiti sono fondamentalmente:

- realizzare sistematicamente valore aggiunto per clienti/utenti, lavoratori, fornitori, proprietà;
- creare valori orientati allo sviluppo, ispirando le persone ed aiutandole a fare i passi personali necessari per sostenere le sfide che i processi di lavoro pongono;
- creare costellazioni nuove di persone che apprendono assieme e sviluppano l'organizzazione verso il futuro, in un'ottica di comunità interna a servizio di una esterna, con la quale è importante interagire e creare sinergie;
- creare chiare condizioni all'interno delle quali le persone possano agire e sperimenta-

re, con chiarezza dei limiti delle loro azioni, facendo i necessari interventi quando le cose vanno a scapito del beneficiario del prodotto/servizio.

3.2.2 La fase di sostegno al cambiamento ed integrazione

Si tratta ora di valutare come implementare quanto progettato nella fase precedente, per attuare i progetti di sviluppo locale condivisi sulla base delle sperimentazioni. Anche qui avranno un ruolo chiave i “proprietari di processo”, unitamente alle persone delle varie organizzazioni, che hanno preso parte alle sperimentazioni. Tali soggetti verranno coinvolti in attività di formazione-intervento per realizzare progressivamente il cambiamento in modo partecipato.

Questa fase non sarà un momento del tutto estraneo alle organizzazioni, in quanto l'approccio proposto prevede un ampio coinvolgimento della rete sociale legata al cambiamento già in momenti precedenti, quindi molte persone saranno già state coinvolte in *workshop* o incontri mirati sui temi dei processi di sviluppo; si sottolinea quindi che durante l'intero percorso, fin dalle prime fasi, ci saranno risultati che possono venir integrati nelle organizzazioni dalle persone coinvolte nel cambiamento.

Così come nella fase di investigazione è stato necessario approfondire la domanda e cercare di capire i principi ispiratori (guide nascoste) che avevano portato al problema oggetto della domanda di cambiamento, anche nell'attività formativa si dovrà porre attenzione a far prendere consapevolezza alle persone coinvolte, che dovranno ri-orientare i principi ispiratori passati nell'ottica di una nuova visione più consapevole dei processi che vogliono porre in essere. A tal fine sarà necessario anche un percorso di sostegno allo sviluppo personale per affiancare i partecipanti nei passi personali di cambiamento in relazione ai processi.

Si illustra brevemente qui di seguito il lavoro di sostegno allo sviluppo individuale, che nel primo ciclo verrà portato avanti dai facilitatori esterni e successivamente dai “proprietari di processo/operatori” di sviluppo locale, con le varie persone coinvolte nei percorsi di cambiamento.

³⁵ Vedi Parte II par. 3.

Il sostegno allo sviluppo individuale

Chi dovrà aiutare la realizzazione del cambiamento (in primis i proprietari dei processi di sviluppo locale) dovrà tenere dei colloqui con il personale delle organizzazioni coinvolte per comprendere le domande ed i blocchi personali che possono ostacolare il percorso di implementazione dei nuovi processi.

Punti essenziali da considerare dovranno essere i seguenti:

1. un'adeguata preparazione dell'incontro, come pianificazione e gestione del tempo, luogo, processo risultante dall'incontro (es. come monitoriamo i passi, come si può sostenere il processo personale in un arco di tempo, ecc);
2. partire sempre dalla domanda dell'interlocutore, che deve essere analizzata e resa concreta evitando di offrire soluzioni;
3. il ruolo del facilitatore operatore di sviluppo nel corso del colloquio è quello di aiutare la persona a costruire un ponte tra la sua richiesta iniziale e la sua immagine del futuro, fissando un arco temporale e dei passi concreti per realizzare la sua visione;
4. mantenere il collegamento tra il processo di cambiamento che si propone e gli ostacoli personali nel sostenere quel cambiamento, senza divagare su problematiche scollegate dal processo.

3.3 L'apprendimento per i proprietari di processo verso la professionalità di operatori per lo sviluppo e la leadership locale

In modo trasversale alle due macrofasi sopra descritte, si crea un percorso di apprendimento dall'esperienza per i "proprietari di processo", verso una professionalità di operatore di sviluppo, che verrà capitalizzata sul territorio dopo il primo ciclo. Tale professionalità con competenze complesse potrà esercitare una *leadership* locale, che sarà di sostegno ai processi di *governance*.

Il primo ciclo dovrà essere facilitato da operatori esterni in grado di trasferire le caratteristiche dell'approccio proposto, rendendo man mano autonomi i "proprietari di processo" nel gestire e monitorare il cambiamento. In tal senso

in cicli successivi al primo, il territorio che avrà fatto una prima esperienza di cambiamento con la metodologia proposta, sarà dotato delle professionalità in grado di sostenere cicli successivi, per favorire lo sviluppo di una crescente mentalità orientata al cambiamento.

Un proprietario di processo deve mobilitare gli attori di un territorio (intesi come organizzazioni e individui che ne fanno parte) e facilitare la loro interazione finalizzata a processi di sviluppo locale, che abbiano anche un ritorno sulle singole organizzazioni coinvolte. Come già detto, questo vuol dire facilitare la creazione di comunità di apprendimento che operino in sinergia in un territorio, trasformando il territorio in una comunità di sviluppo.

Imparare ad apprendere diventa quindi un elemento fondamentale per questa trasformazione, non solo come metodo da applicare e trasmettere nel lavoro con i vari interlocutori territoriali, ma soprattutto come percorso di crescita dell'operatore stesso, che dovrà essere flessibile nel cambiare prospettiva per rileggere le problematiche locali e le dinamiche sociali al fine di raggiungere i risultati desiderati. Perché questo avvenga è importante che egli faccia un percorso di autosviluppo, imparando ad apprendere, mettendo in movimento sé stesso, per riuscire poi a mettere in movimento altri attori territoriali, mantenendo sempre il ritmo e la guida del processo. Sarà compito dei facilitatori del primo ciclo di sviluppo creare le condizioni per favorire tale tipo di apprendimento

Non si vuole in questo paper entrare in dettaglio alle modalità di apprendimento dall'esperienza, che l'approccio metodologico propone ai "proprietari di processo", ma sottolineare alcuni punti rilevanti da considerare nel percorso di apprendimento nell'ambito dei due macro cicli precedentemente descritti.

Si sottolinea comunque che l'approccio proposto si ispira al modello andragogico proposto da Knowles (1973) per l'apprendimento adulto, ed ai processi di apprendimento esplorati nell'ambito del cognitivismo, e del successivo costruttivismo in relazione alle teorie della complessità³⁶.

³⁶ Vedi anche Parte II par. 1

Favorire un atteggiamento di porsi domande invece di cercare immediate risposte e/o soluzioni

È fondamentale riconoscere il ruolo propulsivo della domanda, che va elaborata ed investigata collegandola a fatti concreti ed alla sua biografia/ciclicità, per aiutare l'interlocutore ad uscire dalle proprie rappresentazioni del problema, collegandolo progressivamente a situazioni reali. Si dovrà fare attenzione a non lavorare con domande/risposte, ossia rappresentazioni di un problema in forma di domanda, che in realtà chiudono in un giudizio ed in una soluzione i margini della questione. In tal modo la domanda iniziale potrà assumere connotati sempre più aderenti alla realtà ed essere sviluppata in un processo di cambiamento condiviso³⁷.

Creare situazioni sistematiche di riflessione sull'esperienza

Coltivare un atteggiamento di "sguardo retrospettivo", nella consapevolezza che il vero apprendimento avviene in modo successivo all'azione; sono quindi essenziali momenti di riflessione condivisa sull'esperienza personale e di confronto con le esperienze degli altri; tale percorso permette il *sense making* retrospettivo e prospettivo³⁸. Essenziale diventa anche osservare gli effetti dell'agire: qualsiasi agire comporta un effetto ma troppo spesso, nell'interazione con gli altri, si tende a fare delle valutazioni sulla base delle intenzioni e non degli effetti che gli atti hanno provocato. Prendere consapevolezza di ciò, vuol dire poter ri-orientare in modo più costruttivo le proprie azioni.

Promuovere una cultura efficace delle riunioni

Nella caotica complessità di un processo di sviluppo locale sarà fondamentale favorire degli incontri nei quali ci sia sempre un buon valore aggiunto.

I proprietari di processi saranno sostenuti nel

³⁷ Vedi anche Parte III, par.3.1.1.

³⁸ Come affermato da Crozier e Friedberg (1978) "la chiave del progresso nella capacità di affrontare la complessità è l'esperienza personale della pluralità di razionalità coesistenti all'interno di ogni gruppo umano a dispetto dell'esistenza di obiettivi comuni".

primo ciclo a sviluppare capacità di gestire efficacemente delle riunioni tra le persone coinvolte nel processo, ma progressivamente dovranno apprendere ad agire in modo autonomo, sperimentandosi nel primo ciclo. Si consiglia di utilizzare una disciplina sui tempi, sollecitare la sintesi negli interventi, dove poter evidenziare i passi concreti, i punti critici e poter dare consigli per i passi successivi; come già accennato, è bene promuovere un atteggiamento di consigli e non di discussione, avendo chiarito a monte le specifiche responsabilità.

Chi coordina l'incontro dovrà dare attenzione in particolare a tre elementi:

- *chiarezza di contenuto*, ossia fare in modo che sinteticamente emergano i temi chiave;
- *equilibrio del livello di interazione tra i partecipanti*, ossia dare a tutti la possibilità di esprimersi in relazione agli altri evitando sovrappaffazioni o discussioni poco produttive;
- *il processo derivante dall'incontro*, ossia dire cosa è stato deciso, chi fa cosa, quando e come sarà organizzato l'incontro successivo.

Inoltre guidare la cooperazione come proprietario di un processo significa creare quadri di possibili risultati, costruire politiche condivise, che possano aiutare i partecipanti a capire il significato del processo. L'interazione tra i partecipanti al processo è necessaria per rettificare differenze di visione, punti di vista, osservazioni. È fondamentale la trasparenza e la chiarezza sul ruolo di ognuno nel processo: decisore, proprietario del processo, esperto; la chiarezza delle responsabilità aiuta la cultura del suggerimento invece che il proliferare di discussioni.

Fare attenzione al percorso di sviluppo individuale dei partecipanti al processo di cambiamento

Partecipando ai processi di cambiamento le persone sperimentano i loro punti di forza e di debolezza e sono vulnerabili, in quanto non hanno lo scudo protettivo del lavoro ordinario consolidato; ciò emergerà progressivamente attraverso i loro interventi ed azioni. È importante tenere presente che questo ha un importante significato biografico, che potrà influenzare le scelte successive di percorso professionale. Tale aspetto è

fortemente correlato alla motivazione nei processi di sviluppo e diventa quindi essenziale sostenere il lavoro individuale sulle aree di miglioramento professionale, che ognuno identifica nel percorso. In tal senso in una prima fase i "proprietari di processo" saranno sostenuti dai facilitatori esterni, ma successivamente dovranno apprendere come sostenere le persone coinvolte nei cambiamenti, considerando il fondamentale collegamento tra la domanda di sviluppo personale e quella dell'organizzazione/territorio.

In tale percorso sarà fondamentale l'identificazione dei principi guidanti che rendono a volte meccaniche le azioni al di là delle intenzioni; si tratta spesso di nodi irrisolti o resistenze al cambiamento che non permettono di superare alcuni modi di pensare e di agire e riconducono sistematicamente a commettere lo stesso errore. Diventarne consapevoli diventa un passo fondamentale per trasformarle ed orientare le azioni in modo più diretto³⁹.

Alla fine di un ciclo i "proprietari di processo" avranno quindi percorso un cammino di sviluppo professionale individuale e di effettivo sostegno al cambiamento di processi locali in un percorso di *learning by doing* che lascerà un patrimonio di conoscenze sul territorio, in grado di reinnestare cicli di sviluppo.

CONCLUSIONI

Si vuole concludere questo paper con una proposta aperta: sperimentare in modo ciclico in differenti realtà territoriali la metodologia proposta per lo sviluppo locale. È necessario considerare tale sviluppo come un processo in divenire, dove una serie di variabili coinvolte (di tipo amministrativo, tecnologico, relazionale, sociale, personale, politico, economico, culturale, ecc.) possano manifestarsi e trasformarsi nel loro interagire, focalizzato al miglioramento della comunità locale. Dalla riflessione sulle varie sperimentazioni potrà derivare una progressiva ottimizzazione della metodologia.

La visione olistica del territorio che sottostà al metodo di intervento nonché i processi chiave riportati nella proposta sottolineano l'importanza di definire una nuova *leadership*

territoriale, che si lega al processo di definizione della *governance*. Tale processo richiama la problematica delle competenze del territorio, che non possono essere soltanto di tipo tecnico, ossia di *project management*, ma anche comunicative-relazionali, ossia di *process management*. In questo modo è possibile gestire i processi complessi a livello locale, dove occorre dare spazio a variabili molteplici, soggettive, umane, professionali, oggettive, demografiche, produttive, economiche in un'interazione sistemica capace di evitare il conflitto, facendo cogliere il nesso tra il bene comune ed il bene individuale. In sintesi, il tipo di *leadership* che si delinea dovrà essere in grado di collegare i livelli istituzionali con quelli socio-economici; si potrebbe dire gli elementi più strutturati, verticali, con quelli più dinamici, relazionali, orizzontali.

L'emersione della domanda di cambiamento del territorio ed i processi che la portano verso la definizione di progetti sono un percorso interattivo e sperimentale. Tale percorso è caratterizzato da un ritmo tra azioni correlate a processi di sviluppo ed a riflessioni con la comunità allargata sugli effetti delle stesse azioni, in una prospettiva che vede nella possibilità di ri-orientare i processi con la comunità locale, la strada per realizzare progetti condivisi e sostenibili. Se si applica questo modo di lavorare, la comunità cresce e rinnova sé stessa, trasformando progressivamente i territori in comunità di sviluppo.

Le teorie di riferimento richiamate nel paper (teoria dei sistemi dinamici, della complessità, del caos, dell'apprendimento adulto, del costruttivismo, della ricerca-azione) sottostanno alla proposta metodologica, che si propone come uno strumento per interpretare e cercare di cogliere i nessi di una realtà, quale quella dello sviluppo locale, che sfugge a qualsiasi interpretazione riduzionistica in termini di modello e necessita di un approccio multidisciplinare.

Il paper propone infatti un approccio metodologico che cerchi di comprendere tutte le componenti essenziali di una trasformazione che va a toccare realtà estremamente eterogenee.

Si è proposta una chiave di lettura delle fasi di sviluppo dell'organizzazione, dove si evidenzia la necessità per organizzazioni funzionali, di ritornare ad una visione unitaria attraverso il coinvolgimento attivo delle persone, in una mo-

³⁹ Vedi anche Parte III, par. 3.2.2.

dalità di organizzazioni per processi orientate al cliente, per arrivare ad organizzazioni della “terza fase” in cui si sottolinea l’elemento di appartenenza ad una comunità di sviluppo.

Si è anche proposta una simile chiave di lettura per i territori, in un percorso che vede il passaggio da dinamiche tra attori locali fortemente orientate al proprio tornaconto, spesso a scapito del bene comune, verso un “territorio della terza fase” in grado di autogenerare se stesso, grazie ad una cultura del cambiamento. Tale cultura del cambiamento, attraverso i vari cicli dell’approccio proposto, diventerà progressivamente un vero e proprio modo di interagire degli operatori di sviluppo, che rappresentano le figure chiave e che sono caratterizzati da alte competenze professionali di tipo tecnico, amministrativo e sociale, in grado di muovere e gestire processi complessi di cambiamento.

Gli operatori di sviluppo potranno essere la base per una nuova *leadership*, che contribuisca a definire forme di *governance*, così come auspicato dall’Unione Europea, e dovranno aiutare a creare nei territori quel sistema chiuso/aperto che è la caratteristica dei luoghi che sapranno cogliere le sfide della globalizzazione senza venirne snaturati. In tal senso, i processi di sviluppo locale andranno verso una trasformazione di elementi di identità culturale in processi socio-economici. Questa sfida chiede ai territori di fare un salto notevole nella consapevolezza dei legami e del valore reale che vive nelle relazioni, ossia il “capitale sociale”.

Per creare tali condizioni, così come esplicitato nella proposta metodologica, si ritiene fondamentale il processo di apprendimento degli operatori di sviluppo, inteso come un patrimonio del territorio, che si dovrà svolgere nella pratica, riflettendo sui processi reali, in un percorso ritmico tra teoria e prassi, come evidenzia la teoria dell’apprendimento adulto.

Lo sviluppo locale è stato proposto con un approccio ciclico. Dopo un primo ciclo, sostenuto da esperti esterni, si saranno formate le competenze necessarie sul territorio affinché si innescino altri cicli di sviluppo. Questi cicli successivi partiranno dalla lettura delle esigenze sociali di cambiamento e coinvolgeranno adeguatamente gli altri attori del territorio.

Nel percorrere vari cicli di sviluppo, gli attori

locali faranno man mano un’esperienza concreta di come si può creare una comunità moderna, che veda nel collegamento tra lo sviluppo degli individui, delle organizzazioni e della società un punto fondamentale per il cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris C., Schon D. (1998), *Apprendimento organizzativo: teoria, metodo e prassi*, Guerini, Milano.
- Arrighetti A., Seravalli G. (1999) (a cura di), *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
- Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C. (2001), *Il Capitale Sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bashein B.J., Markus M.L., Riley P. (1994), *Business process reengineering: preconditions for success and failure*, Information System Management, Spring.
- Bateson G. (1974), *Verso un’ecologia della mente*, Adelphi, Milano.
- Bauman Z. (1999), *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Bari.
- Bauman Z. (2001), *Voglia di Comunità*, Laterza, Bari.
- Bauman Z. (2003), *Intervista sull’identità*, Laterza, Bari.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becattini G., Rullani E. (1993), “Sistema locale e mercato locale”, *Economia e politica industriale*, 80.
- Beer M., Eisenstat R.A., Spector B. (1990), *The critical path to corporate renewal*, Harvard Business School Press, Boston.
- Bekman A., van Rijswijk J. (1989), *Be an initiator in your own organisation: beacons for entrepreneurs*, NPI-Editions, Zeist.
- Bekman A. (2001) *De organisatie als gemeenschap*, Van Gorcum, Assen.
- Bonazzi G. (2000), *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, Milano.
- Boonstra J.J. (2004), *Dynamics of organisational change and learning*, John Wiley & Sons, Ltd.

- Boonstra J.J., Caluwè L. (2007), *Intervening and changing: looking for meaning in interactions*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Bourdieu P. (1986), "The Forms of Capital", in Richardson J. (eds), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Wetsport, CT, Greenwood Press.
- Ceccotti E., Consoli F. (2000), *Sistemi Informativi e sistemi d'impresa nel Mezzogiorno: sintesi e prospettive*, Meta Edizioni, Roma.
- Cersosimo D. (2004), "Dai Patti ai Pit. Lezioni dall'esperienza", in Deidda D. (a cura di) *Governance e sviluppo territoriale*, Quaderni Formez/11, Donzelli, Roma.
- Cersosimo D., Perri A. (2002), "Azione collettiva e sviluppo locale: l'esperienza dei patti territoriali", in M. Cremaschi (a cura di), *Politiche territoriali e programmi europei*, 75, F. Angeli, Milano.
- Ceruti M. (1986), *Il vincolo e la possibilità*, Feltrinelli, Milano.
- Colaizzo R., Deidda D. (2003) (a cura di) *Progetti e immagini del territorio, L'esperienza dei PIT nelle Regioni del Mezzogiorno*, Quaderni Formez/7, Donzelli, Roma.
- Coleman J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Harvard, University Press, Cambridge.
- Commissione Europea (2001), *Libro Bianco sulla governance*, Bruxelles.
- Cremaschi M. (2001) (a cura di), *I programmi integrati, Opportunità e vincoli*, Quaderni Formez/2, Donzelli, Roma.
- Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas, Milano.
- De Geus A. (1997), *The Living company*, Harvard Business School Press, Boston.
- Delors J. (1994), *Libro Bianco in Commissione delle Comunità Europee, Crescita, competitività, occupazione*, Il Saggiatore, Milano.
- Dolci D. (1996), *La struttura maieutica e l'evolversi*, La Nuova Italia, Firenze.
- Drucker P. (1994), *La società postcapitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Drucker P. (2002), *Il management, l'individuo, la società. Una guida per comprendere il mondo attuale e gli strumenti per affrontare i nuovi compiti di capi di azienda, dirigenti, professional*, F. Angeli, Milano.
- Fabrizi M., Greco A. (1998) *La comunità concreta: progetto ed immagine – Il pensiero e le iniziative di Adriano Olivetti nella formazione della cultura urbanistica ed architettonica italiana*, Quaderno della Fondazione Adriano Olivetti.
- Fadda S. (2004), "Governance territoriale e Progettazione integrata", in Deidda D. (a cura di), *Governance e sviluppo territoriale*, Quaderni Formez/11, Donzelli, Roma.
- Forte P. (2003), *Modelli di gestione per i Progetti Integrati Territoriali, Materiali di lavoro prodotti nell'ambito del Progetto Sprint del Formez*, Roma.
- Freeman C. (1989), *Il rito dell'innovazione*, F. Angeli, Milano.
- French W.L., Bell C.H. (1998), *Organisation development: behavioral science intervention for organisational improvement*, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall.
- Frigo F. (1999), *Le buone pratiche nella formazione continua*, Isfol, Roma.
- Gabellini P. (1996), *Il disegno del piano*, NIS, Roma.
- Garfinkel H. (2004), *La fiducia Una risorsa per coordinare l'interazione*, in Pendenza M. (a cura di), Armando editore, Roma.
- Garofoli G. (2004), "Sviluppo locale e Governance", in Deidda D. (a cura di), *Governance e sviluppo territoriale*, Quaderni Formez/11, Donzelli, Roma.
- Gergen K.J. (1982), *Towards the transformation of social knowledge*, Springer, New York.
- Giddens A. (1994), *Le conseguenze della modernità*, Il Mulino, Bologna.
- Gleick J. (1987), *Caos*, Rizzoli, Milano.
- Golinelli C. M. (2005), *Il territorio sistema vitale, verso un modello di analisi*, Giappichelli Editore, Torino.
- Harvey D. (1998), *L'esperienza urbana. Metropoli e trasformazioni sociali*, Il Saggiatore, Milano.
- Hosking D., Morley I.E. (1991), *A social psychology of organizing: people, processes and contexts*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Katz D., Kahn R.L. (1966), *Organizzazioni ed il concetto del sistema Psicologia sociale delle organizzazioni*, John Wiley e figli, Ristampato in classici della teoria di organizzazione. 2001.

- Knowles M. (1973), *Quando l'adulto impara. Pedagogia ed Andragogia*, F. Angeli, Milano.
- Kolb D.A. (1984), *Experiential learning*, Englewood Cliff, NJ, Prentice Hall.
- Lanzalaco L. (1999), "Tra micro e macro. Il ruolo delle istituzioni intermedie negli ordini regolativi", in Arrighetti A., Serravalli G. (a cura di), *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Donzelli, Roma, 1999.
- Lewin K. (1972), *I conflitti sociali*, F. Angeli, Milano.
- Lievegoed B.C.J. (1970), *Developing organisation*, Tavistock, Londra, trad. it. *Verso nuove strutture organizzative. Una guida pratica ai sistemi sociali del futuro*, Alassio (SV), 2001.
- Magnaghi A. (2002), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Manganaro F. (2006), *I rapporti giuridici internazionali degli enti locali*, Giappichelli Editore, Torino.
- Meister A. (1971), *Sviluppo comunitario e partecipazione sociale. Condizionamenti storici influenza dei leaders potere politico e comunità locali nei processi di trasformazione*, Edizioni Comunità, Milano.
- Melucci A. (2000), *Culture in gioco*, Il Saggiatore, Milano.
- Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (2000), *Quadro comunitario di Sostegno per le Regioni, Obiettivo I*, Roma.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (2003), Dipartimento delle Politiche di Sviluppo, *La Lezione dei patti territoriali per la progettazione integrata territoriale del Mezzogiorno*, Roma.
- Ministero dell'Economia e delle Finanze (2005), *Laboratorio per politiche di sviluppo del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione, Action Learning*, Roma.
- Morgan G. (1989), *Images: le metafore dell'organizzazione*, F. Angeli, Milano.
- Morin H. (1989), *La conoscenza della conoscenza*, Feltrinelli, Milano.
- Morin H. (1993), *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Novara F. (1998), *Liberare il lavoro*, Guerino e Associati, Milano.
- Novara F. (2001a), "Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo", *Rivista italiana Gruppo Analisi*, n. 3.
- Novara F. (2001b), *Formazione Universitaria e formazione aziendale*, in *Competenze e Formazione*, Autori vari, Guerini e Associati, Milano.
- Novara F. (2001c), *Un lavoro a misura d'uomo*, in *Un'Azienda è un'utopia? Adriano Olivetti 1945-1960*, Il Mulino, Bologna.
- Novara F. (2004), *Si può guarire l'organizzazione? Esperienze professionali, proposte metodologiche e teoriche*, in *Itinerari d'impresa*, Rubettino.
- Novara F., Sarchielli G. (1996), *Fondamenti di Psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Paba G. (2002), *Cittadinanza attiva. Il coinvolgimento degli abitanti nella costruzione della città*, Alinea, Firenze.
- Palermo P.C., Pasqui G. (2003) (a cura di), *Lo stato di attuazione della progettazione nella regione dell'Obiettivo I, Consorzio METIS, Documento di lavoro elaborato nell'ambito del progetto Sprint- Formez*, Roma.
- Pettigrew A. M. (1988), *The management of strategic change*, Blackwell, Oxford.
- Putnam R. (1993), *La tradizione civica delle Regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- Quaglino G.P. (1999), *Voglia di fare. Motivati per crescere nell'organizzazione*. Edizioni Guerini e Associati, Milano.
- Reason P., Bradbury H. (2001), *Handbook of action research: participative inquiry and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Ricciarelli C. (2001), *Adriano Olivetti: una storia, un sogno ancora da scrivere*, F. Angeli, Milano.
- Rizziato E. (1995), *Verso l'internazionalizzazione dei mercati*, F. Angeli, Milano.
- Rizziato E., *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo*, 2005, Rapporto Tecnico Ceris-Cnr, n. 14.
- Rizzo M.V. (1997) (a cura di), *Comunicazione pubblica locale. Una guida operativa per le amministrazioni locali*, Dedalo, Roma.

- Robertson R. (1992), *Globalisation: Social Theory and Global Culture*, Sage, London.
- Senge P.M. (1992), *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Shein E.H. (2001), *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Signorini L.F. (2000) (a cura di), *Lo sviluppo locale*, Donzelli, Roma.
- Stacey R.D. (2003), *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*, Pearsons, London.
- Steiner R. (1986), *La filosofia della libertà*, ed. Antroposofica, Milano.
- Taylor F W. (1911), *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York.
- Triglia C. (2005), *Sviluppo Locale un progetto per l'Italia*, Laterza, Bari.
- Venmix J.A.M. (1999), *Group model building: facilitation team learning using system dynamics*, John Wiley & Sons, Ltd, Chicster.
- Von Foester H. (1991), "Through the eyes of the other", in Steier F. (a cura di), *Research and reflectivity*, Sage, London.
- Weick K.E. (1997), *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano.
- Wittgenstein L. (1974), *Ricerche filosofiche*, Einaudi, Torino.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano.

Siti internet e documenti di riferimento

- <http://www.undp.org>.
- <http://www.pubblica.istruzione.it>
- http://www.pubblica.istruzione.it/buongiorno_europa/allegati/bruxelles2004.pdf
- http://www.pubblica.istruzione.it/buongiorno_europa/allegati/lisbona2000.pdf
- www.unmillenniumproject.org/reports/
- http://hdr.undp.org/reports/global/1990/en/pdf/hdr_1990_ch1.pdf.
- <http://www.unmillenniumproject.org/>
- <http://www.aeidl.be>
- <http://www.consiel.it>
- http://sviluppolocale.formez.it/agenzie_di_sviluppo.html
- http://www.yorku.ca/hdrnet/images/uploaded/patti_terr.pdf
- <http://www.dps.mef.gov.it/>
- <http://www.formez.it>
- <http://www.esteri.it>
- <http://www.governo.it>
- <http://www.re-set.it>
- <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-it/>
- <http://www.ilsleda.org>
- <http://it.wikipedia.org/>

WORKING PAPER SERIES (2006-1993)

2006

- 1/06 *Analisi della crescita economica regionale e convergenza: un nuovo approccio teorico ed evidenza empirica sull'Italia*, by Mario Coccia
- 2/06 *Classifications of innovations: Survey and future directions*, by Mario Coccia
- 3/06 *Analisi economica dell'impatto tecnologico*, by Mario Coccia
- 4/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE I Una rassegna dei principali studi*, by Mario Coccia and Alessandro Gobbino
- 5/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE II Analisi della burocrazia negli Enti Pubblici di Ricerca*, by Mario Coccia and Alessandro Gobbino
- 6/06 *La burocrazia nella ricerca pubblica. PARTE III Organizzazione e Project Management negli Enti Pubblici di Ricerca: l'analisi del CNR*, by Mario Coccia, Secondo Rolfo and Alessandro Gobbino
- 7/06 *Economic and social studies of scientific research: nature and origins*, by Mario Coccia
- 8/06 *Shareholder Protection and the Cost of Capital: Empirical Evidence from German and Italian Firms*, by Julie Ann Elston and Laura Rondi
- 9/06 *Réflexions en thème de district, clusters, réseaux: le problème de la gouvernance*, by Secondo Rolfo
- 10/06 *Models for Default Risk Analysis: Focus on Artificial Neural Networks, Model Comparisons, Hybrid Frameworks*, by Greta Falavigna
- 11/06 *Le politiche del governo federale statunitense nell'edilizia residenziale. Suggerimenti per il modello italiano*, by Davide Michelis
- 12/06 *Il finanziamento delle imprese Spin-off: un confronto fra Italia e Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 13/06 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: *Regulatory and Environmental Effects on Public Transit Efficiency: a Mixed DEA-SFA Approach*, by Beniamina Buzzo Margari, Fabrizio Erbetta, Carmelo Petraglia, Massimiliano Piacenza
- 14/06 *La mission manageriale: risorsa delle aziende*, by Gian Franco Corio
- 15/06 *Peer review for the evaluation of the academic research: the Italian experience*, by Emanuela Reale, Anna Barbara, Antonio Costantini

2005

- 1/05 *Gli approcci biologici nell'economia dell'innovazione*, by Mario Coccia
- 2/05 *Sistema informativo sulle strutture operanti nel settore delle biotecnologie in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Francesco Lutman, Mauro Mallone
- 3/05 *Analysis of the Resource Concentration on Size and Research Performance. The Case of Italian National Research Council over the Period 2000-2004*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 4/05 *Le risorse pubbliche per la ricerca scientifica e lo sviluppo sperimentale nel 2002*, by Anna Maria Scarda
- 5/05 *La customer satisfaction dell'URP del Cnr. I casi Lazio, Piemonte e Sicilia*, by Gian Franco Corio
- 6/05 *La comunicazione integrata tra uffici per le relazioni con il pubblico della Pubblica Amministrazione*, by Gian Franco Corio
- 7/05 *Un'analisi teorica sul marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il "consorzio per la tutela dell'Asti"*, by Maria Marenga
- 8/05 *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, by Gian Franco Corio
- 9/05 *Analisi e valutazione delle performance economico-tecnologiche di diversi paesi e situazione italiana*, by Mario Coccia and Mario Taretto
- 10/05 *The patenting regime in the Italian public research system: what motivates public inventors to patent*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 11/05 *Changing patterns in the steering of the University in Italy: funding rules and doctoral programmes*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 12/05 *Una "discussione in rete" con Stanley Wilder*, by Carla Basili
- 13/05 *New Tools for the Governance of the Academic Research in Italy: the Role of Research Evaluation*, by Bianca Poti and Emanuela Reale
- 14/05 *Product Differentiation, Industry Concentration and Market Share Turbulence*, by Catherine Mataves, Laura Rondi
- 15/05 *Riforme del Servizio Sanitario Nazionale e dinamica dell'efficienza ospedaliera in Piemonte*, by Chiara Canta, Massimiliano Piacenza, Gilberto Turati
- 16/05 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES: *Struttura di costo e rendimenti di scala nelle imprese di trasporto pubblico locale di medie-grandi dimensioni*, by Carlo Cambini, Ivana Paniccia, Massimiliano Piacenza, Davide Vannoni

17/05 *Ricerc@.it - Sistema informativo su istituzioni, enti e strutture di ricerca in Italia*, by Edoardo Lorenzetti, Alberto Paparello

2004

- 1/04 *Le origini dell'economia dell'innovazione: il contributo di Rae*, by Mario Coccia
- 2/04 *Liberalizzazione e integrazione verticale delle utility elettriche: evidenza empirica da un campione italiano di imprese pubbliche locali*, by Massimiliano Piacenza and Elena Beccio
- 3/04 *Uno studio sull'innovazione nell'industria chimica*, by Anna Ceci, Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 4/04 *Labour market rigidity and firms' R&D strategies*, by Mario De Marchi and Maurizio Rocchi
- 5/04 *Analisi della tecnologia e approcci alla sua misurazione*, by Mario Coccia
- 6/04 *Analisi delle strutture pubbliche di ricerca scientifica: tassonomia e comportamento strategico*, by Mario Coccia
- 7/04 *Ricerca teorica vs. ricerca applicata. Un'analisi relativa al Cnr*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo
- 8/04 *Considerazioni teoriche sulla diffusione delle innovazioni nei distretti industriali: il caso delle ICT*, by Arianna Miglietta
- 9/04 *Le politiche industriali regionali nel Regno Unito*, by Elisa Salvador
- 10/04 *Going public to grow? Evidence from a panel of Italian firms*, by Robert E. Carpenter and L. Rondi
- 11/04 *What Drives Market Prices in the Wine Industry? Estimation of a Hedonic Model for Italian Premium Wine*, by Luigi Benfratello, Massimiliano Piacenza and Stefano Sacchetto
- 12/04 *Brief notes on the policies for science-based firms*, by Mario De Marchi, Maurizio Rocchi
- 13/04 *Countrymetrics e valutazione della performance economica dei paesi: un approccio sistemico*, by Mario Coccia
- 14/04 *Analisi del rischio paese e sistemazione tassonomica*, by Mario Coccia
- 15/04 *Organizing the Offices for Technology Transfer*, by Chiara Franzoni
- 16/04 *Le relazioni tra ricerca pubblica e industria in Italia*, by Secondo Rolfo
- 17/04 *Modelli di analisi e previsione del rischio di insolvenza: una prospettiva delle metodologie applicate*, by Nadia D'Annunzio e Greta Falavigna
- 18/04 *SERIE SPECIALE: Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Terzo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 19/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera del tessile e dell'abbigliamento in Piemonte*, Primo rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle
- 20/04 *SERIE SPECIALE: Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della filiera dell'auto in Piemonte*, Secondo Rapporto 1999-2002, by Giuseppe Calabrese, Fabrizio Erbetta, Federico Bruno Rolle

2003

- 1/03 *Models for Measuring the Research Performance and Management of the Public Labs*, by Mario Coccia, March
- 2/03 *An Approach to the Measurement of Technological Change Based on the Intensity of Innovation*, by Mario Coccia, April
- 3/03 *Verso una patente europea dell'informazione: il progetto EnIL*, by Carla Basili, June
- 4/03 *Scala della magnitudo innovativa per misurare l'attrazione spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, June
- 5/03 *Mappe cognitive per analizzare i processi di creazione e diffusione della conoscenza negli Istituti di ricerca*, by Emanuele Cadario, July
- 6/03 *Il servizio postale: caratteristiche di mercato e possibilità di liberalizzazione*, by Daniela Boetti, July
- 7/03 *Donne-scienza-tecnologia: analisi di un caso di studio*, by Anita Calcatelli, Mario Coccia, Katia Ferraris and Ivana Tagliafico, July
- 8/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. Imprese innovative in Friuli Venezia Giulia: un esperimento di analisi congiunta*, by Lucia Rotaris, July
- 9/03 *Regional Industrial Policies in Germany*, by Helmut Karl, Antje Möller and Rüdiger Wink, July
- 10/03 *SERIE SPECIALE. OSSERVATORIO SULLE PICCOLE IMPRESE INNOVATIVE TRIESTE. L'innovazione nelle new technology-based firms in Friuli-Venezia Giulia*, by Paola Guerra, October
- 11/03 *SERIE SPECIALE. Lo stato di salute del sistema industriale piemontese: analisi economico-finanziaria delle imprese piemontesi*, Secondo Rapporto 1998-2001, December
- 12/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese della meccanica specializzata in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December
- 13/03 *SERIE SPECIALE. Osservatorio sulla dinamica economico-finanziaria delle imprese delle bevande in Piemonte*, Primo Rapporto 1998-2001, December

2002

- 1/02 *La valutazione dell'intensità del cambiamento tecnologico: la scala Mercalli per le innovazioni*, by Mario Coccia, January

- 2/02 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Regulatory constraints and cost efficiency of the Italian public transit systems: an exploratory stochastic frontier model*, by Massimiliano Piacenza, March
- 3/02 *Aspetti gestionali e analisi dell'efficienza nel settore della distribuzione del gas*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 4/02 *Dinamica e comportamento spaziale del trasferimento tecnologico*, by Mario Coccia, April
- 5/02 *Dimensione organizzativa e performance della ricerca: l'analisi del Consiglio Nazionale delle Ricerche*, by Mario Coccia and Secondo Rolfo, April
- 6/02 *Analisi di un sistema innovativo regionale e implicazioni di policy nel processo di trasferimento tecnologico*, by Monica Cariola and Mario Coccia, April
- 7/02 *Analisi psico-economica di un'organizzazione scientifica e implicazioni di management: l'Istituto Elettrotecnico Nazionale "G. Ferraris"*, by Mario Coccia and Alessandra Monticone, April
- 8/02 *Firm Diversification in the European Union. New Insights on Return to Core Business and Relatedness*, by Laura Rondi and Davide Vannoni, May
- 9/02 *Le nuove tecnologie di informazione e comunicazione nelle PMI: un'analisi sulla diffusione dei siti internet nel distretto di Biella*, by Simona Salinari, June
- 10/02 *La valutazione della soddisfazione di operatori di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, November
- 11/02 *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, by Giuseppe Calabrese, Mario Coccia and Secondo Rolfo, November
- 12/02 *Metrics della Performance dei laboratori pubblici di ricerca e comportamento strategico*, by Mario Coccia, September
- 13/02 *Technometrics basata sull'impatto economico del cambiamento tecnologico*, by Mario Coccia, November

2001

- 1/01 *Competitività e divari di efficienza nell'industria italiana*, by Giovanni Fraquelli, Piercarlo Frigero and Fulvio Sugliano, January
- 2/01 *Waste water purification in Italy: costs and structure of the technology*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, January
- 3/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Il trasporto pubblico locale in Italia: variabili esplicative dei divari di costo tra le imprese*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, February
- 4/01 *Relatedness, Coherence, and Coherence Dynamics: Empirical Evidence from Italian Manufacturing*, by Stefano Valvano and Davide Vannoni, February
- 5/01 *Il nuovo panel Ceris su dati di impresa 1977-1997*, by Luigi Benfratello, Diego Margon, Laura Rondi, Alessandro Sembenelli, Davide Vannoni, Silvana Zelli, Maria Zittino, October
- 6/01 *SMEs and innovation: the role of the industrial policy in Italy*, by Giuseppe Calabrese and Secondo Rolfo, May
- 7/01 *Le martingale: aspetti teorici ed applicativi*, by Fabrizio Erbetta and Luca Agnello, September
- 8/01 *Prime valutazioni qualitative sulle politiche per la R&S in alcune regioni italiane*, by Elisa Salvador, October
- 9/01 *Accords technology transfer-based: théorie et méthodologie d'analyse du processus*, by Mario Coccia, October
- 10/01 *Trasferimento tecnologico: indicatori spaziali*, by Mario Coccia, November
- 11/01 *Does the run-up of privatisation work as an effective incentive mechanism? Preliminary findings from a sample of Italian firms*, by Fabrizio Erbetta, October
- 12/01 SERIE SPECIALE IN COLLABORAZIONE CON HERMES. *Costs and Technology of Public Transit Systems in Italy: Some Insights to Face Inefficiency*, by Giovanni Fraquelli, Massimiliano Piacenza and Graziano Abrate, October
- 13/01 *Le NTBFs a Sophia Antipolis, analisi di un campione di imprese*, by Alessandra Ressico, December

2000

- 1/00 *Trasferimento tecnologico: analisi spaziale*, by Mario Coccia, March
- 2/00 *Poli produttivi e sviluppo locale: una indagine sulle tecnologie alimentari nel mezzogiorno*, by Francesco G. Leone, March
- 3/00 *La mission del top management di aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, March
- 4/00 *La percezione dei fattori di qualità in Istituti di ricerca: una prima elaborazione del caso Piemonte*, by Gian Franco Corio, March
- 5/00 *Una metodologia per misurare la performance endogena nelle strutture di R&S*, by Mario Coccia, April
- 6/00 *Soddisfazione, coinvolgimento lavorativo e performance della ricerca*, by Mario Coccia, May
- 7/00 *Foreign Direct Investment and Trade in the EU: Are They Complementary or Substitute in Business Cycles Fluctuations?*, by Giovanna Segre, April
- 8/00 *L'attesa della privatizzazione: una minaccia credibile per il manager?*, by Giovanni Fraquelli, May
- 9/00 *Gli effetti occupazionali dell'innovazione. Verifica su un campione di imprese manifatturiere italiane*, by Marina Di Giacomo, May

- 10/00 *Investment, Cash Flow and Managerial Discretion in State-owned Firms. Evidence Across Soft and Hard Budget Constraints*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, June
- 11/00 *Effetti delle fusioni e acquisizioni: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Luigi Benfratello, June
- 12/00 *Identità e immagine organizzativa negli Istituti CNR del Piemonte*, by Paolo Enria, August
- 13/00 *Multinational Firms in Italy: Trends in the Manufacturing Sector*, by Giovanna Segre, September
- 14/00 *Italian Corporate Governance, Investment, and Finance*, by Robert E. Carpenter and Laura Rondi, October
- 15/00 *Multinational Strategies and Outward-Processing Trade between Italy and the CEECs: The Case of Textile-Clothing*, by Giovanni Balcet and Giampaolo Vitali, December
- 16/00 *The Public Transit Systems in Italy: A Critical Analysis of the Regulatory Framework*, by Massimiliano Piacenza, December

1999

- 1/99 *La valutazione delle politiche locali per l'innovazione: il caso dei Centri Servizi in Italia*, by Monica Cariola and Secondo Rolfo, January
- 2/99 *Trasferimento tecnologico ed autofinanziamento: il caso degli Istituti Cnr in Piemonte*, by Mario Coccia, March
- 3/99 *Empirical studies of vertical integration: the transaction cost orthodoxy*, by Davide Vannoni, March
- 4/99 *Developing innovation in small-medium suppliers: evidence from the Italian car industry*, by Giuseppe Calabrese, April
- 5/99 *Privatization in Italy: an analysis of factors productivity and technical efficiency*, by Giovanni Fraquelli and Fabrizio Erbetta, March
- 6/99 *New Technology Based-Firms in Italia: analisi di un campione di imprese triestine*, by Anna Maria Gimigliano, April
- 7/99 *Trasferimento tacito della conoscenza: gli Istituti CNR dell'Area di Ricerca di Torino*, by Mario Coccia, May
- 8/99 *Struttura ed evoluzione di un distretto industriale piemontese: la produzione di casalinghi nel Cusio*, by Alessandra Ressico, June
- 9/99 *Analisi sistemica della performance nelle strutture di ricerca*, by Mario Coccia, September
- 10/99 *The entry mode choice of EU leading companies (1987-1997)*, by Giampaolo Vitali, November
- 11/99 *Esperimenti di trasferimento tecnologico alle piccole e medie imprese nella Regione Piemonte*, by Mario Coccia, November
- 12/99 *A mathematical model for performance evaluation in the R&D laboratories: theory and application in Italy*, by Mario Coccia, November
- 13/99 *Trasferimento tecnologico: analisi dei fruitori*, by Mario Coccia, December
- 14/99 *Beyond profitability: effects of acquisitions on technical efficiency and productivity in the Italian pasta industry*, by Luigi Benfratello, December
- 15/99 *Determinanti ed effetti delle fusioni e acquisizioni: un'analisi sulla base delle notifiche alle autorità antitrust*, by Luigi Benfratello, December

1998

- 1/98 *Alcune riflessioni preliminari sul mercato degli strumenti multimediali*, by Paolo Vaglio, January
- 2/98 *Before and after privatization: a comparison between competitive firms*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, January
- 3/98 **Not available**
- 4/98 *Le importazioni come incentivo alla concorrenza: l'evidenza empirica internazionale e il caso del mercato unico europeo*, by Anna Bottasso, May
- 5/98 *SEM and the changing structure of EU Manufacturing, 1987-1993*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 6/98 *The diversified firm: non formal theories versus formal models*, by Davide Vannoni, December
- 7/98 *Managerial discretion and investment decisions of state-owned firms: evidence from a panel of Italian companies*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, December
- 8/98 *La valutazione della R&S in Italia: rassegna delle esperienze del C.N.R. e proposta di un approccio alternativo*, by Domiziano Boschi, December
- 9/98 *Multidimensional Performance in Telecommunications, Regulation and Competition: Analysing the European Major Players*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December

1997

- 1/97 *Multinationality, diversification and firm size. An empirical analysis of Europe's leading firms*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, January
- 2/97 *Qualità totale e organizzazione del lavoro nelle aziende sanitarie*, by Gian Franco Corio, January
- 3/97 *Reorganising the product and process development in Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, February
- 4/97 *Buyer-supplier best practices in product development: evidence from car industry*, by Giuseppe Calabrese, April

- 5/97 *L'innovazione nei distretti industriali. Una rassegna ragionata della letteratura*, by Elena Ragazzi, April
- 6/97 *The impact of financing constraints on markups: theory and evidence from Italian firm level data*, by Anna Bottasso, Marzio Galeotti and Alessandro Sembenelli, April
- 7/97 *Capacità competitiva e evoluzione strutturale dei settori di specializzazione: il caso delle macchine per confezionamento e imballaggio*, by Secondo Rolfo, Paolo Vaglio, April
- 8/97 *Tecnologia e produttività delle aziende elettriche municipalizzate*, by Giovanni Fraquelli and Piercarlo Frigero, April
- 9/97 *La normativa nazionale e regionale per l'innovazione e la qualità nelle piccole e medie imprese: leggi, risorse, risultati e nuovi strumenti*, by Giuseppe Calabrese, June
- 10/97 *European integration and leading firms' entry and exit strategies*, by Steve Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, April
- 11/97 *Does debt discipline state-owned firms? Evidence from a panel of Italian firms*, by Elisabetta Bertero and Laura Rondi, July
- 12/97 *Distretti industriali e innovazione: i limiti dei sistemi tecnologici locali*, by Secondo Rolfo and Giampaolo Vitali, July
- 13/97 *Costs, technology and ownership form of natural gas distribution in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Roberto Giandrone, July
- 14/97 *Costs and structure of technology in the Italian water industry*, by Paola Fabbri and Giovanni Fraquelli, July
- 15/97 *Aspetti e misure della customer satisfaction/dissatisfaction*, by Maria Teresa Morana, July
- 16/97 *La qualità nei servizi pubblici: limiti della normativa UNI EN 29000 nel settore sanitario*, by Efisio Ibba, July
- 17/97 *Investimenti, fattori finanziari e ciclo economico*, by Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, rivisto sett. 1998
- 18/97 *Strategie di crescita esterna delle imprese leader in Europa: risultati preliminari dell'utilizzo del data-base Ceris "100 top EU firms' acquisition/divestment database 1987-1993"*, by Giampaolo Vitali and Marco Orecchia, December
- 19/97 *Struttura e attività dei Centri Servizi all'innovazione: vantaggi e limiti dell'esperienza italiana*, by Monica Cariola, December
- 20/97 *Il comportamento ciclico dei margini di profitto in presenza di mercati del capitale meno che perfetti: un'analisi empirica su dati di impresa in Italia*, by Anna Bottasso, December

1996

- 1/96 *Aspetti e misure della produttività. Un'analisi statistica su tre aziende elettriche europee*, by Donatella Cangialosi, February
- 2/96 *L'analisi e la valutazione della soddisfazione degli utenti interni: un'applicazione nell'ambito dei servizi sanitari*, by Maria Teresa Morana, February
- 3/96 *La funzione di costo nel servizio idrico. Un contributo al dibattito sul metodo normalizzato per la determinazione della tariffa del servizio idrico integrato*, by Giovanni Fraquelli and Paola Fabbri, February
- 4/96 *Coerenza d'impresa e diversificazione settoriale: un'applicazione alle società leaders nell'industria manifatturiera europea*, by Marco Orecchia, February
- 5/96 *Privatizzazioni: meccanismi di collocamento e assetti proprietari. Il caso STET*, by Paola Fabbri, February
- 6/96 *I nuovi scenari competitivi nell'industria delle telecomunicazioni: le principali esperienze internazionali*, by Paola Fabbri, February
- 7/96 *Accordi, joint-venture e investimenti diretti dell'industria italiana nella CSI: Un'analisi qualitativa*, by Chiara Monti and Giampaolo Vitali, February
- 8/96 *Verso la riconversione di settori utilizzatori di amianto. Risultati di un'indagine sul campo*, by Marisa Gerbi Sethi, Salvatore Marino and Maria Zittino, February
- 9/96 *Innovazione tecnologica e competitività internazionale: quale futuro per i distretti e le economie locali*, by Secondo Rolfo, March
- 10/96 *Dati disaggregati e analisi della struttura industriale: la matrice europea delle quote di mercato*, by Laura Rondi, March
- 11/96 *Le decisioni di entrata e di uscita: evidenze empiriche sui maggiori gruppi italiani*, by Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, April
- 12/96 *Le direttrici della diversificazione nella grande industria italiana*, by Davide Vannoni, April
- 13/96 *R&S cooperativa e non-cooperativa in un duopolio misto con spillovers*, by Marco Orecchia, May
- 14/96 *Unità di studio sulle strategie di crescita esterna delle imprese italiane*, by Giampaolo Vitali and Maria Zittino, July. **Not available**
- 15/96 *Uno strumento di politica per l'innovazione: la prospezione tecnologica*, by Secondo Rolfo, September
- 16/96 *L'introduzione della Qualità Totale in aziende ospedaliere: aspettative ed opinioni del middle management*, by Gian Franco Corio, September

- 17/96 *Shareholders' voting power and block transaction premia: an empirical analysis of Italian listed companies*, by Giovanna Nicodano and Alessandro Sembenelli, November
- 18/96 *La valutazione dell'impatto delle politiche tecnologiche: un'analisi classificatoria e una rassegna di alcune esperienze europee*, by Domiziano Boschi, November
- 19/96 *L'industria orafa italiana: lo sviluppo del settore punta sulle esportazioni*, by Anna Maria Gaibisso and Elena Ragazzi, November
- 20/96 *La centralità dell'innovazione nell'intervento pubblico nazionale e regionale in Germania*, by Secondo Rolfo, December
- 21/96 *Ricerca, innovazione e mercato: la nuova politica del Regno Unito*, by Secondo Rolfo, December
- 22/96 *Politiche per l'innovazione in Francia*, by Elena Ragazzi, December
- 23/96 *La relazione tra struttura finanziaria e decisioni reali delle imprese: una rassegna critica dell'evidenza empirica*, by Anna Bottasso, December

1995

- 1/95 *Form of ownership and financial constraints: panel data evidence on leverage and investment choices by Italian firms*, by Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, March
- 2/95 *Regulation of the electric supply industry in Italy*, by Giovanni Fraquelli and Elena Ragazzi, March
- 3/95 *Restructuring product development and production networks: Fiat Auto*, by Giuseppe Calabrese, September
- 4/95 *Explaining corporate structure: the MD matrix, product differentiation and size of market*, by Stephen Davies, Laura Rondi and Alessandro Sembenelli, November
- 5/95 *Regulation and total productivity performance in electricity: a comparison between Italy, Germany and France*, by Giovanni Fraquelli and Davide Vannoni, December
- 6/95 *Strategie di crescita esterna nel sistema bancario italiano: un'analisi empirica 1987-1994*, by Stefano Olivero and Giampaolo Vitali, December
- 7/95 *Panel Ceris su dati di impresa: aspetti metodologici e istruzioni per l'uso*, by Diego Margon, Alessandro Sembenelli and Davide Vannoni, December

1994

- 1/94 *Una politica industriale per gli investimenti esteri in Italia: alcune riflessioni*, by Giampaolo Vitali, May
- 2/94 *Scelte cooperative in attività di ricerca e sviluppo*, by Marco Orecchia, May
- 3/94 *Perché le matrici intersettoriali per misurare l'integrazione verticale?*, by Davide Vannoni, July
- 4/94 *Fiat Auto: A simultaneous engineering experience*, by Giuseppe Calabrese, August

1993

- 1/93 *Spanish machine tool industry*, by Giuseppe Calabrese, November
- 2/93 *The machine tool industry in Japan*, by Giampaolo Vitali, November
- 3/93 *The UK machine tool industry*, by Alessandro Sembenelli and Paul Simpson, November
- 4/93 *The Italian machine tool industry*, by Secondo Rolfo, November
- 5/93 *Firms' financial and real responses to business cycle shocks and monetary tightening: evidence for large and small Italian companies*, by Laura Rondi, Brian Sack, Fabio Schiantarelli and Alessandro Sembenelli, December

Free copies are distributed on request to Universities, Research Institutes, researchers, students, etc.

Please, write to:

MARIA ZITTINO, Working Papers Coordinator
 CERIS-CNR, Via Real Collegio, 30; 10024 Moncalieri (Torino), Italy
 Tel. +39 011 6824.914; Fax +39 011 6824.966; m.zittino@ceris.cnr.it; <http://www.ceris.cnr.it>

Copyright © 2007 by CNR-Ceris

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the authors and CNR-Ceris