

OFFline

Carmelo Marazia
Consulente di organizzazione

Territorio e PA: è ora di Cambia-Menti

Dall'ultimo incontro dell'Osservatorio BELTEL del 22 marzo scorso sul tema "Cambia-Menti. Dalla cooperazione al venture capital, dalla videocrazia alle network community", ci sono derivati alcuni spunti e collegamenti di cui proponiamo l'approfondimento.

Il primo è tratto dall'intervento di Bruno Lamborghini (Presidente nazionale AICA¹ in merito all'importanza del binomio *economia-territorio*, e quindi del ruolo del potere locale nello sviluppo. Questo ruolo, tra l'altro, andrebbe considerato tenendo conto di un'altra osservazione dello stesso Lamborghini, quella sull'alto tasso di conservatorismo nelle pratiche manageriali della piccola e media impresa italiana. Quindi una delle politiche pubbliche locali sarebbe quella di diffondere le pratiche e la cultura di innovazione nel tessuto imprenditoriale diffuso. Per attendersi un ruolo di questo genere da parte di poteri locali, bisogna tenere conto che uno dei proverbi più diffusi tra gli operatori in molte amministrazioni pubbliche è: "Abbiamo fatto sempre così, perché cambiare?", e quindi la cultura del cambiamento deve passare prima da lì. In ogni caso diamo per scontata l'importanza di quel binomio, che tra l'altro è rafforzata da un'altra coppia

proposta nel corso dell'Osservatorio, questa volta da Massimo Recalcati (tra i più noti psicanalisti italiani ndr), quella di *innovazione e tradizione*. Se è vero che non c'è innovazione senza legame con la tradizione, se non c'è equilibrio tra conservazione e cambiamento, come è stato detto, questa coppia è quanto mai pregnante sul terreno dello sviluppo locale (SL), che è l'approccio che punta non sulla distruzione, ma sulla valorizzazione di ciò che c'è, di presente e di antico sul territorio.

Come al solito, bisognerebbe partire dalla riflessione critica sull'esperienza. Ci sarebbe da domandarsi perché in Italia si è parlato e scritto dello sviluppo locale, ma si è realizzato poco, perché "quando si è fatto riferimento alla cosiddetta valorizzazione delle risorse locali, il tutto si è tradotto in infrastrutturazione del territorio e implementazione di nuove attività economiche, sempre e comunque ripetitive di altre esperienze simili o già provate in altri contesti, anche dove si avevano indicazioni certe di risultati non scontati o addirittura negativi"².

Finora mi sembra che ci si sia affidati a ipotesi di marketing territoriale che prevedevano soprattutto la corsa a quanti più aeroporti, università, grandi opere e grandi eventi (che poi venivano magari delocalizzati per un'idea di marketing politico) si riuscivano a portare a casa. Sarebbe utile monitorare quante risposte alla crisi che stiamo attraversando verranno su una prospettiva di sviluppo locale vero, a cominciare dal caso di Termini Imerese, per eventualmente valorizzarle.

Non si intende qui proporre questa

Ma che idea ti metti in testa

Questo articolo di Carmelo Marazia trae spunto dal dibattito, molto vivace ed interessante, che si è svolto il 22 marzo scorso a Milano, nella Sala Consiglio di Palazzo Turati, durante l'Osservatorio BELTEL dedicato al tema dell'Innovazione. L'argomento è stato approcciato in modo, anticonvenzionale e provocatorio, come si comprende dal titolo: "Cambia-Menti: dalla cooperazione al venture capital, dalla videocrazia alle network community". Ne hanno discusso, da diversi punti di vista, l'on. Giovanna Melandri, gli economisti Aldo Livolsi ed Elisabetta Pitol, lo psicanalista Massimo Recalcati. Punto di partenza comune: la constatazione che l'innovazione e il cambiamento non si generano in un Paese se gli interventi sono solo di tipo strutturale. Occorre che qualcosa di significativo avvenga nelle nostre teste, a livello individuale, e che si trasformi quindi in una volontà di cambiamento collettivo. La tecnologia assume in questo contesto un ruolo controverso, con impatti talora negativi e a volte positivi, nella misura in cui realizza la trasformazione superando la tradizione, senza però rinnegarla. Attorno a queste tesi si è sviluppata la discussione cui si fa qui riferimento.



analisi critica, ma solo sottolineare l'importanza di alcune condizioni organizzative e di implementazione dello sviluppo locale, che riguardano in particolare quell'agente indispensabile che si richiamava all'inizio, cioè il potere locale e la sua capacità amministrativa e di governo. 1. Il primo argomento riguarda il livello della governance dei progetti di SL. È necessario un forte presidio locale, che vede gli enti locali non semplicemente come partners, ma come agenti principali della molteplicità di condizioni che entrano in gioco, a partire dalla garanzia del livello di servizi necessari, ma anche della mobilitazione di tutte le energie e i soggetti che prendono parte ai pro-

cesso. È necessaria però, al tempo stesso, una forte integrazione con il livello nazionale, con il governo centrale. La presunzione di far da soli degli enti locali, la debolezza dei collegamenti delle rappresentanze locali e nazionali, l'assenza nei governi centrali di una visione dei territori, se non richiamati dalle emergenze, il mancato inquadramento dei sistemi locali nel sistema-Paese sono esiziali. In una nostra esperienza diretta in un progetto, fallito, di costituzione di un Parco Scientifico per Tecnologie Ambientali sul territorio delle aree industriali dismesse di Sesto San Giovanni (PSTA) abbiamo constatato come questo fatto sia stato sicuramente una causa

dei fallimento.

2. L'altro aspetto riguarda l'orizzonte temporale del governo locale. Lo schiacciamento sul breve periodo, e sulla ricerca immediata del consenso, il rivolgersi all'opinione pubblica, e non agli stakeholders, è un problema più generale della politica, ma nel caso di questi progetti è esiziale, perché richiedono molti anni di realizzazione e poi di valutazione dei risultati. Nel caso del progetto citato, esso non ha retto al cambio del sindaco (si badi bene, non dello schieramento politico, che non è cambiato), perché ormai ci sono solo programmi personali. Anche questo abbiamo constatato nel caso del Parco Scientifico. È un problema che è stato accentuato dalle riforme istituzionali che hanno portato all'elezione diretta di sindaci e presidenti. L'ideazione e la gestione dei piani devono tenere conto del problema. Se il progetto è ben radicato tra gli attori e gli stakeholders, sarà più difficile mandare tutto all'aria. Quindi l'idea di innovazione deve rapidamente trasferirsi dal singolo soggetto innovatore agli altri attori. Perciò è molto delicato il momento di ideazione e poi di lancio, di *warm up* dei piani, che comunque richiede anch'esso tempi non brevi, soprattutto trattandosi di progetti complessi, i quali devono prevedere probabilmente momenti di studio e coinvolgere una pluralità di soggetti. E diventa importante che le strategie ed i progetti di innovazione sul territorio diventino immediatamente partecipati, non solo in termini di coinvolgimento, ma anche in termini di costante "accountability", per tenere "agganciata" l'attenzione dei cittadini e degli stakeholders. Qui le tecnologie per l'e-participation hanno un ruolo importante da giocare. Per garantire la continuità



ARBRICHE

PRODOTTO
DA

amministrativa e delle politiche di lungo respiro pur nella discontinuità della politica, un ruolo importante spetta ad un particolare stakeholder, di cui parliamo al punto successivo.

3. Il terzo aspetto che vogliamo richiamare infatti attiene al ruolo del management pubblico. La premessa, forse scontata o forse no, è che le politiche di sviluppo territoriale non possono prescindere dai ruoli manageriali, che tra i ruoli di governo politico, gli altri attori sociali e gli attori di natura strettamente tecnico-specialistica (urbanisti, economisti, tecnologi ecc.) ci devono essere dei manager, che definire puri attori è riduttivo (si pensi al lavoro di animazione, di combinazione di risorse che non sono semplicemente quelle nelle disponibilità immediate di un'azienda, ma sono trasversali alle singole organizzazioni coinvolte e diffuse sul territorio, al lavoro di relazione). Una seconda considerazione è che risorse in grado di svolgere questo ruolo non sono per niente tradizionali nella burocrazia pubblica. Siccome la delega di queste funzioni ad agenzie non è affatto un modo per aggirare il problema, l'obiettivo di un management pubblico diffuso e degno del nome è inevitabile. Ma non c'è solo un problema di valori, orientamento e competenze. Vi è un fondamentale problema di riconoscimento di questo ruolo, non solo "aziendale" ma anche sociale, e di empowerment dei manager pubblici. Parfrasando un detto di un manager giapponese, "finché ci si limiterà a dire che i manager pubblici sono solo dei burocrati, avremo sempre dei burocrati". Purtroppo questa è la visione dei manager pubblici attualmente al governo³. Viceversa, e concludiamo su questo punto, che meritereb-



be più ampi sviluppi, con il collegamento al punto 2 precedente: un manager pubblico empowered e "custode" di piani strategici di lungo periodo come quelli di SL, potrebbe essere un contraltare alla discontinuità della politica. Una conseguenza è che bisognerebbe rivedere la natura e la fonte del commitment dei manager pubblici, andando al di là delle logiche dello *spoils system*.

4. Un ultimo punto riguarda la natura degli strumenti e dei modelli organizzativi che bisogna mettere in campo. Due i modelli che ci limitiamo a citare: l'*ad hoc*razia di Mintzberg, cioè un'organizzazione molto organica, con una scarsa formalizzazione del comportamento e un'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni, con meccanismi di coordinamento per reciproco adattamento e per gruppi di progetto fondati sul mercato, e l'*organizzazione omonica virtuale*, cioè la rete di organizzazioni diverse ma

che agiscano insieme su mappe strategiche e "balanced scorecard" (insiemi conseguenti di obiettivi, target e misure di realizzazione) comuni. Un ruolo nuovo e strategico dei governi locali per lo sviluppo dovrebbe essere quello di implementare e gestire organizzazioni di questo tipo. Naturalmente lo strumento non può essere quello autoritativo pubblico tradizionale, ma quello dell'autorevolezza. E qui la palla passa e rimpalla tra la qualità del nostro management pubblico e quella del nostro ceto politico.

Note

1. Associazione Italiana per l'Informatica ed il calcolo Automatico.
2. Antonio Mezzino, Gigi Montoli, *Dal cielo alla terra. Innovazione e sviluppo locale tra burocrazia e leadership: il caso Pesaro, Rubettino, 2009, pag. 84.*
3. Ci riferiamo al cosiddetto "decreto Brunetta", per la critica del quale rinviamo al nostro "Non una, ma cento, mille PA", Beitel, Settembre 2009.