

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)
COREP – Via Ventimiglia, 115 – 10126 – Torino
Tel. 011-6399.301/234 – fax 011-6399.232 – E-mail: mapp@corep.it
5 edizione: 2003-2004

Tesi di Master

Marta Parodi

Titolo della tesi

Un' Analisi Attoriale in funzione della predisposizione di un Piano di
marketing territoriale per il Canavese.

Sottoposta a

Dott. Marco Manero

Funzionario del Settore Concertazione Territoriale della Provincia di Torino

Via Maria Vittoria, 12; Telefono: +39 011/8613513 - 3422

Prof. Carlo Salone

Università e Politecnico di Torino

Dipartimento Interateneo Territorio

Sintesi

La Provincia di Torino, in qualità di Soggetto Responsabile del Patto Territoriale del Canavese, mi ha incaricata, in stretta collaborazione con gli esperti del DIT (Dipartimento Interateneo Territorio) del Politecnico e dell'Università di Torino, di realizzare la progettazione di un piano di Marketing Territoriale nell'Area del Patto Territoriale del Canavese.

L'ampiezza dell'obiettivo di lavoro ha reso indispensabile una suddivisione dei ruoli. Mi è stato quindi attribuito un compito più ristretto e funzionale a quello generale. Il mio obiettivo, da realizzare nel periodo di stage, è stato quello di approfondire un'analisi attoriale della rete locale dei soggetti del territorio canavesano. Questa è risultata indispensabile in quanto parte integrante della metodologia adottata per delineazione il Piano che è fortemente caratterizzata dagli elementi del modello SLot (Dematteis 2001).

L'ambito ritenuto più idoneo per l'osservazione è quello sviluppatosi intorno al Patto Territoriale, poiché rappresenta per il Canavese l'esempio più significativo e complesso di politica per lo sviluppo locale creata per il territorio.

L'analisi si è concentrata su due fasi individuabili nell'ambito d'azione del Patto Territoriale e identificabili come processi: il *coinvolgimento a livello istituzionale* e il *coinvolgimento a livello progettuale*.

Nel primo caso si tratta di ricostruire il processo che, all'interno del Patto, ha reso possibile l'attivazione di momenti concertativi per individuare obiettivi comuni. Nel secondo caso si tratta di analizzare il processo che porta alla progettualità di Patto, ovvero la capacità del Tavolo di concertazione di fare progetti sul territorio inteso nel suo complesso traducendo gli obiettivi in progetti.

Queste le tappe del mio lavoro:

1. Una mappatura degli attori principali coinvolti nel Patto
2. Una fase di *audit* che ha coinvolto gli attori individuati (28 in tutto).
3. L'analisi del coinvolgimento istituzionale e di quello progettuale che si svilupperà tramite lo studio di alcune matrici ove saranno esplicitati i criteri di valutazione e i soggetti contattati.

4. La costruzione e confronto dei due diagrammi di flusso rappresentativi dei network due fasi

La parte conclusiva di questo lavoro ha portato a risultati, a mio giudizio interessanti.

Il primo ha evidenziato un contesto istituzionale che può essere definito come “sperimentale” una sorta di “*laboratorio istituzionale*” (Cersosimo e Wolleb 2001) costruito grazie al Patto. Nel Canavese si assiste al sostanziale superamento dell'accettazione passiva e opportunistica di uno strumento normativo, in favore di una fase partecipativa che si concretizza in pratiche e strumenti di concertazione quasi consuetudinarie. Queste stanno diventando, nel contesto locale, “abitudini apercettive” (Cersosimo e Wolleb 2001) che si spera possano essere riprodotte anche al di fuori del Patto poiché i soggetti stanno comprendendo la valenza positiva di determinate logiche di comportamento e capiscono di poterle applicare per risolvere intere classi di problemi.

Queste conquiste, però, sono meno evidenti quando si tratta di tradurre gli obiettivi concertati in progettualità. Si è visto come la fase di *coinvolgimento progettuale* sia caratterizzata da alcune criticità che rendono il processo di più complesso, quasi che le buone pratiche apprese nella fase di concertazione vengano meno in quella di progettazione.

Nel Canavese, in conclusione, è individuabile una rete di attori in grado di mettere in atto modalità di gestione che si possono avvicinare al modello della *governance*. In questo contesto, sono infatti ben identificabili:

- un sistema complesso di attori;
- differenti forme di azione basate sulla flessibilità, partenariato e partecipazione volontaria,

Quindi si tratta di un territorio dove la pratica pluralista diviene quasi una necessità, ma dove ci sono ancora attori che tendono a giocare ruoli di *pilotaggio* del processo decisionale facendo emergere qualche criticità quando si tratta integrare la progettualità e le azioni di progetto e quindi la stessa capacità di far giocare nel concreto tutti gli attori integrandoli nella strategia territoriale.

Tesi:

Un' Analisi Attoriale in funzione della predisposizione di un Piano di marketing territoriale per il Canavese.

• Introduzione	pag. 4
1. Premesse metodologiche: Il modello SLot come approccio al marketing territoriale	pag. 5
2. L'Analisi attoriale come elemento chiave nella costruzione di un piano di marketing territoriale.	pag. 8
3. Metodologia dell'analisi	pag. 9
3.1 Il Patto territoriale come ambito più idoneo all'analisi	pag. 10
3.2 La mappatura degli attori coinvolti nella fase di <i>audit</i> :	pag. 11
3.3 La fase di <i>audit</i> :	pag. 12
3.4 Individuazione e metodologia di analisi delle due fasi:	pag. 14
• Il Coinvolgimento istituzionale	
• il Coinvolgimento progettuale	
4. I risultati dell'analisi:	pag. 19
4.1 Il Coinvolgimento istituzionale	pag. 19
4.2 Il Coinvolgimento progettuale	pag. 23
5. Costruzione e confronto dei due diagrammi di flusso rappresentativi dei network delle due fasi	pag. 28
• Il Coinvolgimento istituzionale	
• Il Coinvolgimento progettuale	
6. Conclusioni	pag. 32
7. Prospettive d'intervento	pag. 33
Bibliografia	pag. 36

Introduzione

La Provincia di Torino, in qualità di Soggetto Responsabile del Patto Territoriale del Canavese, mi ha incaricata, in stretta collaborazione con gli esperti del DIT (Dipartimento Interateneo Territorio) del Politecnico e dell'Università di Torino, di realizzare la progettazione di un piano di Marketing Territoriale nell'Area del Patto Territoriale del Canavese. Il progetto è volto a favorire l'attrattività delle aree comprese nel Patto, contribuendo così a promuovere lo sviluppo sociale, economico, occupazionale ed ecosostenibile, attraverso la valorizzazione dei sistemi locali ad essi collegati e rispondendo ad esigenze manifestate in tal senso dai soggetti istituzionali del territorio.

L'ampiezza e la complessità dell'obiettivo di lavoro ha reso indispensabile una suddivisione dei ruoli. Mi è stato quindi attribuito un compito più ristretto e funzionale a quello generale. Il mio ruolo sarà quello di approfondire l'analisi attoriale della rete locale dei soggetti del territorio canavesano.

Qui di seguito cercherò di inquadrare la funzionalità di questo obiettivo rispetto alla costruzione del piano di marketing.

1. Premesse metodologiche: Il modello SLot come approccio al marketing territoriale

Fa da sfondo al progetto un particolare approccio al marketing territoriale, che si prefigge l'obiettivo di valorizzare la ricchezza e varietà dell'area, promuovendo nel contempo una crescita unitaria (che genera vantaggi per tutti gli attori coinvolti)

e coordinata (che integra i vari interventi) del territorio del Patto considerato nel suo complesso.

Questo approccio, che può essere definito come “territorialista” è strettamente legato al concetto di *Sistema Locale territoriale* e quindi al modello SLoT (Dematteis 1993).

Il Canavese può essere letto come *Sistema Locale* da intendersi come:

- un aggregato di soggetti che in date circostanze può comportarsi di fatto come un soggetto collettivo anche se formalmente non è riconosciuto come tale (cioè non è un Ente Territoriale, né un’impresa, né altro tipo di istituzione).
- un insieme dotato di una propria identità che lo distingue dall’”ambiente” e da altri sistemi. I soggetti che lo compongono sono almeno in parte consapevoli di tale identità e sono capaci di comportamenti collettivi autonomi. Il sistema interagisce con l’esterno secondo regole proprie, largamente informali e tuttavia sufficienti a garantirne la riproduzione nel tempo.

Il *Sistema Locale* è, quindi:

- un luogo di accumulazione di esperienze produttive e di vita (i valori, le istituzioni, l’ambiente, la produzione),
- un luogo di formazione di nuova conoscenza, impiegata nella produzione e continuamente rielaborata e accresciuta attraverso processi di apprendimento; nel caso del Canavese tale affermazione pare quanto mai evidente.

Nel caso in esame, sarà inoltre opportuno parlare di *Sistema territoriale locale*, ovvero di un sistema in cui le interazioni tra soggetti che lo compongono, e

che danno coesione interna al sistema stesso, sono autocontenute entro un certo ambito territoriale. Coincidendo con determinati luoghi, i sistemi locali territoriali si caratterizzano per gli specifici rapporti comuni che i soggetti costituenti intrattengono con un certo ambiente locale e milieu.

Il modello SLoT è, nel contempo, uno strumento di politiche territoriali e un modello analitico composto da particolari elementi. Tali elementi analitici, per riuscire ad essere utilizzati come strumento di politica devono essere accostati a “qualcosa che esiste” quindi al territorio oggetto della politica. Tale fondamento nell’esistente garantisce l’efficacia progettuale della costruzione del piano stesso.

In quanto modello analitico, il sistema territoriale locale si compone dei seguenti elementi:

1) La rete locale dei soggetti: si tratta di reti d’interazione tra soggetti (individuali e collettivi, pubblici e privati, locali e sovralocali) autocontenute in un territorio locale. Si può cominciare a parlare di SLoT quando questo aggregato di soggetti agisce in qualche modo e in qualche occasione come un attore collettivo, cioè s’impegna nell’elaborazione e nella realizzazione di un progetto condiviso.

2) Il Milieu locale: indica un insieme di condizioni ambientali locali in cui opera una rete locale. Fa quindi riferimento alle risorse potenziali immobili proprie di un territorio locale, cioè a quell’insieme di condizioni fisiche e socio – culturali che si sono sedimentate in quel territorio come risultato di processi di lunga durata (a partire dal rapporto coevolutivo originario con l’ecosistema naturale) e che vengono valorizzate da progetti locali condivisi.

Per rispondere ai nostri scopi, il milieu locale va considerato nel processo circolare d’interazione con la rete locale: un processo in cui ognuno dei due termini è matrice e contemporaneamente esito del rapporto stesso.

3) Il rapporto della rete locale col milieu locale e con l'ecosistema, che consiste nel tradurre le potenzialità del milieu in valori comunicabili e scambiabili, attraverso processi di trasformazione simbolica e materiale dell'ambiente.

4) il rapporto interattivo della rete locale con reti sovralocali (“reti lunghe” regionali, nazionali, UE, globali): Esso si esplica in azioni che modificano sia la composizione della rete locale, sia il milieu (cioè il rapporto cognitivo, simbolico e tecnologico con l'ambiente locale), e che hanno lo scopo di esportare specifici valori prodotti nell'interazione rete locale – milieu.

Tali elementi quindi saranno oggetto di un'analisi che verrà effettuata sul territorio e propedeutica alla formulazione del piano di marketing territoriale. Tale analisi seguirà queste tappe:

- *Analisi Attoriale* al fine di mettere in luce la rete locale dei soggetti.
- *Analisi della struttura produttiva* dell'area: Individuazione delle attività economiche e dei sistemi locali di produzione del valore, quindi il milieu locale.
- *Analisi dei profili funzionali*: Verifica della congruenza tra le dinamiche del sistema locale e le progettualità promosse o latenti, quindi Il rapporto della rete locale col milieu locale e con l'ecosistema.

Queste premesse di tipo teorico fanno sì che il territorio sia inteso come parte attiva nel processo di sviluppo locale, al contrario di un ruolo passivo che implicherebbe una mera valorizzazione dell'esistente. Il territorio è concepito come capace di interagire con gli input e la domanda esterna, essendo in grado di selezionare le componenti più congruenti con le sue condizioni di milieu. Il fine quindi è quello di creare meccanismi di propulsione endogena, dove gli input

esterni che il territorio riceve stimolano reazioni attive in grado di generare processi interni auto – organizzativi e non una semplice trasformazione passiva.

2. L'Analisi attoriale come elemento chiave nella costruzione di un piano di marketing territoriale.

La rete dei soggetti locali è costitutivo del Sistema Locale territoriale, che a sua volta costituisce la teoria e lo strumento di politica territoriale da noi utilizzato per approcciare il territorio del Canavese. Questo elemento viene concepito, allo stesso tempo, come fondamentale caratteristica per comprendere il territorio oggetto del nostro lavoro e come mezzo per stimolare nuovi processi di sviluppo.

Il ruolo che rivestono i cosiddetti “beni relazionali” nella buona riuscita dei processi di sviluppo territoriale è indubbiamente importante. Sin dagli anni novanta si è diffusa nelle scienze sociali l'idea che la crescita non sia determinata soltanto da fattori di carattere economico, quali il capitale naturale, il capitale fisico e il capitale umano, ma anche dal tessuto sociale e istituzionale dell'economia. I “fattori intangibili” che derivano dalle reti di interdipendenza non mercantile tra gli agenti economici, la società e le istituzioni sono aspetti rilevanti nella formazione del vantaggio competitivo locale¹.

¹ A questo proposito risulta interessante approfondire gli studi e le teorie legate al cosiddetto capitale sociale. Il primo ad approfondire tale teoria fu Robert Putman, che nel 1993 fece uno studio sulle regioni italiane e proponeva che il diverso rendimento istituzionale ed economico di regioni apparentemente simili fosse dovuto all'influenza di alcuni aspetti della struttura sociale, raccolti sotto la comune etichetta del capitale sociale. Gli studi sugli effetti aggregati del capitale sociale hanno esplorato i meccanismi che permettono alla struttura sociale di influenzare il rendimento dell'economia e, più in generale, di determinare alcune caratteristiche dello sviluppo economico. L'idea di base di questo filone di ricerca è che elevate dotazioni di capitale sociale possono migliorare l'efficienza dei mercati e agevolare le transazioni, stimolando la crescita. Una società civile vibrante e ricca di organizzazioni volontarie può favorire la diffusione della fiducia e la trasmissione delle informazioni, migliorare il coordinamento tra gli agenti e ridurre l'incertezza e i costi di monitoraggio, contribuendo infine ad alleviare i fallimenti del mercato (Sabatini 2003).

A partire da queste premesse l'analisi attoriale risulta necessaria alla costruzione di un piano di marketing territoriale e verrà utilizzata al fine di ricostruire la rete dei soggetti locali.

Il mio compito quindi, all'interno del progetto, sarà quello di ricostruire le reti d'interazione tra i diversi attori territoriali (individuali e collettivi, pubblici e privati, locali e sovralocali) che si sono sviluppate nel Canavese.

3. Metodologia dell'Analisi Attoriale.

3.1 Il Patto Territoriale come ambito più idoneo all'analisi.

L'ambito ritenuto più idoneo per l'osservazione è quello sviluppatosi intorno al Patto Territoriale, poiché rappresenta per il Canavese l'esempio più significativo e complesso di politica per lo sviluppo locale creata per il territorio.

L'analisi si concentrerà su due fasi individuabili nell'ambito d'azione del Patto Territoriale e identificabili come processi: il *coinvolgimento a livello istituzionale* e il *coinvolgimento a livello progettuale*.

Nel primo caso si tratta di ricostruire il processo che, all'interno del Patto, ha reso possibile l'attivazione di momenti concertativi per individuare obiettivi comuni. Nel secondo caso si tratta di analizzare il processo che porta alla progettualità di Patto, ovvero la capacità del Tavolo di concertazione di fare progetti sul territorio inteso nel suo complesso traducendo gli obiettivi in progetti.

Queste le fasi che hanno caratterizzato la costruzione dell'analisi:

5. Una mappatura degli attori principali coinvolti nel Patto

6. Una fase di *audit* che ha coinvolto gli attori individuati² tra Comuni, Comunità Montane, Associazioni di categoria, rappresentanze imprenditoriali, centri di trasferimento tecnologico.

7. L'analisi del coinvolgimento istituzionale e di quello progettuale che si svilupperà tramite lo studio di alcune matrici ove saranno esplicitati i criteri di valutazione e i soggetti contattati.

4. Rappresentazione esemplificativa delle due fasi di interazione attraverso due diagrammi di flusso che verranno messi a confronto al fine di rilevare le differenze tra i due processi.

3.2 La mappatura degli attori coinvolti nella fase di audit:

La selezione dei soggetti da contattare è stata effettuata in maniera tale che il campione risultasse il più significativo possibile.

I criteri per la selezione dei soggetti sono di tipo:

quantitativo:

- i soggetti contattati sono 28 e costituiscono circa il 25% del totale dei Soggetti Sottoscrittori al Patto.

Istituzionale:

- L'essere soggetto sottoscrittore del Patto Territoriale o comunque essere legato alle vicende istituzionali di Patto.

² Per approfondire la metodologia di selezione dei soggetti si guardi il parafò 3.2

progettuale :

- L'essere soggetti che hanno fornito competenze nel contesto progettuale di Patto
- Avere avuto un ruolo all'interno della progettualità sviluppata nel contesto dei tavoli Tecnici creati dal tavolo di Concertazione.

geografico

- la scelta dei Comuni è stata dettata dalla particolare struttura del territorio canavesano. Il Canavese può infatti essere considerato un sistema territoriale complesso, semiautonomo all'interno della Provincia di Torino. La numerosità dei Comuni al suo interno e la complessità della struttura socio - economica³ ha spinto ad identificare alcuni sottosistemi. La necessità di individuare queste realtà territoriali è stata tuttavia condizionata dalla possibilità di poter disporre di analisi statistiche confrontabili. La scelta è stata dunque quella di utilizzare le categorie definite nel rapporto CENSIS 2000 che ha suddiviso il territorio in quattro microaree, avendo come riferimento sia le competenze delle tre ASL canavesane sia le vocazioni produttive caratterizzanti singoli raggruppamenti comunali. Queste categorie sono state ulteriormente aggiornate per il solo canavese meridionale, in quanto il territorio compreso dal CENSIS non corrisponde completamente a quello del Patto. Pertanto le aree così individuate sono: *l'Eporediese, l'Alto Canavese, l'Area di Caluso e il Canavese meridionale*. All'interno di ciascuna area sono stati scelti per la fase di audit alcuni Comuni e Comunità Montane, quelli considerati più

³ Il Canavese presenta una struttura produttiva articolata in più sistemi del valore radicati in ambiti territoriali distinti;

rappresentativi sulla base del rango dei servizi offerti, del peso demografico, della centralità nella progettualità di Patto.

3.3 La fase di *audit*:

Le categorie dei soggetti contattati sono:

- Istituzioni intermedie
- Imprese
- Associazioni di categoria
- Agenzie tecniche
- Comuni
- Comunità Montane

I soggetti contattati nella fase di *audit* per un totale di 28 sono:

1. Istituzioni intermedie:

- ATL Canavese e valli di Lanzo
- Bioindustry Park
- Canavese sviluppo
- Canavese export
- Consorzio per il Distretto tecnologico

2. Imprese:

- RTM

3. Associazioni di categoria:

- Assindustria
- CNA
- CGIL

4. Agenzie tecniche

- Chind
- CSQT
- Fo.R.Um

- ST

5. Comuni

- Albiano
- Bollendo
- Caluso
- Casalborgone
- Castellamonte
- Chivasso
- Cuornè
- Ivrea
- Quincinetto
- Rivarolo Canavese
- San Giusto canavese

6. Comunità Montane

- CM Alto Canavese
- CM Dora Baltea
- CM Valle Sacra

7. Provincia di Torino

A tutti i soggetti è stato sottoposto un questionario precedentemente formulato che mutava leggermente a seconda della categoria di soggetti contattata⁴.

3.4 Individuazione e metodologia di analisi delle due fasi: Il Coinvolgimento istituzionale e il coinvolgimento progettuale

L'analisi delle interviste sarà finalizzata a mettere in rilievo due aspetti delle relazioni tra i soggetti all'interno del contesto di patto: il *coinvolgimento istituzionale* e il *coinvolgimento progettuale*.

⁴ Il questionario è consultabile nell'allegato n 1.

▪ *Il Coinvolgimento istituzionale:*

Identifico con l'espressione "coinvolgimento istituzionale" quella fase della Programmazione negoziata che porta differenti soggetti ad essere coinvolti, ad integrarsi e quindi a concertare interessi e obiettivi. Gli strumenti tipici della programmazione negoziata, in questo caso specifico del Patto Territoriale, non possono essere considerati un semplice strumento della politica pubblica – da valutare esclusivamente in base alla sua efficacia ed efficienza rispetto ai fini – ma rappresentano, essi stessi, un fine della politica (Cersosimo 2001). Questo implica una maggiore attenzione nei confronti delle modalità di coinvolgimento e di azione che i soggetti coinvolti sono in grado di mettere in atto per dar vita al Patto stesso, e ai successivi momenti di concertazione.

Sarà importante capire se tali modalità sono state in grado di stabilire regole e rapporti diversi da quelli giocati tradizionalmente a livello amministrativo, quindi se i diversi soggetti coinvolti nella programmazione negoziata riescono a consolidare le pratiche concertative al di là del mero utilizzo di uno strumento normativo fruitore di finanziamenti.

L'analisi del processo di coinvolgimento istituzionale dei diversi soggetti all'interno del Patto ha lo scopo di analizzare:

- la percezione cognitiva che i soggetti coinvolti hanno nei confronti delle possibilità offerte dalla programmazione concertata
- la capacità dei soggetti di costruire relazioni in grado di facilitare l'azione collettiva

I criteri tramite i quali sono state sintetizzate le interviste sono⁵:

- Il **ruolo** che i soggetti hanno assunto nei confronti del processo di coinvolgimento istituzionale, quindi nei confronti delle modalità di concertazione stessa; le differenti possibilità individuati in questo contesto sono:

- di *sostegno o opposizione* alla concertazione,
- di *mediazione* all'interno del processo di concertazione,
- di gestione del processo di concertazione
- di *proposizione* nei confronti delle modalità di concertazione
- *nessun particolare ruolo*

- Il **grado di partecipazione** dei soggetti in occasione degli appuntamenti con il Tavolo di concertazione che è stato individuato come:

- *costante,*
- *abbastanza costante,*
- *poco costante,*
- *nullo*

- La **modalità d'interazione istituzionale** coglie come si caratterizza l'atteggiamento con cui il soggetto si pone nei confronti delle pratiche di concertazione. Tale caratterizzazione si distingue in atteggiamenti:

- *consensuali / non consensuali, se non addirittura indifferenti,*
- *formali o informali,*
- propensi ad una *effettiva integrazione nel processo di concertazione* o all'opposto caratterizzati da un *atteggiamento di tipo collusivo nei confronti della programmazione negoziata*

- I **benefici e le criticità** percepiti dai soggetti

⁵ Per una migliore comprensione dell'utilizzo dei criteri con cui vengono analizzate e sintetizzate le interviste consiglio la consultazione dell'Allegato n 2.

- *Il Coinvolgimento progettuale*

Questa parte dell'analisi attoriale è necessaria al fine di verificare se i soggetti coinvolti nel Patto sono stati in grado di mettere in atto modalità di progettazione tali da realizzare programmi integrati di sviluppo locale. L'analisi non entrerà nel merito di ogni singolo progetto, ma tenderà di analizzare la capacità di "fare progetto" degli attori coinvolti nel loro complesso. Si analizzerà, quindi, un'ulteriore fase di processo, contraddistinta dalle relazioni che intercorrono tra i diversi soggetti che delineano questo contesto.

L'analisi del coinvolgimento progettuale ha quindi lo scopo di analizzare:

- Le relazioni tra i diversi attori che intercorre in questa fase
- La capacità di progettare e realizzare azioni che concretizzino gli obiettivi individuati dal Tavolo di Concertazione e che abbiano un impatto sul territorio considerato nel suo complesso.

I criteri tramite i quali sono state sintetizzate le interviste sono⁶:

• il **ruolo** che i soggetti hanno assunto nei confronti del processo di coinvolgimento progettuale; le differenti possibilità individuati in questo contesto sono

- *gestione*
- *mediazione*
- *coordinamento*
- *portatore di interessi particolari*
- *fornitore di soluzioni tecniche*

⁶ Per una migliore comprensione dell'utilizzo dei criteri con cui vengono analizzate e sintetizzate le interviste consiglio la consultazione dell'Allegato n 2.

- *propositivo*
- *nessun particolare ruolo*
- *estraneo alla metodologia progettuale di patto*
- *semplice fruitore delle metodologia progettuale di patto*

• le **risorse messe a disposizione** da ciascun soggetto possono essere così sintetizzate:

- *finanziarie*
- *infrastrutturali*
- *competenze tecniche, progettuali*
- *conoscenze territoriali*
- *capacità di mediazione, gestionali*
- *specifiche legate alle risorse di ciascun ambito territoriale quindi, paesaggistiche o ambientali, imprenditoriali, Know how di settore, turistiche, residenziali.*

• la **posta in gioco** di ciascun soggetto specifica le sue aspettative nei confronti del Patto, mettendo in evidenza quelle che entrano nel merito del processo progettuale oltre che l'effettiva domanda nei confronti della progettualità presa nel concreto (quindi il prodotto della progettualità). Ciascun soggetto ha esposto necessità estremamente caratteristiche e variegata, difficilmente sintetizzabili, ho preferito, quindi, esporre le aspettative così come sono state dichiarate dagli intervistati.

• la **modalità d'interazione progettuale** coglie come si caratterizza l'atteggiamento con cui il soggetto in questione si pone nei confronti del processo che porta alla progettualità di Patto. Tale caratterizzazione si distingue in atteggiamenti:

- *consensuali/ non consensuali*
- *formali o informali*
- *propensione all'apprendimento di tipo tecnico e amministrativo*
- *Disponibilità/ assenza di disponibilità alla concertazione delle necessità e delle soluzioni progettuali*
- *Diffidenza*

- il **grado di soddisfazione** dei diversi soggetti nei confronti del processo progettuale è stato espresso tramite questi diversi livelli di giudizio:

- *elevato*
- *abbastanza elevato*
- *discreto*
- *abbastanza basso*
- *basso*

- i **benefici e le criticità percepiti** dai soggetti.

4. I risultati dell'analisi:

In questa fase conclusiva cercherò di sintetizzare i risultati ottenuti dalle interviste. La metodologia seguita consiste nella comparazione, sia numerica che qualitativa⁷ dei criteri precedentemente standardizzati.

4.1 Il coinvolgimento istituzionale

La prima significativa conclusione che si ottiene dall'analisi ci indica che il Patto ha certamente contribuito a costruire un **“laboratorio istituzionale” sul territorio**, ovvero un contesto che può essere definito "sperimentale", dove la concertazione si auspica possa divenire consueto strumento di politica territoriale.

⁷ La comparazione di tipo qualitativo viene effettuata dando un peso differente a ciascun soggetto intervistato a seconda del ruolo rivestito, delle modalità d'interazione e delle risorse che lo stesso impiega nel contesto del Patto. Questo ha fatto sì che siano state individuate due classi di soggetti. Una prima il cui ruolo è sempre stato di sostegno al patto, che ha contribuito spesso con competenze di tipo progettuale, che ha sempre avuto una propensione all'integrazione nel contesto negoziale, dimostrando di avere buone conoscenze del territorio preso nel suo complesso e delle potenzialità che esso esprime; la seconda classe è invece composta da soggetti che sono sempre più o meno rimasti ai margini del contesto di Patto, dimostrando una certa diffidenza nei confronti delle pratiche concertative, avendo una visione piuttosto miope della programmazione territoriale. Sarà quindi differente il valore attribuito ai giudizi negativi o positivi espressi dai soggetti delle due classi, attribuendo un peso più significativo a quelli espressi dalla

Questo tipo di contesto è riscontrabile e si è sviluppato grazie a **modalità d'interazione** all'interno del contesto di Patto sostanzialmente consensuali nei confronti della programmazione negoziata (25 sono i soggetti che dimostrano consenso nei confronti delle modalità concertative contro soli tre che sono piuttosto indifferenti) e spesso anche informali (15 soggetti dichiarano di aver riscontrato all'interno del tavolo di concertazione un'alleggerimento nel processo decisionale grazie all'informalità che spesso contraddistingue gli incontri). Buona parte dei soggetti (20 su 28), inoltre, dichiara di avere propensione ad una reale integrazione all'interno del contesto di concertazione, facendo intuire che la partecipazione al Tavolo nasce dall'aver compreso l'importanza della programmazione negoziata al fine di creare uno sviluppo armonico sul territorio. Non mancano soggetti (sono 8 su 28) che danno la loro adesione solo in occasione di momenti di redistribuzione di risorse, mettendo in evidenza un rischio di opportunismo partecipativo causato da una visione riduttiva nei confronti della concertazione vera e propria.

Anche l'elevato **grado di partecipazione** testimonia la positiva propensione nei confronti dello strumento (15 dichiarano di partecipare costantemente ai Tavoli, 5 abbastanza costantemente, 8 poco).

I diversi attori coinvolti nel processo svolgono, nella quasi totalità dei casi (24 su 28), **ruoli** di sostegno alla concertazione e all'utilizzo dello strumento Patto territoriale.

E' riscontrabile, inoltre, in questa fase, un certo equilibrio istituzionale, poiché c'è molta attenzione nel cercare di coinvolgere soggetti diversi, portatori di interessi differenti. E' comunque individuabile una sorta di élite all'interno del Tavolo di Concertazione formata da soggetti maggiormente propositivi nei

prima classe (questa sarà distinguibile dalla seconda nell'allegato n 2 perché verrà contrassegnato in rosso il tipo di soggetto)

confronti della concertazione, quindi maggiormente predisposti alla gestione (3 soggetti) e mediazione (5 soggetti) e più consapevoli rispetto agli altri delle potenzialità dello strumento concertativo. Questo tipo di aspetto è particolarmente evidente nell'ambito del coinvolgimento progettuale e quindi sarà approfondito successivamente.

Particolarmente interessante è l'analisi dei benefici e delle criticità che i soggetti coinvolti nel Patto hanno dichiarato nei confronti della concertazione e del loro coinvolgimento all'interno del Patto. Ne espongo una sintesi significativa⁸.

Benefici

- Elevato grado di coinvolgimento istituzionale:
“Questo Patto è stato finalmente in grado di riunire buona parte dei soggetti importanti sul territorio, tra Comuni, Enti intermedi, Imprenditori, Associazioni di categoria” Intervista n11.
- Elevate aspettative nei confronti delle pratiche concertative:
“Sarebbe una sconfitta per il Canavese se si dovesse smettere di trovarci tutti intorno ad un tavolo per discutere dei problemi del nostro territorio. Ora che stiamo imparando a parlare, dobbiamo continuare a farlo al di là delle risorse finanziarie del Patto” Intervista n 6
- Elevato consenso:
“Non si poteva non approvare l'iniziativa del Patto territoriale, rappresenta un'occasione troppo importante per il Canavese, soprattutto in questo momento di crisi” Intervista n 1
- Modalità d'interazione informali:
“Il Tavolo di Concertazione ha permesso di andare al di là delle formalità burocratiche vigenti tra amministrazioni, ha consentito a molti soggetti di interagire in modo molto più informale” Intervista n 4
- Equilibrio istituzionale:
“Il Tavolo di concertazione da modo a tutti i soggetti di portare avanti i propri interessi e tutti sono ascoltati equamente” Intervista n 21

⁸ Riporto in corsivo una frase significativa tratta dalle interviste.

Criticità

- Livello di partecipazione spesso influenzato da opportunismo e miopia:
“Alcuni sindaci, soprattutto quelli di Comuni piccoli e periferici non hanno capito lo strumento” Intervista n 12
- Patto Ivreacentrico:
“Inevitabilmente Ivrea non manca mai di fare sentire il suo peso” Intervista n 6
- Scarsa trasmissibilità della conoscenza istituzionale tra giunte successive
“So che il Sindaco della Giunta precedente era molto attivo all’interno del Patto, noi siamo insediati da non molto e non conosciamo ancora lo strumento” Intervista n 19

L’analisi di questi elementi, ma anche la mia partecipazione ad alcuni tavoli di concertazione mi portano a concludere che la percezione che i soggetti hanno nel contesto relazionale è stata modificata e influenzata dallo strumento concertativo.

I meccanismi messi in moto dalle procedure di Patto hanno indotto un cambiamento nei comportamenti dei suoi protagonisti, in direzione di un superamento di logiche di tipo campanilistico, di una maggiore capacità di riconoscere interessi comuni e una maggiore propensione all’azione collettiva ed alla produzione di beni pubblici comuni.

Le pratiche concertative non sono più percepite solo come un’eccezione all’interno dei classici processi decisionali e non sono più solo un’occasione imposta da uno strumento normativo fonte di finanziamenti, ma vengono interpretate come strumenti decisionali di successo che si auspica possano sopravvivere all’esaurirsi delle fonti finanziarie del Patto.

Si assiste, quindi, al superamento dell'accettazione passiva e opportunistica di uno strumento normativo, in favore di una fase partecipativa che si concretizza in pratiche e strumenti di concertazione. Queste stanno diventando, nel contesto locale, “abitudini apercettive” che si spera possano essere riprodotte anche al di fuori del Patto poiché i soggetti stanno comprendendo la valenza positiva di

determinate logiche di comportamento e capiscono di poterle applicare per risolvere intere classi di problemi.

4.2 Il coinvolgimento progettuale

La prima significativa conclusione che si ottiene dall'analisi indica che *il contesto progettuale non è riuscito a sfruttare a pieno le buone pratiche consolidate nella fase di coinvolgimento istituzionale.*

Questo Patto ha “prodotto molto”, concretizzando diversi obiettivi parziali, creando eccellenze sul territorio e soddisfacendo anche molte specifiche esigenze. Ciò è confermato dall'analisi dei risultati che si ottengono dall'elaborazione di due criteri analitici: il **grado di soddisfazione** (6 soggetti dichiarano che il loro grado di soddisfazione è elevato, 7 abbastanza elevato, 12 discreto, 2 abbastanza basso, 1 indifferente) e la **posta in gioco**, ovvero le aspettative che i soggetti riponevano nei confronti del Patto. Una buona parte delle singole aspettative è stata soddisfatta con effetti positivi sul grado di soddisfazione di questi singoli soggetti.

Ciò è riscontrabile soprattutto quando le esigenze sono localizzate entro singoli Comuni, quando i soggetti in questione sono portatori di istanze particolari, sostanzialmente prive di respiro territoriale e giocano ruoli soprattutto da fruitori della progettualità di Patto.

Il grado di soddisfazione e le aspettative, però, evidenziano alcune criticità se si analizzano le istanze di alcuni soggetti territoriali. Questi sono maggiormente propositivi nei confronti della progettualità di Patto, in grado di superare la miopia programmatica della scala comunale, capaci di cogliere il sistema territoriale nella sua interezza e complessità in quanto dotati di particolari competenze territoriali e tecniche e quindi nelle condizioni di poter segnalare alcune carenze progettuali

individuabili considerando il territorio nel suo complesso. Questi soggetti, che ho già segnalato come facenti parte di una classe di interlocutori privilegiati (sono 17 su 28, per le caratteristiche fare riferimento alla nota n 7), dichiarano per la maggior parte - sono in 9 - un grado di soddisfazione che si limita al discreto, 4 lo dichiarano elevato, 2 abbastanza elevato, 2 abbastanza basso.

Le cause del basso grado di soddisfazione vengono attribuite ad una programmazione degli interventi che non sempre è riuscita a dar vita ad azioni in grado di incidere realmente sul territorio: non sempre la concertazione è stata, infatti, in grado di condurre verso una progettazione capace realmente di fare sistema sul territorio.

I principali motivi individuati dagli interlocutori⁹ risiedono nella necessità di un più costante monitoraggio del territorio, della sua struttura produttiva, delle sue reali risorse, delle sue problematiche. Questa attenzione non è stata sino ad ora puntuale, dando origine, in alcuni casi, a carenze sostanziali di informazioni e di conoscenza sul territorio.

Questo aspetto ha sicuramente influito su quella che da molti viene indicata come la necessità di una "regia progettuale", che sia frutto della stessa concertazione, e che da essa tragga gli spunti più importanti per costruire, un quadro strategico sul quale basare ogni singola azione¹⁰.

Questa situazione si rispecchia quindi nelle **modalità d'interazione** che vengono messe in atto nel contesto progettuale. Anche in questo ambito - facendo riferimento all'ambito del coinvolgimento istituzionale preso in considerazione nel paragrafo precedente - vi è un sostanziale atteggiamento consensuale (sono 15 su 28 i soggetti che hanno atteggiamenti di tipo consensuale, da confrontare con i 25 del contesto analizzato poco prima), spesso informale, e in molti si dichiarano

⁹ Tali motivazioni sono facilmente riscontrabili tra le principali criticità segnalate all'interno del processo progettuale.

¹⁰ L'assenza di una strategia alla base della progettualità di Patto è da molti sentita come un'importante necessità

propensi ad intraprendere processi di apprendimento di tipo sia tecnico che amministrativo. Questo contesto, però, presenta qualche criticità in più rispetto al contesto istituzionale. Aumentano infatti gli atteggiamenti diffidenti e le critiche nei confronti delle modalità progettuali¹¹ (sono in 13).

In questa fase l'equilibrio esistente in ambito istituzionale viene meno e viene rilevata un'élite gestionale che, in virtù delle maggiori **risorse a disposizione** (di competenza, finanziarie, di ruolo istituzionale) tende ad influenzare maggiormente l'iter progettuale. Questa situazione si evince analizzando i **ruoli** dei diversi soggetti all'interno del processo.

Solo tre soggetti hanno ruoli che li rendono gestori, mediatori, coordinatori e fornitori di soluzioni tecniche nel contempo, e sono coloro che sostanzialmente sono più in grado di gestire il processo di progettazione sul territorio.

E' da sottolineare che, oltre a questi tre, sono diversi i soggetti in grado di fornire competenze tecniche, con atteggiamenti propositivi nei confronti del coinvolgimento progettuale. Questi, però, non riescono ad incidere concretamente sulle scelte di progettazione perché manca tra loro un'effettiva sinergia tale da mettere a sistema e ,quindi, ottimizzare le competenze, in modo da creare l'auspicata regia progettuale.

Tale regia potrebbe contribuire a delineare una strategia territoriale in grado di: 1) realizzare programmi integrati di sviluppo locale, 2) mettere realmente a rete e creare maggiore collaborazione tra tutte le numerose eccellenze imprenditoriali, amministrative, esistenti o create sul territorio.

Un numero significativo di intervistati, soprattutto le amministrazioni sia Comunali che le Comunità Montane, si limita ad essere semplice fruitore della progettualità, senza dare il contributo più attivo, concreto e maggiormente integrato che gli è attribuito nella fase di mera concertazione degli obiettivi.

¹¹ Anche in questo caso risulta utile soffermarsi sull'analisi delle criticità e dei benefici percepiti di seguito esposta

A riassumere questo quadro è l'analisi dei *benefici e delle criticità* che i soggetti coinvolti nel Patto hanno dichiarato nei confronti del processo di progettazione. Ne espongo un a sintesi:

Benefici

- Importanti occasioni di distribuzione di risorse
“Grazie a questo Patto abbiamo ricevuto fondi che mai sarebbero arrivati al nostro Comune” Intervista n 22
- Sostegno tecnico a colmare lacune progettuali di molti soggetti
“Mai e poi mai l'ufficio tecnico del nostro Comune sarebbe stato in grado di risolvere determinate questioni burocratiche” Intervista n 6
- Processi di apprendimento
“Grazie a questo Patto abbiamo imparato a capire un DOCUP” Intervista n 6
- Buona organizzazione dei Tavoli Tecnici
“Buona parte delle soluzioni tecniche vengono approfondite con i Tavoli tecnici” Intervista n 1
- Numerosi risultati tangibili
“Questo Patto ha certamente messo in piedi molti cantieri” Intervista n 1
- Soddisfatte molte singole esigenze
“Sono molto contento del nuovo percorso turistico, valorizza finalmente il nostro centro storico” Intervista n 6

Criticità

- Necessità di regia progettuale.
“A questo Patto manca una testa” Intervista n 5
- Necessità monitoraggio sul territorio
“Nessuno è in grado di dire con certezza quante aree industriali attrezzate possiede il canavese” Intervista n 14

- Necessità di strategia a monte della progettazione, ovvero di politica di sviluppo.
“Ci sarebbe stato bisogno di maggiore coerenza nelle scelte progettuali, di una strategia di fondo” Intervista n 4
- Necessità di maggiore sinergia tra attori chiave
“Le varie Agenzie e competenze sul territorio non si parlano” Intervista n 13
- Necessità di mettere a sistema i risultati della progettualità del Patto
“Questo Patto ha prodotto molto, ma le realtà attivate sono slegate tra loro e esercitano un impatto limitato sul territorio” Intervista n 4
- Necessità di progettualità che impatti sul territorio nel suo complesso.
“I nostri laboratori di ricerca non riescono a lavorare per le imprese del canavese” Intervista n 17

L'analisi di questi elementi porta a confermare ciò che è stato parzialmente accennato in precedenza. Il Processo progettuale sente molto la necessità di una regia¹², che, sfruttando le buone capacità concertative di questo patto, riesca a costruire finalmente una strategia coerente al territorio preso nel complesso (e non sulla somma di tante singole realtà), grazie anche agli obiettivi individuati dal Tavolo di Concertazione. Tale regia non è identificabile nell'élite gestionale precedentemente citata, che ha un ruolo soprattutto di coordinamento, egregiamente eseguito¹³. Questo soggetto¹⁴ dovrebbe costituire un'entità che riassume e metta a sistema le capacità territoriali - che spesso o non vengono prese in considerazione, o risentono dell'inefficiente circolazione di informazioni esistente sul territorio, impedendo una reale collaborazione – in modo tale da

¹² Questo mi è stato ulteriormente confermato con forza in occasione dell'ultimo Tavolo di Concertazione dove il dibattito si è concentrato su questo tema, alla ricerca di una possibile soluzione.

¹³ I benefici che i soggetti hanno riscontrato sono frutti sicuramente di un buon lavoro di gestione e coordinamento, che spesso ha favorito processi di apprendimento, dando importante sostegno tecnico e contribuito a soddisfare molte esigenze.

¹⁴ Non ancora identificabile, né in una istituzione, né nella somma di diverse istituzioni, e la cui identificazione potrebbe essere oggetto del proseguire del lavoro.

giocare un ruolo finalizzato all'individuazione di una politica di sviluppo locale strategica, e che impatti sul territorio nel suo complesso.

5. Costruzione e confronto dei due diagrammi di flusso rappresentativi delle due fasi

In questa fase finale del mio lavoro tento di costruire i due diagrammi di flusso che dovrebbero esemplificare i due processi da me presi in considerazione: quello del coinvolgimento nella fase concertativa (rappresentato in figura 1) e quello del coinvolgimento nella fase progettuale (rappresentato in figura 2).

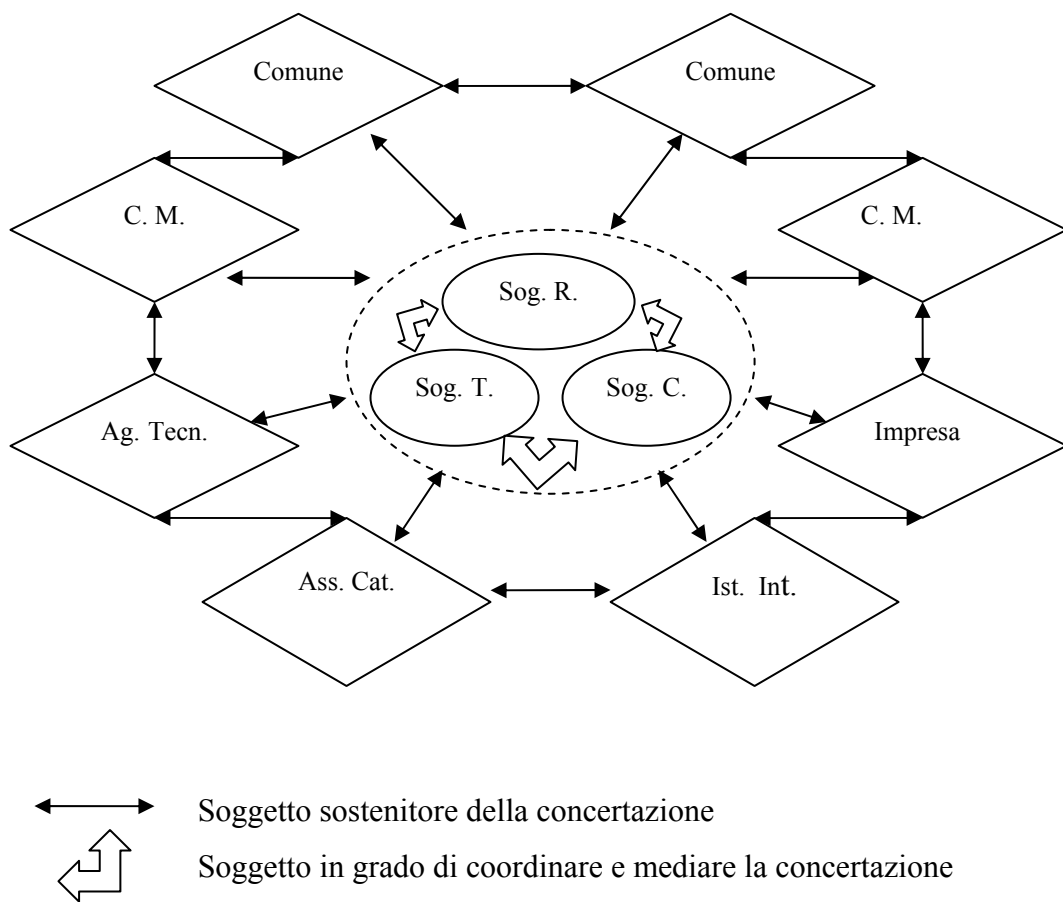
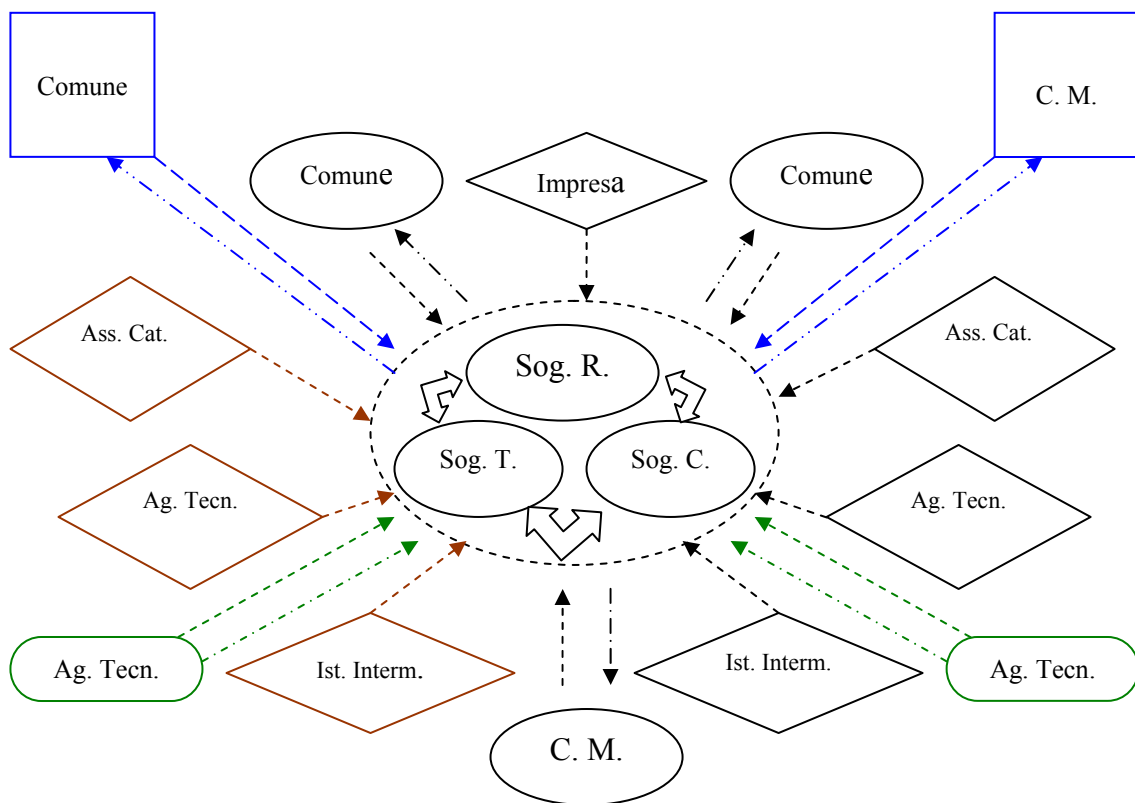


Figura 1: diagramma di flusso della fase di coinvolgimento istituzionale



- Soggetto propositivo fornitore di competenze
- Soggetto fruitore
- Soggetto propositivo fornitore di competenze (diffidente)
- Soggetto fruitore
- Soggetto opportunista
- Soggetto propositivo fornitore di competenze
- Soggetto estraneo alla progettualità di patto
- ↻ Soggetto con competenze di gestione, mediazione, coordinamento e fornitore di soluzioni tecniche

Figura 2: diagramma di flusso della fase di coinvolgimento progettuale

Dall'osservazione del diagramma rappresentativo del processo di concertazione (figura 1) si evince come in questo contesto le modalità d'interazione (rappresentate dalle frecce) siano, nella quasi totalità dei soggetti, caratterizzate da sostegno alla concertazione. Tutti i soggetti sono coinvolti, e tra loro vi sono relazioni non gerarchiche, bensì di coinvolgimento reciproco. Buona parte degli attori è perfettamente integrata nel processo, in virtù anche delle aspettative nutrite nei confronti della concertazione, e rari sono gli atteggiamenti di tipo collusivo che spingerebbero a partecipare al tavolo di concertazione per puro opportunismo.

E' osservabile, inoltre, l'equilibrio istituzionale vigente. Non è rintracciabile una gerarchia in quanto le relazioni tra gli attori sono reciproche e di tipo orizzontale. Il nucleo centrale non costituisce una vera e propria élite, bensì un coordinatore e un mediatore del processo concertativo, senza avere, in questa fase, un ruolo gerarchicamente superiore.

Tale equilibrio viene meno quando si passa dalla fase di concertazione, alla fase di progettualità (Figura 2). Questo contesto presenta una complessità di interazione tra gli attori notevolmente più elevata. Si differenziano più ruoli e modalità d'interazione e viene meno l'elevata integrazione tra gli attori precedentemente riscontrata.

Il *nucleo centrale*, in questa fase costituisce certamente un'élite gestionale, con competenze di coordinamento, mediazione, distribuzione delle risorse, in grado di dare soluzioni tecniche alla progettazione.

La *corona limitrofa* al nucleo è composta da due tipologie di soggetti. La prima è costituita da Istituzioni Intermedie, Agenzie tecniche, Associazioni di categoria con competenze specifiche, buona conoscenza del territorio in grado di fornire soluzioni tecniche; la seconda è composta da alcuni Comuni o Comunità Montane anch'essi estremamente propositivi nei confronti della progettualità di Patto, oltre che fruitori della stessa. Sono tutti soggetti potenzialmente strategici per la creazione di progettualità, ma il loro contributo è saltuario, limitato ad alcune

competenze, ma soprattutto poco coordinato. E' evidente la mancanza di sinergia tra questi soggetti, che li rende poco incisivi sulle decisioni progettuali, impedendo inoltre di creare una ipotetica regia strategica sul territorio la cui necessità è sentita da molti.

Le relazioni non sono più biunivoche, ma direzionate dal centro verso la periferia e viceversa, a sottolineare il ruolo di pilotaggio del nucleo centrale.

Non mancano soggetti che, nonostante le buone competenze che hanno sul territorio, non vengono coinvolti nel processo progettuale, e soggetti caratterizzati da atteggiamenti di opportunismo, che divengono semplici fruitori della progettualità di Patto. Queste due categorie sono di certo minoritarie.

6. Conclusioni

Un primo risultato di questo lavoro ha evidenziato un contesto istituzionale che può essere definito come "sperimentale". Nel canavese si assiste al sostanziale superamento dell'accettazione passiva e opportunistica di uno strumento normativo, in favore di una fase partecipativa che si concretizza in pratiche e strumenti di concertazione quasi consuetudinarie. Queste stanno diventando, nel contesto locale, "abitudini apercettive" che si spera possano essere riprodotte anche al di fuori del Patto poiché i soggetti stanno comprendendo la valenza positiva di determinate logiche di comportamento e capiscono di poterle applicare per risolvere intere classi di problemi.

Questa sorta di "*laboratorio istituzionale*" (Cersosimo 2001) costruito grazie al Patto, è certamente una conquista per questo territorio tradizionalmente arroccato sul campanilismo di ciascun Comune. La tradizione Olivetti, propensa a favorire processi concertativi che ne caratterizzavano il ciclo produttivo, ha di molto influenzato anche l'interazione tra soggetti istituzionali, ma non era riuscita sino in fondo a scalfire la riluttanza di alcuni protagonisti della vita amministrativa locale a sedersi intorno ad un tavolo comune, per prendere decisioni riguardanti il

Canavese nel suo complesso. Questo Patto è andato al di là del campanilismo, dando vita a processi di apprendimento che hanno portato le diverse amministrazioni, anche quelle dei più piccoli paesi, ad accettare la concertazione, ma non solo, a percepirla come uno strumento efficace, indispensabile per il territorio. Non è azzardato affermare che il Tavolo di Concertazione creato per il Patto territoriale sia divenuto un ambito decisionale chiaramente integrato nel contesto territoriale tanto da renderlo una sorta di nuova istituzione intermedia (Cersosimo 2001). Questo risultato è certamente importante perché va ad inserirsi tra quei “beni relazionali” in grado di arricchire un territorio e lo diviene ancor di più se messo a confronto con altre esperienze nazionali di Patti Territoriali dove l’integrazione tra gli attori non è così avanzata come nel caso del Canavese.

Queste conquiste sono meno evidenti quando si tratta di tradurre gli obiettivi concertati in progettualità. Si è visto come questa fase sia caratterizzata da alcune criticità che rendono il processo di coinvolgimento alla progettazione più complesso, quasi che le buone pratiche apprese nella fase di concertazione vengano meno in quella di progettazione.

Nel Canavese, in conclusione, è individuabile una rete di attori in grado di mettere in atto modalità di gestione che si possono avvicinare al modello della governance. In questo contesto, sono infatti ben identificabili:

- un sistema complesso di attori;
- differenti forme di azione basate sulla flessibilità, partenariato e partecipazione volontaria,

Quindi si tratta di un territorio dove la pratica pluralista diviene quasi una necessità, ma dove ci sono ancora attori che tendono a giocare ruoli di *pilotaggio* del processo decisionale facendo emergere qualche criticità quando si tratta integrare la progettualità e le azioni di progetto e quindi la stessa capacità di far giocare nel concreto tutti gli attori integrandoli nella strategia territoriale.

7. Prospettive d'intervento

Questa analisi della rete dei soggetti locali è funzionale e si inserisce in un progetto di lavoro più ampio¹⁵, cioè la costruzione di un piano di marketing territoriale per il Canavese.

I risultati ottenuti mostrano un territorio dove sono presenti importanti risorse, classificabili come “beni relazionali” o “fattori intangibili” che lo rendono particolarmente dinamico, favorevole ad intraprendere processi di apprendimento e quindi flessibile rispetto a processi innovativi.

Tali risorse credo siano elementi da saper interpretare e mettere a frutto quando si tratta di dover tracciare alcune azioni per un piano di marketing territoriale.

L'incentivare questo processo di apprendimento che ha portato il Canavese a capire e saper usare lo strumento concertativo è certamente aspetto che ha notevole influenza sulla individuazione di alcune linee strategiche.

Una missione di lavoro costruito in base alle conclusioni sin qui raggiunte sarebbe quello di contribuire ad aiutare il trasferimento delle buone pratiche rilevate nella fase di concertazione degli obiettivi - il cosiddetto coinvolgimento istituzionale - anche alla fase successiva, quando si tratta di tradurre gli obiettivi concertati in progettualità.

Nel concreto si dovrebbe cercare di lavorare sulle criticità rilevate nella fase di costruzione della progettualità e prime fra tutte sulla necessità di creare una regia progettuale. Una delle possibili soluzioni sarebbe andare a colmare l'assenza di sinergia tra le competenze individuate sul territorio.

Ecco quindi che una delle possibili missioni che avrà questo piano sarà:

¹⁵ Le giustificazioni metodologiche sono state illustrate nella prima parte di questo elaborato.

- favorire la riorganizzazione delle reti degli attori nella fase progettuale, potenziando il ruolo dei soggetti e delle agenzie intermedie già coinvolte nel Patto Territoriale.

Questa missione a sua volta si realizza tramite alcune azioni sul territorio ovvero:

- Approfondire l'analisi organizzativa del tessuto delle competenze presenti sul territorio, individuate come essenziali per l'ottimizzazione del processo di progettualità
- Tentare di mettere a sistema tali competenze e cercare la soluzione più idonea per il territorio al fine di creare maggiore sinergia tra queste ultime.

Bibliografia:

CONTI S., DEMATTEIS G., LANZA C., NANO F., (1993), “Geografia dell’economia mondiale”, Torino, Ed. UTET

CERSOSIMO D., WOLLEB G., (2001) “Politiche Pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui Patti Territoriali” in Stato e Mercato, n 63, dicembre 2001, Il Mulino

BARBERA F., (2002) “Il Patto Territoriale del canavese” Rapporto Finale. Disponibile sul sito del Ministero delle Attività Produttive www.minindustria.it/

BARBERA F., (2001), “Le politiche della Fiducia. Incentivi e risorse sociali nei Patti Territoriali” in Stato e Mercato, n 63, dicembre 2001, Il Mulino

SABATINI F., (2003), “Capitale sociale e sviluppo economico” Tesi di Dottorato in Economia Politica.

SALONE C., (1999), “Il territorio negoziato – Strategie, coalizioni e “patti” nelle nuove politiche territoriali”, Firenze Ed. ALINEA