

## Relazione semestrale sul PISL, Programma MASTER - dicembre 2006

Mentre i competenti Uffici Regionali sono ancora impegnati a completare l'iter di valutazione della rimodulazione del PISL programma MASTER presentata a fine giugno 2006<sup>1</sup>, il partenariato del Piano si è concentrato sulla sua **organizzazione e gestione** tramite il **modello** previsto dal Protocollo d'intesa sottoscritto ed allegato alla menzionata rimodulazione.

Dato che ogni partenariato raccoglie soggetti diversi, i quali, a loro volta, sono portatori di modalità operative differenti, è di tutta evidenza quanto la concreta ed efficace attuazione del modello gestionale sia fondamentale per garantire il coordinamento ed, in prospettiva, la realizzazione delle attività previste.

Non dimentichi dell'esperienza passata, inoltre, ci si è posti l'interrogativo su quanto l'attuale **partenariato, di rete e di progetto**<sup>2</sup> del PISL, sia, da un lato, rappresentativo e, dall'altro, qualificato rispetto al contesto socio-economico preso in considerazione; nonostante l'analisi della mappatura del partenariato si presti ad evidenziare **margini per un approfondimento ed integrazione**, è risultato prematuro preoccuparsi di una sua valutazione dimensionale ottimale; è comunque diffusa la consapevolezza che il successo della rete non è assolutamente scontato o dipendente da dati quantitativi<sup>3</sup>, ma è strettamente correlato alla reale capacità di innescare uno spirito collaborativo in grado di rendere proficua la collaborazione tra i partner, nonché di dare vita ad una attenta ed efficace pianificazione e gestione delle attività. La vera sfida consiste, quindi, non tanto nella sottoscrizione del Protocollo d'Intesa e nella adesione / rinnovo di adesione al Piano da parte dei soggetti<sup>4</sup>, quanto nella possibilità di consolidare (e quindi implementare nel tempo) una esperienza associativa che operi e crei situazioni di vantaggio reciproco, in cui tutti diano un contributo attivo ricevendone in cambio vantaggi apprezzabili.

Si è cercato, di conseguenza, di evitare l'adozione di un modello rigido ed in quanto tale a priori inadeguato<sup>5</sup> e, nello sforzo di evitare sovrapposizioni di ruoli, con l'**insediamento della Commissione di Coordinamento Istituzionale**<sup>6</sup> e della **Commissione Tecnica**<sup>7</sup>, si è attuata una prima separazione tra la funzione di rappresentanza "politica" e quella "tecnica".

---

<sup>1</sup> E' di questi giorni la comunicazione informale da parte degli Uffici regionali del Decreto della Direzione Generale Industria, Piccola e Media Impresa e cooperazione con l'approvazione delle proposte di modifica al "PISL per l'area del sistema Sondalo" e delle proposte di intervento con attribuzione di premialità inserite con l'aggiornamento di giugno 2006.

<sup>2</sup> Il network relazionale si è composto spontaneamente in uno spazio con due densità: un "nucleo solido", costituito dai partner di progetto (cioè quegli attori, pubblici e privati, che presentano direttamente o per mezzo dei loro iscritti, se si tratta di associazioni di categoria, iniziative progettuali candidate all'interno del PISL, dei quali risultano pertanto soggetti promotori) ed una "corona" di soggetti che condividono l'idea forza di sviluppo del Piano e sono interessati a partecipare alla sua realizzazione (cd. partner di rete, cioè quei soggetti che non risultano essere promotori di iniziative specifiche all'interno del PISL, ma che per il ruolo e l'attività svolta sono individuati quali attori rappresentativi del contesto territoriale, in relazione alle tematiche e all'idea forza sviluppata dal PISL. Tali soggetti possono intervenire alle varie riunioni apportando contributi qualificanti per l'individuazione delle linee di sviluppo del PISL e per aiutare nell'individuazione di nuove progettualità che abbiano un'importante valenza territoriale).

<sup>3</sup> Il paradigma "più è meglio" è spesso fonte di una banalizzazione perché a più attori corrisponderanno più risorse, ma anche ulteriori punti di vista ed interessi particolari di cui è obbligatorio tener conto.

<sup>4</sup> Da giugno a dicembre 2006 è stata recepita l'istanza del territorio volta all'ampliamento del partenariato: da parte di 11 soggetti privati operanti nei comuni Ob. 2 sono giunte richieste per essere ammessi al partenariato del Piano; gli stessi sono stati successivamente informati e convocati per la sottoscrizione del Protocollo di Intesa: con l'assunzione dei diritti e dei doveri connessi all'accordo essi hanno sancito formalmente la loro adesione al Piano (di cui è stata fornita copia su supporto informatico) ed al Partenariato (cfr. sottoscrizioni del 02/10/2006 e 18 dicembre 2006).

<sup>5</sup> Tale modello non sarebbe assolutamente costruttivo, in quanto operare nell'ambito dello sviluppo locale implica la capacità di adottare una mentalità flessibile e aperta, in grado di assumere, se necessario, nuove modalità di intervento e di lavoro comuni.

<sup>6</sup> La Commissione di Coordinamento Istituzionale si è insediata in data 28 settembre 2006; in occasione della prima seduta erano presenti (direttamente o con delega) 24 Partners su 38. Da notare che, in quella sede, il partenariato ha accolto all'unanimità la richiesta di adesione di 9 nuovi partner privati: di conseguenza, la rete partenariale, a ottobre 2006 (cfr. Protocollo di Intesa) risultava allargata a 38+9, cioè 47 soggetti. Durante la seconda seduta della Commissione di Coordinamento Istituzionale, inoltre, in data 12 dicembre 2006, sono state accolte ulteriori due richieste di adesione da parte di soggetti privati, per cui, ad oggi, il partenariato conta 49 soggetti.

Da questa attività preliminare si potrà, se necessario, procedere ad una "segmentazione del partenariato", ovvero ad una sua differenziazione in base a specifici requisiti, così da renderne più pratica la gestione, oltre ad evitare di ricreare delle strutture pararappresentative degli Enti Locali. Da sottolineare che con ciò non si vuole in alcun modo accennare ad una "selezione dei partner", quanto, piuttosto, attuare le modalità migliori che consentano di scegliere e progettare gli interventi più significativi e coerenti con l'idea di sviluppo del PISL, facilitando al contempo la possibilità di prendere decisioni.

**L'ampliamento del partenariato** avvenuto in questi mesi, oltre ad aver **arricchito il parco delle progettualità del Piano**<sup>8</sup> - in merito bisogna menzionare che pure i partner istituzionali hanno voluto inserire alcuni nuovi progetti<sup>9</sup> - ha condotto ad una **significativa apertura nei confronti dell'imprenditoria privata (11 imprenditori, di cui due di rete)**, confermando l'interesse da parte degli operatori locali, adeguatamente informati, ad essere coinvolti in questo cammino di costruzione dello sviluppo dell'area dal basso (*bottom-up*). Ciò ben risponde alla idea sottesa allo stesso PISL, per cui alla base dello sviluppo sostenibile del territorio di riferimento vi è la concertazione fra settore pubblico e privato, dove i soggetti privati non intervengono solo in quanto beneficiari di eventuali finanziamenti, ma soprattutto in chiave propositiva, apportando risorse da intendersi nell'accezione più ampia di "insieme di mezzi disponibili, capacità e possibilità".

Come prevedibile, le procedure di lavoro, sia del tavolo istituzionale che di quello tecnico, sono in fase di "costruzione - rodaggio" ed il confronto non è mancato, testimonianza di un livello di partecipazione attivo e vivace<sup>10</sup>; questo, a ben vedere, conferma la grande potenzialità del modello gestionale, che, se ben coordinato, consente di camminare nella direzione della maggiore consapevolezza, passando dalla partecipazione vissuta come semplice "informazione" alla partecipazione intesa come "coinvolgimento" ed, in prospettiva, quale partecipazione "funzionale" e financo "interattiva".

Determinante in questo percorso è stato il **ruolo del soggetto capofila, la Comunità Montana Valtellina di Tirano**, che, essendo fortemente motivata e credendo fermamente nella *mission* del PISL, si è posta quale punto di riferimento a livello territoriale per raccogliere le esigenze dei partner, i quali, a loro volta, sono stati messi nella condizione di essere resi partecipi e coinvolti nelle decisioni più importanti.

Per giungere ad una efficace pianificazione strategica sono tre le condizioni necessarie (e non sempre sufficienti), cui la Comunità Montana sta lavorando:

- 1) costruzione di una **forte leadership politica e tecnica**, che sappia riconoscere e si impegni a valorizzare le risorse endogene (*vision*); sappia identificare le priorità delle esigenze ed emergenze di sviluppo del territorio, verticalizzandone le progettualità nel breve e lungo periodo; sappia essere sempre presente, operando il più possibile "dietro le quinte";
- 2) ricerca della **qualità e coesione sostanziale del partenariato**, che deve essere consultato e coinvolto non solo nella fase "diagnostica" della definizione delle politiche di sviluppo, ma soprattutto sia parte attiva nella definizione degli "obiettivi" (*con-division* e legittimazione delle politiche), sia attore del suo stesso sviluppo (responsabilizzazione);
- 3) **impegno a dare continuità all'azione con un ufficio di "pianificazione"**, per la gestione ed il controllo dell'avanzamento e riorientamento delle politiche di sviluppo.

---

<sup>7</sup> La Commissione Tecnica si è insediata in data 20 novembre 2006; in occasione della prima seduta erano presenti (direttamente o con delega) 31 referenti tecnici dei Partners su 47.

<sup>8</sup> Si tratta sostanzialmente di Schede-progetto private presentate da imprenditori del settore artigianato o commercio, coerenti con l'idea forza del Piano e le finalità, soprattutto dal punto di vista dell'area "Economia" ed al tema "Innovazione" oltre che all'area "Ambiente" ed al tema "Energia".

<sup>9</sup> In particolare, si tratta di 6 interventi pubblici, mirati a riqualificare, recuperare o migliorare aree/infrastrutture vitali per il tessuto socio-economico locale (commerciale ai fini turistici -orientati alla Mis. 2.2). Dalla discussione è emerso come tutti questi interventi, nonostante siano localizzati nei centri comunali, abbiano una valenza sovralocale e, come tali, siano previsti o si ricolleghino anche ad altri Programmi Integrati di Sviluppo (PICS o Leader+).

<sup>10</sup> Ad esempio, durante la prima seduta della Commissione Tecnica ci si è confrontati sulla validità della griglia di valutazione di priorità delle schede-Intervento pubbliche e sui parametri proposti dalla Regione Lombardia ed applicati nel recente passato; ne è emerso che la griglia di valutazione priorità potrebbe essere integrata e/o meglio articolata; così, è risultato che sarebbe più opportuno considerare la "Correlazione diretta con l'esito dell'analisi SWOT" un prerequisito di ammissione (selezione); si potrebbero inserire ulteriori parametri (ad es. "Stato avanzamento della progettazione", "Copertura finanziaria con risorse proprie"), mentre altri potrebbero essere meglio specificati (ad es. prevedere un punteggio differenziato per la valenza territoriale o per la presenza di più partners; articolare ulteriori obiettivi trasversali come il turismo). In occasione del prossimo incontro, verranno comunicati gli eventuali suggerimenti, che saranno comunque da condividere con la Commissione Istituzionale, prima, e con gli Uffici Regionali poi.

In questo senso il ruolo della Comunità Montana è da annoverare tra i fattori di competitività strategica di una crescita economica locale basata sullo sviluppo della conoscenza endogena: definisce le “regole del gioco” e “facilita i rapporti partenariali” (mettendo in campo capacità e competenze tecniche multi- ed inter-settoriali/disciplinari e soprattutto competenze relazionali, finalizzate al sostegno dei processi di governance e partecipazione, alla base dello sviluppo del “capitale sociale”), così da divenire “propulsore” dei processi collaborativi necessari alla condivisione delle conoscenze e delle competenze tra i diversi agenti locali.

**L’Unità Operativa PISL MASTER-Segreteria Tecnica**<sup>11</sup> è risultata fattore decisivo per il Piano, mantenendo i contatti con i partner, al fine di informarli tempestivamente e in maniera corretta ed esauriente sull’evoluzione delle fasi del PISL (al fine di evitare il sorgere di possibili equivoci ed incomprensioni) e di altre iniziative e programmi di interesse sovralocale<sup>12</sup>.

In particolare, è stata di supporto agli organi di gestione del PISL per il coordinamento delle attività<sup>13</sup>; ha fornito assistenza e segreteria tecnica al partenariato<sup>14</sup>, al fine di innescare processi di *capacity building* sia a favore degli attori politici che degli attori tecnici e di sviluppare processi di apprendimento finalizzati al consolidamento delle competenze interne di programmazione. Inoltre, è stata di supporto all’attuazione del programma e al monitoraggio delle azioni, in relazione alla redazione comunicazioni informative sui nuovi Bandi, alla promozione ed attuazione di nuove iniziative (nuove Schede-Intervento); infine, è stata di supporto alla realizzazione di strumenti per la promozione e la comunicazione delle attività, quali la promozione e diffusione dei contenuti del PISL con particolare riferimento alla strategia di sviluppo proposta, lavorando per un efficiente sistema di comunicazione interna ed esterna tra tutti i soggetti coinvolti nella gestione del PISL e garantendo un’informazione completa e diffusa su tutto il territorio<sup>15</sup>.

In prospettiva, l’Ufficio, per garantire nel tempo questa e le altre attività previste dal Piano, *in primis* la realizzazione del metaobiettivo di accrescere il grado di conoscenza e sensibilizzazione dell’intera opinione pubblica ai temi della programmazione negoziata ed in generale allo sviluppo sostenibile del territorio, **dovrà essere necessariamente implementato**<sup>16</sup>.

**Una valutazione globale e critica dell’operato di questi mesi** indica che, se da un lato, in queste prime fasi di lavoro, è necessario perfezionare l’autorevolezza gestionale del soggetto capofila, soprattutto nel far rispettare le scadenze e gli impegni assunti dai vari partner (istituzionali e/o tecnici), dall’altra è auspicabile che, nel programmare le attività, il partenariato adotti l’ottica del lungo periodo; ciò significa concentrare la propria attenzione non sul singolo progetto eventualmente proposto, ma piuttosto tendere all’acquisizione di una visione complessiva del Piano nel suo insieme, individuando e lavorando per il conseguimento degli obiettivi generali.

---

<sup>11</sup> L’UO PISL ha realizzato, come previsto dal Piano, diverse azioni di supporto, di raccordo, di interfaccia e di informazione tra i diversi soggetti promotori del PISL oltre ad intrattenere i rapporti ed i contatti con le competenti strutture della Regione Lombardia al fine di diffondere ogni informazione utile per la realizzazione delle attività (cfr. incontri lavoro presso STER Sondrio, lettere e corrispondenza varia).

<sup>12</sup> Considerato che, nel corso degli ultimi mesi, l’attività dell’UO PISL MASTER è stata di supporto, in varia misura, al partenariato PISL, pubblico e privato, anche rispetto ad altre iniziative di sviluppo – vd. il Bando sui Piani Integrati per la Competitività di Sistema (Decreto nr. 9334 del 07.08.06 della DG Commercio, Fiere e Mercati con scadenza 15 novembre 2006) e l’invito alla presentazione di Progetti integrati attuativi dei programmi di sviluppo dei Sistemi Turistici da parte della D.G. Giovani, Sport e Promozione attività turistica della Regione Lombardia (Decreto n. 11305 dell’11.10.2006 con scadenza 17 novembre 2006) – la Comunità Montana, sempre più consapevole dell’importanza della condivisione di progetti di sviluppo organici del territorio, al fine di concentrare ed integrare le risorse nell’ottica della programmazione negoziata, ha sollecitato, tramite lettera del 21 novembre 2006, i sindaci del mandamento ad attivarsi per connettere al PISL sia gli strumenti ordinari di pianificazione che quelli volontari – vigenti e futuri – in modo da valorizzare la pianificazione strategica quale strumento dello sviluppo locale (ed evitare l’eccessiva dipendenza da fonti di finanziamento esterne).

<sup>13</sup> Cfr. recepimento e gestione nuove richieste di adesione e nuove progettualità, supporto alla stesura nuove Schede-Intervento.

<sup>14</sup> Ad es. con convocazione incontri, predisposizione materiale illustrativo, stesura verbali incontri, ecc..

<sup>15</sup> Masterizzazione e diffusione CD Rom con la documentazione del PISL, aggiornamento portale internet, stesura articoli sul PISL per la Newsletter, ecc.

<sup>16</sup> Significativa è la manifestata attenzione dell’ente capofila a puntare sulla formazione dell’UO PISL tramite la partecipazione a convegni e seminari; ricordiamo, oltre a quelli organizzati dalla Regione Lombardia e da IReR sulla Ricerca-Azione “Lo sviluppo progettuale dei PISL nelle aree Ob. 2 della Lombardia”, la partecipazione al Seminario MASTER Local Economic Development dell’Università dell’Insubria “La programmazione integrata di Sviluppo Locale: esperienze a confronto” del settembre 2006.

L'attività svolta ha iniziato a far sì che il **PISL MASTER** sia recepito positivamente dal partenariato quale **strumento concreto per la progettazione di uno sviluppo locale**, territoriale e negoziale, coerente con il nuovo contesto di sussidiarietà verticale ed orizzontale, oltre a far percepire l'esigenza di cogliere e governare l'intreccio complesso tra la dimensione strategica e quella organizzativa del sistema per accompagnarlo verso configurazioni più desiderabili. Numerose questioni rimangono aperte, alcune attengono alla logica dell'integrazione proposta e molte alla sua attuazione pratica. Su tali questioni è necessario continuare la strada della sperimentazione, l'unica che può concorrere ad individuare soluzioni positive. Le aspettative implicite ed esplicite saranno messe alla prova nei prossimi mesi e la tenuta del Piano e del Partenariato dipenderanno dalla dinamicità delle relazioni e dalla capacità "adattiva" dei processi attivati.

Tirano, 21 dicembre 2006

Per la Commissione di Coordinamento Istituzionale del PISL MASTER  
Il vice-presidente della Comunità Montana Valtellina di Tirano  
Ing. Clotildo Parigi



Allegati:

- Aggiornamento DB (su file)
- Schede PISL MASTER dalla nr. 153 alla nr. 168 (su file)
- Protocollo di Intesa aggiornato al 18.12.2006 (su file)
- Prospetto valutazione priorità schede pubbliche